

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: _____ очна (денна) _____

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Цифрові технології добору персоналу»** .
(назва теми)

здобувача **Рубель Ксенії Олексіївни** _____
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент, Кравчук О.І. _____
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:
доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20 ____ р.

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Рубель Ксенії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ денної _____ **форми навчання**
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:

«Цифрові технології добору персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії «Перша Приватна Броварня»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	процеси використання цифрових технологій добору персоналу
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні засади використання сучасних цифрових технологій добору персоналу.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідження теоретико-методичних та прикладних засад, проведення аналізу ефективності використання цифрових технологій добору персоналу та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення способів цифрової трансформації добору персоналу в Першій приватній броварні

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

визначити сутність понять цифровізація, цифрова трансформація та цифрова технологія менеджменту персоналу; узагальнити ключові дослідження щодо трендів та способів використання цифрових технологій добору персоналу у міжнародній та вітчизняній науковій думці; дослідити програмне забезпечення добору персоналу, виділити його види та здійснити огляд ринку в цьому сегменті;

У розділі 2

схарактеризувати організаційно-економічні, трудові показники діяльності та процеси добору персоналу в компанії; проаналізувати стан та рівень цифровізації добору персоналу в компанії; оцінити ефективність використання цифрових технологій добору персоналу на підприємстві;

У розділі 3

розробити рекомендації щодо вдосконалення практики використання цифрових технологій для автоматизації процесу добору персоналу на підприємстві; обґрунтувати пропозиції щодо покриття потреби в цифровізації добору персоналу через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення; оцінити соціально-економічну ефективність пропозицій.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(О.І. Кравчук)
(ініціали, прізвище)

«__» _____ 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(К. О. Рубель)
(ініціали, прізвище)

«__» _____ 2023 р.

Реферат

Цифрові технології добору персоналу

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший розділ має 3 підпункти, другий та третій – по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми цифровізації добору персоналу та актуальних тенденцій у цій сфері, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 88 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 1 діаграма, 12 таблиць, 8 рисунків. Під час написання використано 68 джерел. Робота містить 6 додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези на тему «Тенденції використання цифрових технологій в HR-практиках», опубліковані у збірнику тез IX Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент: витoki, реалії та перспективи розвитку», яка була проведена 9 березня 2023 року у м. Львів;
2. Тези на тему «SWOT-аналіз використання штучного інтелекту в HR-менеджменті», опубліковані у матеріалах конференції «Всеукраїнський економічний студентський форум, присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького національного університету», яка була проведена 8 червня 2023 року у м. Хмельницький;
3. Тези на тему «Цифрова трансформація соціально-трудових відносин: можливості та ризики», опубліковані у збірнику тез та доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку», яка була проведена 20 листопада 2023 року у м. Харків;
4. Диплом 3-го ступеня за перемогу у конкурсі наукових робіт «Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах сучасних викликів та загроз»;
5. Публікацію у електронному науково-практичному журналі «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління» на тему

«Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції».

Об'єктом дослідження є процеси використання цифрових технологій добору персоналу. **Предметом** дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади використання сучасних цифрових технологій добору персоналу.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних та прикладних засад, проведення аналізу ефективності використання цифрових технологій добору персоналу та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення способів цифрової трансформації добору персоналу в компанії «Перша Приватна Броварня».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- ✓ Визначити сутність понять цифровізація та цифрова трансформація;
- ✓ Узагальнити ключові дослідження щодо трендів та способів використання цифрових технологій добору персоналу у міжнародній та вітчизняній науковій думці;
- ✓ Дослідити програмне забезпечення добору персоналу, виділити його види та здійснити огляд ринку в цьому сегменті;
- ✓ Схарактеризувати організаційно-економічні, трудові показники діяльності та процеси добору персоналу в компанії;
- ✓ Проаналізувати стан та рівень цифровізації добору персоналу в компанії;
- ✓ Оцінити ефективність використання цифрових технологій добору персоналу на підприємстві;
- ✓ Розробити рекомендації щодо вдосконалення практики використання цифрових технологій для автоматизації процесу добору персоналу на підприємстві;
- ✓ Обґрунтувати пропозиції щодо покриття потреби в цифровізації добору персоналу через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення;
- ✓ Оцінити соціально-економічну ефективність пропозицій.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі **методи**: теоретичний аналіз наукової літератури, компаративний аналіз; опис; графічний і табличний методи; логічного узагальнення.

Наукова новизна полягає у систематизації та узагальненні сучасних підходів до добору персоналу, виокремленні ключових тенденцій у цій сфері, а також у розкритті можливостей та викликів, що виникають в контексті цифрової трансформації. **Теоретична значущість** отриманих результатів полягає у розширенні теоретичних знань про роль і вплив цифровізації на добір персоналу, водночас **методична** – у розробці практичних методик та інструментів для ефективного впровадження цифрових технологій у процес добору персоналу, що дозволить підприємствам здійснювати цей процес більш систематично та ефективно. **Практична значущість** отриманих результатів виявляється у їхньому безпосередньому застосуванні для оптимізації процесів добору персоналу у Першій приватній броварні, що сприятиме підвищенню продуктивності HR-фахівців, покращенню якості кадрового потенціалу та збільшенню ефективності бізнесу в цілому.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, добір персоналу, рекрутинг, цифровізація добору персоналу, цифрові технології, способи цифровізації.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми « Менеджмент персоналу»
Рубель Ксенії Олексіївни
на тему: «**Цифрові технології добору персоналу**»

1. Актуальність теми: обумовлена зростанням уваги до проблем використання цифрових технологій для реалізації бізнес-процесу добору персоналу та потребою в нових способах розширення джерел залучення кандидатів в цифровому середовищі та вдосконалення цифровізації рекрутингу на підприємствах. Сучасні тенденції цифровізації рекрутингу персоналу формують нові можливості для використання цифрових інструментів для підвищення ефективності та зменшення трудомісткості здійснення обновних процедур та операцій цього бізнес-процесу. Саме тому об'єктивною є потреба критичного узагальнення теоретичних положень, аналізу практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендації щодо використання цифрових технологій добору персоналу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: автор самостійно провів комплексне дослідження, здійснив аналіз теоретичних і практичних аспектів проблеми та розробив конкретні рекомендації для підвищення рівня цифровізації рекрутингових процесів у компанії. Робота містить ґрунтовані дослідження, аналіз та оцінку сучасних практик та інноваційних методичних підходів використання цифрових технологій добору персоналу. Окрім цього, детально критично проаналізовано можливості їх використання. На базі такого аналізу для автора стало можливим розробити пропозиції щодо розширення джерел залучення кандидатів в цифровому середовищі та якісний проект заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій на підприємстві «Перша приватна броварня». Перевагою роботи є пропозиції впровадження в управління персоналом компанії інноваційних підходів до цифровізації добору персоналу.

3. Наявність самостійних розробок автора: розроблення програми заходів вдосконалення цифровізації добору персоналу та використання цифрових технологій для автоматизації процесу добору персоналу у «Перша приватна броварня»; обґрунтування доцільності впровадження конкретних ATS- або HRM-систем для поліпшення рекрутингових процесів та аналіз соціально-економічної ефективності запропонованих заходів цифровізації добору персоналу, розрахунок часових і фінансових витрат на їх реалізацію.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні висновки формують базу для подальших наукових досліджень цифровізації добору персоналу, а практичні рекомендації є цінними для безпосередньої імплементації у діяльність компаній з метою підвищення ефективності рекрутингу. Зокрема, узагальнення та систематизація наукових підходів до трактування понять "цифровізація" та "цифрова трансформація" сприяє глибшому розумінню їх сутності та значення для сучасних організацій; аналіз ключових трендів цифровізації рекрутингу та виявлення різноманітних цифрових інструментів для їх реалізації формує теоретичне підґрунтя для подальших досліджень у цій сфері; огляд ринку ПЗ для автоматизації добору персоналу та порівняння функціональних можливостей різних систем створює базу для вибору відповідних ІТ-рішень. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій для автоматизації добору персоналу можуть бути впроваджені не лише у досліджуваній компанії, а й на інших підприємствах. Обґрунтування доцільності впровадження певних ATS- або HRM-систем дозволяє реалізувати конкретні практичні кроки з цифровізації рекрутингових процесів..

5. Наявність недоліків. відсутні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

*робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту
з оцінкою 70 балів.*

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

К.С.Н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Кравчук О.І
(прізвище, ініціали)

“20” травня 2024 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Рубель К. О.

на тему «Цифрові технології добору персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною, оскільки цифрові технології швидко впроваджуються у всі сфери бізнесу, включаючи добір персоналу. В умовах глобалізації та швидкого розвитку ринку праці, ефективні цифрові інструменти можуть значно полегшити процес рекрутингу, підвищити точність і зменшити час на пошук відповідних кандидатів. Дослідження цієї теми є доцільною, оскільки вона відображає сучасні тенденції та виклики, з якими стикаються компанії у процесі наймання персоналу.

Якість проведеного дослідження знаходиться на високому рівні. Авторка використала широкий спектр методів дослідження, як-от теоретичний аналіз, компаративний аналіз, описи, графічні та табличні методи, а також методи логічного узагальнення. Робота базується на сучасних джерелах літератури та включає огляд ринку програмного забезпечення для добору персоналу, що робить її всебічною та ґрунтовною. Аналіз проведено ретельно, висновки чіткі та добре обґрунтовані.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота має безліч позитивних рис. По-перше, авторка комплексно підходить до дослідження, розглядаючи як теоретичні, так і прикладні аспекти цифровізації добору персоналу. По-друге, у роботі представлено детальний аналіз програмного забезпечення для рекрутингу, включаючи його види та огляд ринку. По-третє, дослідження містить конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесів добору персоналу у компанії «Перша Приватна Броварня», що робить її практично значущою.

Зауваження. Незважаючи на високу якість роботи, HR-команді було б корисно детальніше дізнатися про деякі аспекти цифрової трансформації, зокрема:

грунтовніше розкрити потенціал чат-ботів, гейміфікації та VR-технології у розрізі цифровізації добору персоналу у ППБ; розглянути функціональні можливості запропонованих навчальних платформ для підвищення кваліфікації внутрішніх працівників; провести більш глибокий аналіз потенційних ризиків та обмежень, пов'язаних з використанням цифрових технологій у рекрутингу, як-от питання конфіденційності даних та етичні аспекти.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації, представлені в роботі, мають високу практичну значущість. Вони можуть бути використані для оптимізації процесів добору персоналу в компанії «Перша Приватна Броварня». Рекомендації щодо впровадження спеціалізованого програмного забезпечення сприятимуть підвищенню продуктивності HR-команди компанії, покращенню якості кадрового потенціалу та загальній ефективності бізнесу.

Місце роботи та посада рецензента ПРАТ «ПБК Радомишль» Менеджер з персоналу Дордука Л. О.

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: _____
(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Цифровізація добору персоналу: сутність та тенденції.....	9
1.2 Способи використання цифрових технологій добору персоналу	15
1.3 Огляд програмного забезпечення для добору персоналу	22
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»	29
2.1 Аналіз процесу добору персоналу у компанії «Перша приватна броварня»	29
2.2. Оцінювання використання цифрових технологій добору персоналу у Першій приватній броварні.....	40
РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»	49
3.1 Практичні рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій добору персоналу у компанії «Перша приватна броварня».....	49
3.2 Соціально-економічні ефекти вдосконалення цифровізації добору персоналу на підприємстві «Перша приватна броварня»	59
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	77

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ATS	-	Applicant tracking system (система управління кандидатами)
HR	-	Human Resources (людські ресурси)
HRM	-	Human Resources Management (управління людськими ресурсами)
VR	-	Virtual reality (віртуальна реальність)
ПЗ	-	Програмне забезпечення
ППБ	-	Перша приватна броварня
ШІ	-	Штучний інтелект

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ переживає значущі трансформації у всіх сферах життя, включаючи й управління персоналом. Пандемія COVID-19 та війна в Україні суттєво ускладнили процес добору персоналу, спричинивши зменшення висококваліфікованих кадрів на українському ринку праці та підвищення конкуренції між компаніями. Водночас популяризація та поширення таких цифрових інструментів, як-от відео-інтерв'ю, чат-боти, job-портали, соцмережі у бізнес-середовищі кардинально змінили способи організації праці та взаємодії HR-фахівців з кандидатами. Крім того, вони дозволили українським компаніям швидко адаптуватись до динамічних умов ринку праці та продовжити свою діяльність у нових реаліях. Таким чином, дослідження цифрових технологій добору персоналу набуває своєї актуальності та стратегічної важливості, оскільки вони дозволяють компаніям вчасно реагувати на турбулентні зміни та підвищувати їхню конкурентоспроможність. Систематичне вивчення інноваційних тенденцій у сфері добору персоналу дозволить виявити найбільш ефективні інструменти для автоматизації та оптимізації цього процесу.

Останні наукові дослідження в галузі цифрової трансформації добору персоналу, дозволяють розширити розуміння впливу цих змін та визначити перспективи подальших досліджень в цьому контексті. Важливий внесок у дослідження концептуальних засад менеджменту персоналу в нових соціоекономічних умовах зробили такі науковці, як-от Лопушняк Г. С. [66; 68], Колот А. М. [5; 66; 67; 68] та Герасименко О. О. [5; 67; 68], які дослідили вплив глобалізаційних процесів, інноваційних технологій та зміни трудових відносин на ефективність управління персоналом, запропонували нові методологічні підходи та інструменти для адаптації підприємств до сучасних викликів та тенденцій ринку праці. Крім цього, Цимбалюк С. О. [20; 25; 68] ретельно вивчала особливості нової

соціоекономічної реальності та аналізувала можливості для ефективної реалізації процесу добору персоналу у цифровому бізнес-середовищі. Тим часом Кравчук О. І. та Варіс І. О. [6; 11; 21; 22; 31; 33; 36; 37; 43; 66], фокусуються на дослідженні цифрової трансформації усіх HR-процесів, вивчаючи особливості популярних цифрових інструментів у цій галузі. Черьомухіна О., Чалюк Ю., Кириленко В. [7] вивчали різні підходи до трактування цифровізації та її вплив на економіку і ринок праці в цілому. Дослідники Бей Г., Серєда Г. [35], зосередились на вивченні теоретико-аналітичних аспектів технологічних змін у доборі персоналу. Скібська К. О. [12; 19], Вонберг Т. В., Головка А. А. [13] детально дослідили взаємозв'язок між цифровими технологіями та процесами рекрутингу. Дослідник Руденко В. О. [39] зосередився на вивченні діджиталізації рекрутингу. Водночас Васирик А. В. та Купріян М. В. [14] узагальнили основні тенденції в процесах добору персоналу та визначили основні компетентності сучасного HR-менеджера. Дослідники Шендерівська Л. П. та Букань Л. В. [1] зосередились на актуальних завданнях, які вирішує цифровізація бізнес-середовища. Длугопольська Т. І. та Гук Ю. В. [4] досліджували процес еволюції цифровізації HR-сфери, а також можливості та напрями його вдосконалення. Дьогтева І., Рудь Л. І. [44], Харитоновна О. В., Осадча К. П., Осадчий В. В. [45], Данилюк І., Бабала Л. Хома Н. [30] аналізували процес автоматизації HR-процесів у HRM-системах, надаючи інформацію про реалізовані підходи. Водночас Дороніна О. А., Алярова А. В. [32] розкривали потенціал використання аналітики великих даних для менеджменту персоналу.

Закордонні науковці також активно проводять дослідження у цій сфері. Так, науковець Schwertner K. [10] дослідив ефективність конкретних цифрових інструментів в бізнесі та їх вплив на ефективність діяльності підприємств. Kuorppa J. [24] розглянув використання відеоконференцій та онлайн-зустрічей у процесах рекрутингу та їх вплив на підвищення ефективності. Koivunen S. [28] та інші дослідники розкрили досвід використання чат-ботів у рекрутингу, визначаючи можливості їхнього застосування та переваги для рекрутерів. Vyas Y., Junare S. [38] дослідили роль HRMS як стратегічного партнера для організацій та їхній вплив на

бізнес. Geshkov M. [41], M. Sibilová та інші науковці [42] розкрили значення інформаційних систем у підтримці управління людським капіталом, ідентифікуючи їхні переваги та можливості застосування.

Незважаючи на активний науковий інтерес у цьому напрямку, існують не вирішені аспекти, як-от оцінювання впливу цифрових технологій на результативність добору персоналу, розроблення методологій для проведення оцінювання ефективності цифрових інструментів та практичних рекомендацій щодо покращення їх використання, вказуючи на необхідність подальших досліджень і розширення наукового обґрунтування в цій області.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних та прикладних засад, проведення аналізу ефективності використання цифрових технологій добору персоналу та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення способів цифрової трансформації добору персоналу в компанії «Перша Приватна Броварня».

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- ✓ Визначити сутність понять цифровізація та цифрова трансформація;
- ✓ Узагальнити ключові дослідження щодо трендів та способів використання цифрових технологій добору персоналу у міжнародній та вітчизняній науковій думці;
- ✓ Дослідити програмне забезпечення добору персоналу, виділити його види та здійснити огляд ринку в цьому сегменті;
- ✓ Схарактеризувати організаційно-економічні, трудові показники діяльності та процеси добору персоналу в компанії;
- ✓ Проаналізувати стан та рівень цифровізації добору персоналу в компанії;
- ✓ Оцінити ефективність використання цифрових технологій добору персоналу на підприємстві;
- ✓ Розробити рекомендації щодо вдосконалення практики використання цифрових технологій для автоматизації процесу добору персоналу на підприємстві;

- ✓ Обґрунтувати пропозиції щодо покриття потреби в цифровізації добору персоналу через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення;
- ✓ Оцінити соціально-економічну ефективність пропозицій.

Об'єкт дослідження: процеси використання цифрових технологій добору персоналу.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні засади використання сучасних цифрових технологій добору персоналу.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі **методи**: теоретичний аналіз наукової літератури (дослідження сутності цифровізації добору персоналу, способів використання цифрових технологій добору); компаративний аналіз (порівняння різних підходів до цифровізації та порівняння програмного забезпечення для добору персоналу, порівняння ключових показників у компанії); опис (класифікація програмного забезпечення для добору персоналу); графічний і табличний методи (використані для візуалізації результатів аналізу); логічного узагальнення (формулювання висновків на основі отриманих результатів дослідження).

Наукова новизна полягає у систематизації та узагальненні сучасних підходів до добору персоналу, виокремленні ключових тенденцій у цій сфері, а також у розкритті можливостей та викликів, що виникають в контексті цифрової трансформації. **Теоретична значущість** отриманих результатів полягає у розширенні теоретичних знань про роль і вплив цифровізації на добір персоналу, водночас **методична** – у розробці практичних методик та інструментів для ефективного впровадження цифрових технологій у процес добору персоналу, що дозволить підприємствам здійснювати цей процес більш систематично та ефективно. **Практична значущість** отриманих результатів виявляється у їхньому безпосередньому застосуванні для оптимізації процесів добору персоналу у Першій приватній броварні, що сприятиме підвищенню продуктивності HR-фахівців, покращенню якості кадрового потенціалу та збільшенню результативності бізнесу в цілому.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

Наукова апробація отриманих результатів.

Автор має опубліковані тези у наукових виданнях, подані до друку в «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народж. д.е.н., проф. Петра Степанов. Берез., м. Львів, 9 берез. 2023 р. Львів, 2023» [34], «Всеукраїнський економічний студентський форум, присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького національного університету : тези доп., м. Хмельницький, 8 черв. 2023 р. Хмельницький, 2023» [26] та «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку : зб. тез доп. ІІ Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 20 листоп. 2023 р. Харків, 2023» [51].

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у конкурсі наукових робіт «Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах сучасних викликів та загроз» та посіла 3 місце.

Результати дослідження на тему «Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції» опубліковано в електронному науково-практичному журналі «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління» [52].

Інформаційна база дослідження бакалаврської роботи включає в себе праці вітчизняних та зарубіжних науковців, книги та монографії, Інтернет-ресурси, матеріали науково-практичних конференцій, аналітичні платформи, статистичні дані, фінансові звіти та матеріали компанії.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Цифровізація добору персоналу: сутність та тенденції

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується стрімким темпом технологічного розвитку та високим рівнем конкуренції, використання цифрових технологій стає невід'ємною складовою ефективного управління людськими ресурсами. Нині ця тенденція набуває особливої актуальності у зв'язку з глобальними викликами, як-от пандемія COVID-19 та початок повномасштабної війни в Україні. Динамічні зміни на ринку праці та швидкий перехід до нових форм організації робочого процесу обумовили необхідність переосмислення традиційних методів пошуку та залучення кандидатів. Однією з ключових стратегій адаптації стало впровадження передових технологій на всіх етапах процесу добору кваліфікованих працівників. Цей цифровий підхід не лише сприяв прискоренню процесу відбору, але й відкрив можливості для вдосконалення стратегій управління персоналом, забезпечуючи компаніям конкурентну перевагу в умовах невизначеності. Отже, цифровізація бізнес-процесів дозволила компаніям пристосуватися до викликів сьогодення та успішно розвиватися у нових реаліях.

Упродовж багатьох років, вивчення цифровізації залишається важливим напрямком у наукових дослідженнях, привертаючи увагу науковців та фахівців з різних галузей. Зокрема, вчені Колот А. М. [5; 66; 67; 68], Герасименко О. О. [5; 67; 68], Лопушняк Г. С. [66; 68], Цимбалюк С. О. [20; 25; 68] у своїх наукових працях розкривають різноманітні аспекти «Індустрії 4.0», включаючи вплив новітніх

технологій на економіку, трудові відносини та управління персоналом загалом. Крім того, різноманітність підходів до трактування цифровізації у різних наукових працях свідчить про її значимість та універсальність у багатьох сферах діяльності.

Так, у своєму дослідженні Шендерівська Л. П. та Букань Л. В визначили цифровізацію як тривалий процес в економіці, управлінні (та й загалом у всіх сферах, наприклад таких, як медицина, освіта тощо), при якому відбувається перехід на цифрові технології задля того, аби модернізувати кожен з напрямів і в цілому систему роботи [1, С. 84]. За даними компанії Gartner, цифровізація тлумачиться як використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання прибутку та збільшення вартості; це процес переходу до цифрового бізнесу [2]. Водночас у стратегії «Україна 2030Е» цифровізацію розглядають як «впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо» [3]. Узагальнюючи вищенаведені трактування, можна стверджувати, що цифровізація – системний та поступовий процес, який спрямований на впровадження цифрових технологій в різні сфери діяльності. Основна схожість в цих визначеннях полягає в поступовому переході до використання цифрових інструментів з метою оптимізації та покращення ефективності процесів у бізнесі та суспільстві в цілому.

Цифровізація HR-процесів в умовах турбулентності стає критично важливою, оскільки успішність будь-якої сучасної компанії безпосередньо залежить від ефективного управління персоналом. На думку Длугопольської Т. І. та Гука Ю. В., у HR-сфері доцільніше використовувати термін «цифрова трансформація», адже саме він належним чином відображає всі системні та глибинні зміни, які відбуваються в управлінні персоналом [4, С. 14]. Крім того, Колот А. М. та Герасименко О. О. вказують, що цей термін почав застосовуватись ще наприкінці минулого століття та з часом отримав широке розповсюдження у бізнес-середовищі. Автори стверджують, що ця популяризація пов'язана з тим, що цифрова трансформація відбувається не в абстрактному просторі, а в конкретному – організаціях, компаніях, підприємствах [5, С. 38].

У сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення «цифрової трансформації», оскільки кожен дослідник та науковець розглядає її з різних точок зору. Така розбіжність обумовлена складністю та багатогранністю самого явища, а також його широким впливом на різні галузі діяльності. Таким чином, було проведено узагальнення трактувань «цифрової трансформації», які наведені табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення «цифрової трансформації»

Автор	Визначення
Колот А. М., Герасименко О. О.	Цифрова трансформація бізнесу – це кардинальна зміна ментальних моделей, драйвером якої є цифровізація; це усвідомлений, інноваційно орієнтований, ініційований менеджментом компанії процес докорінного удосконалення бізнес-процесів, що охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії, на основі пошуку і/або розроблення та використання цифрових технологій.
Черьомухіна О. К. Чалюк Ю. О., Кириленко В. І.	Цифрова трансформація – це запровадження в усі види бізнес-діяльності цифрових технологій, які вимагають принципових змін в операціях та в принципах створення нових послуг та продуктів, у культуру та в сучасні технології.
Кравчук О. І., Варіс І. О., Завгородня С. А.	Цифрова трансформація бізнесу – це впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства. За трансформації відбувається не лише встановлення нового обладнання чи програмного забезпечення, але й зміни підходів до управління компанією, як на корпоративному рівні, так і на рівні зовнішніх комунікацій..
Україна 2030Е	Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Ця інтеграція призводить до принципових змін у тому, як діють громадяни, підприємства та організації, як вони забезпечують цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю
Швертнер К.	Цифрова трансформація бізнесу – це інтеграція нових цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що призводить до фундаментальних змін способів організації роботи.
McKinsey&Company	Цифрова трансформація – це фундаментальна перебудова того, як працює організація. Метою цифрової трансформації має бути створення конкурентної переваги шляхом постійного масштабного розгортання технологій для покращення клієнтського досвіду та зниження витрат.
Мейєр Дж. Д.	Цифрова трансформація — це впровадження цифрових технологій, щоб докорінно змінити спосіб роботи та створити цінність для клієнтів у світі, який орієнтований на мобільні пристрої та хмари; Це також зміна культури. Сутність полягає в тому, щоб адаптуватися до світу, який орієнтований на мобільні пристрої та хмари, прийняти одержимість клієнтами та сприйняти мислення, спрямоване на зростання.

Джерело: розроблено автором на основі [5;6;7;8 9;10]

З табл. 1.1 видно, що кожен автор має своє унікальне розуміння цифрової трансформації, проте в їхніх визначеннях простежуються спільні риси. Вони об'єднуються загальною ідеєю переосмислення та перетворення бізнес-процесів під впливом цифрових технологій, охоплюючи при цьому як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії. Крім того, автори розглядають використання новітніх технологій як ключовий інструмент для досягнення стратегічних цілей. Отже, можна зазначити, що цифрова трансформація – комплексний процес

впровадження передових технологій у всі сфери бізнесу та управління, який передбачає не лише технологічні зміни, але й перегляд стратегій, переосмислення корпоративної культури та створення адаптивних бізнес-моделей відповідно до вимог сучасного ринку праці.

Цифрова трансформація добору персоналу набуває критичного значення, оскільки сучасний ринок праці вимагає від компаній не тільки залучення висококваліфікованих фахівців, але і формування гнучких та адаптивних трудових колективів. Тепер ефективність цифрового добору визначає конкурентну перевагу компанії та її здатність відповідати стрімким змінам у бізнес-середовищі.

На сучасному етапі, коли віддалена робота стає стандартом, рекрутерам потрібно систематично вдосконалювати методи пошуку та залучення кандидатів, використовуючи при цьому цифрові інструменти для оптимізації процесу добору. З цієї причини, рекрутери відмовляються від традиційних практик організації добору персоналу на користь більш цифрового формату. У своїй науковій роботі Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. дослідили трансформацію процесу добору персоналу, проаналізувавши відмінності між традиційним та цифровим підходами в його основних підпроцесах (табл. 1.2). Автори зазначають, що порівняння класичного та новітнього способів реалізації процесу добору персоналу свідчить про високу ефективність останнього в умовах дистанційної зайнятості [11, с. 52].

Таблиця 1.2 – Трансформація процесу добору персоналу в епоху соціального дистанціювання

Підпроцеси процесу добору персоналу	Способи реалізації процесу	
	Традиційний	Цифровий
Просування оголошень про вакансії	Друкована реклама в засобах масової інформації	Онлайн реклама на job-порталах
Відбір кандидатів на вакансії	Відбір перспективних кандидатів на основі вивчення їх резюме менеджерами з добору персоналу вручну	Штучний інтелект допомагає відбирати перспективних кандидатів на основі алгоритмів скринінгу та фільтрації резюме
Підбір кандидатів на вакансії	Співбесіди один на один Панельні співбесіди	Онлайн тестування навичок Комунікація через електронну пошту, месенджери Комунікація за допомогою чат-ботів рекрутерів Відеоінтерв'ю

Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 52].

Цифрова трансформація в доборі персоналу не є новим явищем. Упродовж останніх років цей тренд набув значущого розвитку, стаючи необхідністю для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку. Зокрема, з поширенням віддаленої роботи та глобалізацією, цифрові інструменти дозволяють ефективно взаємодіяти з кандидатами з усього світу, прискорюючи та полегшуючи процес добору. Впровадження цифрових технологій у сфері добору персоналу дозволяє отримати ряд суттєвих переваг для компаній. Наприклад, автоматизація рутинних завдань, які раніше вимагали значних зусиль рекрутерів, сприяє економії часу та ресурсів. Застосування штучного інтелекту у процесі аналізу та відбору кандидатів допомагає підвищити точність та об'єктивність оцінювання компетентностей та потенціалу претендентів. Використання відкритих баз даних, аналіз сторінок кандидатів в соціальних мережах дозволяє отримати ціннісну інформацію, на основі якої рекрутер може визначити наскільки підходить кандидат вимогам та критеріям компанії. Крім того, цифрова трансформація добору відкриває нові можливості для компаній у сфері розвитку та утримання талантів, дозволяючи використовувати аналітику для вдосконалення стратегій залучення персоналу та успішно формувати сильний бренд роботодавця.

Однак для досягнення високих результатів у доборі персоналу необхідно більше, ніж просто впровадження цифрових інструментів. Сучасні рекрутери повинні постійно вдосконалювати свої навички та адаптуватися до передових технологій. Активне впровадження інновацій стає ключовим аспектом ефективної рекрутингової діяльності в умовах динамічного ринку праці та зростання конкуренції. Засвоєння навичок роботи з аналітикою, використання штучного інтелекту та автоматизації може визначити ефективність роботи та забезпечити перевагу в пошуку та залученні висококваліфікованих кандидатів.

Наукові дослідники та вчені систематично аналізують тенденції у сфері добору персоналу, розглядаючи їх з наукової точки зору та спираючись на можливості для оптимізації цього процесу. Наприклад, у праці Скібської К. О. визначено, що ключовими трендами є: віртуальний рекрутинг; планування наймання персоналу; брендинг компанії; спрощення комунікації з кандидатами;

соціальний рекрутинг; автоматизація; використання штучного інтелекту; спрощення та скорочення процесів найму [12, С. 262-265]. Водночас Вонберг Т. В. та Головка А. А. узагальнили основні тенденції в доборі персоналу, виділивши такі тренди: використання штучного інтелекту та роботів; автоматизація; застосування HR-аналітики; використання соціальних мереж; використання агрегації та уберизації [13, С. 315]. Дослідники Василик А. В. та Купріян М. В. доповнили цей опис трендів, вказавши на розвиток фріланс-індустрії, одночасну роботу з різними поколіннями (X, Y, Z), акцент на Employee Experience [14, С. 202].

Консалтингові та аналітичні компанії також детально вивчають та прогнозують різноманітні тенденції у галузі рекрутингу, забезпечуючи розуміння щодо найновіших напрямків у цій сфері та надаючи стратегічні рекомендації для оптимізації добору персоналу. Так, Холлідей М., старший менеджер з маркетингу продуктів у компанії Oracle, зазначив, що основними трендами рекрутингу в 2023 залишаються віртуальний рекрутинг, віддалена робота, автоматизація, штучний інтелект, гнучкість та адаптивність, соціальний рекрутинг, рекрутинговий маркетинг, брендинг роботодавця, технології та ПЗ [15]. Результати досліджень Indigo свідчать про популярність автоматизації, smart search, нейронних мереж, побудови онлайн-репутації, злиття добору з маркетингом, соціального рекрутингу, антиофісу та спрощення процесів [16]. Прогнози LinkedIn на 2024 рік вказують на актуальність таких напрямків, як штучний інтелект та машинне навчання, віддалена робота, брендинг роботодавця, акцент на м'які навички, різноманітність, справедливість та інклюзивність, підвищення кваліфікації та перекваліфікація, благополуччя працівників [17].

Як бачимо, більшість зазначених трендів у сфері добору персоналу залишаються актуальними упродовж тривалого періоду. Стабільність цих тенденцій підкреслює важливість цифрової трансформації добору персоналу задля адаптації до сучасних умов ринку праці та успішного функціонування на ньому. Застосування різноманітних цифрових інструментів дозволить рекрутерам і HR-фахівцям ефективно впроваджувати інноваційні підходи, сприяючи оптимізації процесів, підвищенню об'єктивності та прискоренню відбору, що,

безумовно, підвищить конкурентоспроможність та привабливість компаній в найближчому майбутньому.

1.2 Способи використання цифрових технологій добору персоналу

У епоху стрімких технологічних змін, які докорінно перетворюють та вдосконалюють усі етапи життєвого циклу компаній, сучасний підхід до управління персоналом невід'ємно пов'язаний із застосуванням цифрових технологій. Зокрема, у сфері добору персоналу ці інновації визначають нові горизонти та створюють неабиякі можливості для компаній у залученні та доборі висококваліфікованих кадрів. У підрозділі 1.1 було розглянуто та узагальнено ключові тренди добору персоналу. Аналіз цих тенденцій надав можливість виділити низку цифрових інструментів, що дозволяють успішно впровадити тренди у практичну діяльність та підвищити загальну результативність процесів добору персоналу (рис. 1.1).

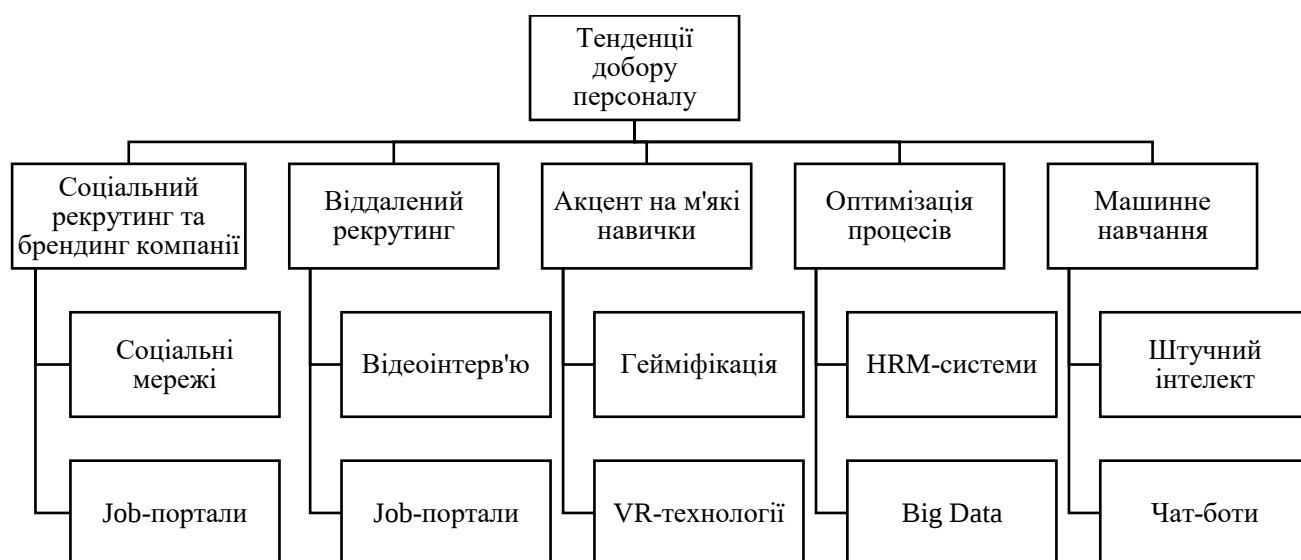


Рисунок 1.1 – Реалізація ключових трендів за допомогою цифрових технологій

Джерело: побудовано автором

З рис. 1.1 видно, що основні способи цифровізації добору персоналу включають: соціальні мережі, job-портали, відеоінтерв'ю, штучний інтелект, комунікаційні боти, аналіз великих обсягів даних (Big Data), гейміфікація, технології віртуальної реальності (VR) та HRM-системи.

Соціальні мережі, ставши важливим елементом сучасного інформаційного простору, мають значний вплив на сферу добору персоналу та використовуються як ефективний цифровий інструмент у цьому процесі. Завдяки широкому розповсюдженню та активному користувацькому співтовариству, соцмережі відкривають унікальні можливості для взаємодії між роботодавцями та потенційними працівниками. Сучасні рекрутери активно використовують такі популярні соцмережі, як LinkedIn, Facebook, Instagram, та Twitter, для реалізації різноманітних завдань: від пошуку кандидатів та розміщення вакансій до аналізу профілів кандидатів. Перегляд особистих профілів кандидатів дозволяє отримати додаткову інформацію щодо досвіду, освіти, інтересів, цінностей, сприяючи більш об'єктивному вибору. Так, результати дослідження компанії Zipria свідчать про те, що 92% рекрутерів перевіряють соціальні мережі кандидатів, а 54% – відмовили кандидату лише через його публікації в соцмережах [18]. Окрім традиційного розміщення оголошень, Скібська К. О. та Панасюк О. рекомендують використовувати таргетинг у соціальних мережах, а саме рекламувати вакансію для найбільш релевантної аудиторії, щоб підвищити результативність рекрутингових кампаній та якість залучених кандидатів [19, С. 10]. Цей спосіб допоможе привернути увагу пасивних кандидатів, які рідше відвідують сайти пошуку роботи, але регулярно переглядають стрічку в соцмережах. Соціальні мережі є хорошою платформою для просування бренду роботодавця. Для потенційних і наявних кандидатів важливо одержати інформацію про умови праці, систему мотивації, можливості для професійного розвитку та корпоративні заходи [20, С. 92]. Систематичне ведення сторінок в соцмережах дозволять компаніям залучати увагу, розвивати лояльність та підвищувати інтерес потенційних кандидатів.

Job-портали створюють унікальний простір для ефективного обміну інформацією між рекрутерами та кандидатами у віртуальному середовищі. Ці

онлайн-платформи дозволяють не лише розміщувати оголошення та проводити пошук вакансій в єдиному цифровому середовищі, але й прискорюють процес виявлення відповідних кандидатів завдяки інноваційним рішенням, як-от аналітика даних та штучний інтелект. Крім того, на цих платформах можна знайти корисні поради з планування кар'єри, складання резюме, аналітичні звіти та статистику, а також інформацію про актуальні тенденції на ринку праці. Job-портали також відкривають можливості для розвитку бренду компанії та підвищення зацікавленості кандидатів. Варіс І. О., Кравчук О. І. та Спіріна К. Є. зазначають, що саме на таких платформах компанії можуть висвітлювати свої найсильніші сторони та переваги для щоб залучати найталановитіших фахівців [21]. До найкращих та найпопулярніших платформ як на світовому, так і на українському ринку можна віднести: INdeed (забезпечує всі етапи залучення), Glassdoor (спеціалізується на дослідженні роботодавців), FlexJobs (основний акцент на залученні віддалених працівників), LinkedIn (відомий своїм прямим зв'язком з рекрутерами), Work.ua (має найбільшу в країну базу даних резюме та вакансій), Rabota.ua (один з лідерів на укр. ринку), Jobs.ua (забезпечує широкий вибір вакансій та резюме), Eurabota (допомагає працевлаштовуватись закордоном) та Grc.ua (багатоцільова та широка платформа за спектром послуг). Кожен з цих ресурсів вирізняється унікальним підходом та функціоналом, відкриваючи широкі можливості для результативного пошуку роботи та підбору персоналу [22, С. 288-289].

Відеоінтерв'ю в умовах віддаленої роботи вже стало звичайною практикою для рекрутерів та кандидатів, надаючи ефективну альтернативу традиційним особистим співбесідам. Використання платформ відеозв'язку, як-от Skype, Zoom, Google Meet робить віддалений добір швидшим та простішим, дозволяючи рекрутерам та кандидатам спілкуватись, навіть якщо вони перебувають у різних містах. На практиці застосовують такі типи співбесід: відеоінтерв'ю в прямому ефірі, односторонні відеоінтерв'ю, панельне інтерв'ю з кількома інтерв'юерами, співбесіди у віртуальній реальності, автоматизовані цифрові співбесіди [23]. Умовно ці різновиди можна поділити на синхронні та асинхронні формати проведення. У синхронному варіанті співбесіда відбувається у реальному часі, з

участю рекрутера та кандидата, що дозволяє оцінити комунікативні навички останнього. З іншого боку, асинхронне відеоінтерв'ю передбачає запис відповідей кандидата на відео, після чого рекрутер може переглядати та оцінювати їх у зручний для нього час [24, с. 22]. Таким чином, серед рекрутерів широкого розповсюдження набувають спеціалізовані платформи для проведення асинхронних відеоінтерв'ю, як-от українська система Playhunt. Вона відзначається високою практичністю, дозволяючи кандидатам проходити співбесіду у будь-який зручний час та відповідати на питання безпосередньо. Рекрутер, у свою чергу, отримує зручний інструмент для аналізу відеоматеріалів, відбору кандидатів та прийняття об'єктивного рішення.

Штучний інтелект (ШІ) тривалий час залишається ключовим трендом у сфері HR та рекрутингу. Результати опитування від науковців Цимбалюк С. М., Білик О. М., Василик А. В. підтверджують зростання популярності ШІ у HR, зокрема 36,4% респондентів вказали, що вже використовують цей інструмент, а 52,3% планують його впровадження у свою діяльність [25, С. 156]. Штучний інтелект можна застосовувати для автоматизації багатьох рутинних завдань в доборі персоналу, а саме: під час пошуку та добору; комунікації з кандидатами; у відеоінтерв'ю та оцінюванні; прогнозуванні потреб у кадрах; складанні аналітичних звітів; написанні оголошень, job-офферів, питань для співбесід тощо. Запрограмовані алгоритми дозволяють аналізувати великі масиви інформації, враховуючи різноманітні критерії, щоб визначити найкращих кандидатів для певної посади. Крім того, чат-боти на основі штучного інтелекту можна використовувати для забезпечення ефективного спілкування з кандидатами, що допомагає упорядкувати процес набору персоналу, знизити витрати на спілкування з кандидатами та забезпечити більш оперативну взаємодію з ними [26, С. 47]. Таким чином, ШІ дозволяє рекрутерам звільнитись від виконання щоденної рутинної роботи та зосередитись на більш складних та стратегічних завданнях, як-от залучення та утримання талантів.

Комунікаційні боти, або чат-боти, активно використовуються у сфері рекрутингу. Цей інструмент дозволяє вести миттєву взаємодію з потенційними

працівниками в онлайн-режимі, не витрачаючи зусиль рекрутерів. Інтерв'ю такого формату надають можливість кандидатам дізнатись більше деталей про умови працевлаштування, а роботодавцям – про базові навички, якими володіють претенденти на посаду [27]. Таким чином, чат-боти стають доступними та ефективними інструментами, які дозволяють значно полегшити процес добору персоналу, зекономити час рекрутерів та відсіяти кандидатів, які не відповідають вимогам. Використання чат-ботів також спрощує процес подання заявок для кандидатів, дозволяючи їм швидко та легко взаємодіяти з системою як на комп'ютері, так і на мобільних пристроях. Крім того, впровадження чат-ботів сприятиме підвищенню загального інтересу до компанії. Деякі рекрутери підкреслили, що інтерфейс чат-ботів може бути чудовим способом наблизитися до молодших кандидатів, оскільки молоде покоління більше цінує швидкість і зручність у взаємодії з цифровими технологіями [28, С. 503].

Система управління персоналом (HRMS) розроблена для повноцінної автоматизації всіх аспектів управління людськими ресурсами. Ці інноваційні рішення значно спрощують та оптимізують всі етапи управління персоналом, починаючи від пошуку та добору кандидатів до проведення процедур звітності та розвитку. HRM-системи спрямовані на звільнення фахівців з управління персоналу від щоденних монотонних і трудомістких завдань, зробивши їх життя простішим та яскравішим [29, С. 151]. Крім того, вони дозволяють приймати обґрунтовані, стратегічні рішення на основі аналізу даних, надаючи управлінцям можливість швидко реагувати на поточні потреби компанії. У своїй роботі Данилюк І., Бабала Л. та Хома Н. розглядають функціонал сучасної HRM-системи на трьох рівнях управління: оперативному (кадрове діловодство, заробітна плата, податки), тактичному (рекрутинг, навчання, мотивація тощо) та стратегічному (економіко-статистичний аналіз) [30, С. 241]. Враховуючи ці рівні, варто зазначити, що HRM-системи дозволяють рекрутерам та HR-менеджерам формувати стратегії добору, залучення та утримання талантів, що в свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії. Крім того, дані системи можуть бути інтегрованими з іншими цифровими технологіями (гейміфікація, соцмережі,

job-портали, штучний інтелект тощо), дозволяючи рекрутеру отримати сукупність передових інструментів для ефективного використання у своїй діяльності.

Аналіз великих обсягів інформації, або Big Data, стає вирішальним інструментом для оптимізації усіх етапів процесу добору персоналу – від пошуку кандидатів до стратегічного планування. Рекрутери використовують різноманітні дані, як-от резюме, інформація з профілів у соцмережах, результати тестів та внутрішні дані компанії для визначення важливих характеристик та навичок кандидатів. Використання Big Data дозволяє розробляти прогностичні моделі для ідентифікації потенційних кандидатів, які найкраще відповідають вимогам вакансій, сприяючи удосконаленню стратегій залучення та утримання талановитих працівників. Таким чином, застосування даних та аналітики процесу скорочує тривалість добору, а, отже, витрати. Надання рекрутерам інформації, керованої даними, та наскрізної автоматизації, від написання інклюзивних оголошень про роботу до рекомендації кандидатів на роботу, створює умови для поліпшення процесу прийняття рішень та автоматизації при доборі [31]. Крім того, Дороніна О. А. та Алярова А. В. вказують, що загальнодоступні бази даних надають велику кількість інформації для сортування та аналізу профілів, що може передбачити відповідний процес наймання. Зазначається, що вартість доступу до цих баз може бути значно нижчою, ніж вручну оброблених резюме, що підвищує ймовірність проведення опитувань відповідних кандидатів, уникаючи обробки невідповідних [32, С. 176].

Гейміфікація у сфері добору персоналу – інноваційний підхід, який дозволяє впроваджувати елементи гри в неігрові сценарії для залучення та оцінювання потенційних кандидатів. Ігрові елементи можна ефективно використовувати на кожному етапі добору, включаючи подання заявок, тестування, проведення інтерв'ю та прийняття рішення про вибір кандидата. Застосування головоломок, користувацьких ігор, поведінкових тестів та квестів, пов'язаних із компанією, робить процес добору інтерактивним та результативним. Таким чином, гейміфікація дозволяє не лише оцінити фахові навички, але й виявити м'які, зокрема креативність, творчість, стресостійкість, аналітичні навички тощо. Гра не

тільки надає менеджерам з персоналу спосіб для оцінювання потенційних кандидатів, але допомагає уявити, наскільки добре кандидати обробляють, розставляють пріоритети та реагують на нову інформацію та на певні соціальні сигнали [33, С. 192]. Крім того, елементи гри можна успішно інтегрувати для навчання та мотивації рекрутерів. Сучасні програмні продукти в галузі управління персоналом дозволяють гейміфікувати різні бізнес-процеси. Зокрема, український розробник ПЗ для рекрутингу CleverStaff, у 2022 році презентував систему гейміфікації для оптимізації процесу добору персоналу. Виконання рутинних завдань, таких як створення вакансій, перегляд резюме, організація співбесід може демотивувати рекрутера, а впровадження гейміфікації зробить його працю більш цікавою та захоплюючою [34, С. 154].

Віртуальна реальність (VR) продовжує набирати популярність у сфері рекрутингу та управління персоналом, завдяки своїм унікальним можливостям. VR-технології в найманні персоналу можуть використовуватися для різноманітних цілей, зокрема для проведення віртуальних співбесід, оцінювання навичок, моделювання робочого місця, адаптації, навчання та розвитку. Віртуалізація внутрішнього простору дозволяє новим кандидатам миттєво скласти уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань в середині компанії, зрозуміти, чи розділяють вони бачення, цінності та корпоративну культуру, одночасно з тим надаючи рекрутерам інформацію щодо їх поведінки, особистісних характеристик та особливостей [35, С. 97]. Варіс І. О. та Саврасов Я. К. вказують, що VR-симуляція робочого середовища сприяє успішному відбору правильних кандидатів та підвищує рівень стабільності кадрів, оскільки потенційні працівники будуть гідно підготовлені та чітко розуміти робочі процеси у компанії [36, С. 107].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що велика кількість доступних цифрових інструментів для добору персоналу свідчить про широкий спектр можливостей для вдосконалення та модернізації рекрутингових практик. Застосування соцмереж, чат-ботів, job-порталів та інших інноваційних рішень сприяє оптимізації процесу добору персоналу та підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Однак успішне впровадження

цифрових технологій вимагає уважного вибору інструментів відповідно до конкретних потреб компанії, її бюджетних обмежень та особливостей. Рекрутерам важливо зрозуміти, що не всі технології можуть бути однаково ефективними для всіх видів бізнесу. Вирішальним фактором успіху є правильне адаптування інструментів до конкретного випадку, а не просто їх бездумне застосування.

1.3 Огляд програмного забезпечення для добору персоналу

В умовах постійного зростання конкуренції на ринку праці, залучення та добір висококваліфікованих кадрів визначають успіх у будь-якій компанії. Збільшення обсягів роботи, швидкий темп технологічних змін та географічне розширення бізнесу ускладнюють процес добору, роблячи його більш складним та вимогливим. У цьому контексті використання програмного забезпечення (ПЗ) стає стратегічним інструментом для автоматизації рутинних завдань та підвищення ефективності всіх HR-процесів.

Управління персоналом через програмне забезпечення дозволяє оптимізувати основні HR-процеси та вдосконалювати управлінські стратегії, сприяючи їх гнучкості та адаптивності у динамічному бізнес-середовищі. ПЗ надає можливість автоматизувати завдання, пов'язані з добором, кадровим обліком, навчанням та розвитком персоналу, роблячи процеси більш ефективними та оперативними. Крім того, аналітичні інструменти дозволяють здійснювати об'єктивний аналіз роботи персоналу та вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Результати дослідження Кравчук О. І., Варіс І. О., Паращук Є. свідчать, що найбільш автоматизованими процесами є: добір персоналу, менеджмент продуктивності, кадрове діловодство, управління трудовою кар'єрою, менеджмент робочого часу та HR-аналітика [37, С. 98]. Таким чином, в HR-індустрії застосовують різноманітні програмні забезпечення, кожне з

яких вирізняється своїм унікальним функціоналом. Існують системи, які спеціалізуються на автоматизації лише одного процесу, наприклад добору персоналу або кадрового обліку. Водночас, інші ПЗ дозволяють комплексно автоматизувати основні HR-процеси. Зазвичай для позначення функціональних можливостей систем часто використовують аббревіатури, зокрема HRIS (інформаційна система людських ресурсів), HCM (управління людським капіталом), HRMS (система управління людськими ресурсами). Кожна з цих аббревіатур визначає певний тип програмного забезпечення і включає в себе особливий функціонал, спрямований на вирішення конкретних завдань у сфері управління персоналом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Особливості різновидів ПЗ для управління персоналом

Різновиди ПЗ	HRIS	HCM	HRMS
Функції	Рекрутмент	HRIS	HRIS
	Core HR. Адміністрування та управління персоналом	Онбординг	HCM
	Компенсації та пільги	Оцінювання ефективності і управління цілями	Управління заробітною платою
	Управління відсутністю	Контроль посади/бюджетування	Управління часом і працею
	Навчання та розвиток	Планування наступництва	(...)
	Документообіг	Планування заробітної плати	
	Самообслуговування	Глобальні можливості (багатомовність, мультивалютність тощо)	
	Звітність	Аналітика	

Джерело: розроблено автором на основі [38, С. 9]

З табл.1.3 видно, що кожен з різновидів ПЗ має свої особливості. Так, HRIS спеціалізується на базовому управлінні персоналом, охоплюючи такі HR-процеси, як добір персоналу, кадровий облік, компенсації та пільги, навчання та розвиток, а також має функцію самообслуговування для працівників. Водночас HCM включає в себе всі функції HRIS та має додаткові модулі, а саме онбординг, оцінювання ефективності, планування, HR-аналітику. HRMS об'єднує в собі функціонал HRIS та HCM, доповнюючи їх іншими модулями, які дозволяють керувати всім життєвим циклом працівників – від добору та прийняття на роботу до стратегічного планування. То ж, ці системи також можуть використовуватись для ефективного добору персоналу, оскільки вони надають рекрутерам інструменти для пошуку,

оцінювання та відбору кандидатів, сприяючи більш точнішому вибору кваліфікованих претендентів.

Важливо відзначити, що для автоматизації та оптимізації добору персоналу широко застосовуються системи управління кандидатами (ATS). Під цією системою розуміють продукти, які вирішують перераховані завдання: робота з базою кандидатів; пошук і автоматизований відбір кандидатів (в тому числі автоматичні дзвінки, автовідбір, відгуки з сайтів); управління взаємовідносинами з кандидатами (листування, нагадування); автоматизація процесу відбору (узгодження, job offers); автоматизація оцінювання та інтерв'ю (тести, відео та віддалені інтерв'ю); збір даних кандидатів (згоди, анкети); маркетинг вакансій; аналітика та звітність [39, с. 76]. Також на ринку програмного забезпечення існують системи для автоматизації окремих функцій добору персоналу, які можуть бути як автономними продуктами, так і інтегруватися з іншими програмами. Деякі з них представлені на рис. 1.2.

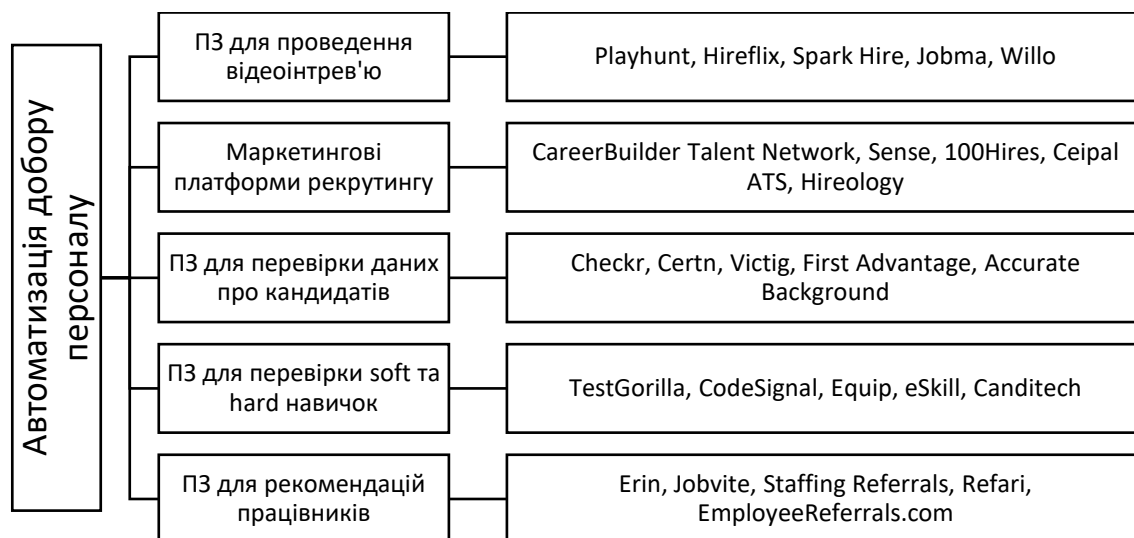


Рисунок 1.2 – ПЗ для вирішення конкретних завдань у сфері добору персоналу [40]

Дослідження ринку програмного забезпечення для управління персоналом є актуальним та важливим напрямком у сучасній науковій сфері, оскільки воно дозволяє здійснити порівняльний аналіз функціоналу різних систем та оцінити їхню ефективність у вирішенні конкретних HR-завдань. Так, Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. у своєму дослідженні систематизували міжнародні

тенденції передових систем для добору персоналу, серед яких варто виділити Recruit CRM, CEIPAL ATS, Criteria, Zoho Recruit, Hireologe, Gem, CareerBuilder тощо [27]. Зарубіжний вчений, М. Гешков детально дослідив функціональні можливості систем, як-от Trakstar, BambooHR, Engagedly, UltiPro, Workday HCM [41, С. 120-121]. У своїй праці Сібілова М., Міхалкова Т. та інші науковці фокусувались на вивченні можливостей таких систем, як BambooHR, Zoho People, ClearCompany, Reviewsnap, Workday HCM, ADP Workforce Now, Trakstar, SmartRecruiters, Recruiterbox, Freshteam, Zoho Recruit [42, С. 13]. Серед українських HR-фахівців також спостерігається підвищений інтерес до різноманітних програмних рішень, спрямованих на оптимізацію управління персоналом та вдосконалення основних HR-процесів. Згідно з результатами опитування Варіс І. О., Кравчук О. І. та Бідної Т. найбільш розповсюдженими ПЗ серед українських рекрутерів є: Hurma (24%), Oracle HCM (19%) Workable (15%), CleverStaff (11%), SAP HCM (7%) PeopleForce (7%) та інші [43, С. 105]. Водночас у своїй праці Дьогтева І. О., Рудь Л. І. стверджують, що найбільшу популярність в Україні мають такі системи, як-от Zoho People, OrangeHRM, Hurma System, CakeHR, Workable та BambooHR [44]. Тим часом, Харитонова, Осадча та Осадчий у своєму дослідженні зосередились на ретельному аналізі інших систем, зокрема E-Staff, Hurma System, BambooHR, Zoho Recruit, Talantix, Хантфлоу [45, с. 8-10].

Як бачимо, найбільшим попитом серед українських та іноземних HR-фахівців та рекрутерів користуються такі ПЗ: BambooHR, Workable, Workday HCM, Trakstar, Zoho Recruit, Zoho People, Hurma System. Слід зауважити, що більшість з перелічених систем пропонують комплексну автоматизацію основних HR-процесів, враховуючи потреби сучасних організацій та високі стандарти управління персоналом. Проте для автоматизації добору персоналу можна використовувати й ATS-системи, які спеціалізуються на ефективному виконанні завдань рекрутерів.

Актуальні тенденції розвитку програмного забезпечення у HR-сфері можна дослідити на аналітичних платформах, зокрема G2, Capterra, та GetApp. Аналіз та узагальнення їхніх досліджень дозволили виділити найпопулярніші ATS у 2023

році, серед яких: CEIPAL ATS, Gem, Zoho Recruit та Workable. До цього переліку також варто додати найвідомішу українську ATS – CleverStaff, яка не лише швидко набирає популярність, але й активно розвивається, надаючи рекрутерам інноваційні та ефективні інструменти для виконання їхніх завдань. Кожна з перелічених систем володіє унікальним функціоналом та індивідуальним підходом до автоматизації процесів добору персоналу (додаток А, табл. А.1).

Система CEIPAL ATS має вбудований модуль штучного інтелекту, який спрямований на спрощення та оптимізацію процесів залучення та утримання висококваліфікованих кадрів [46]. Водночас у Gem зосереджено увагу на аналізі великих обсягів інформації, прогнозуванні та автоматизації рутинних завдань, тим самим дозволяючи рекрутерам зосередитись на більш стратегічних аспектах [47]. Zoho Recruit, як хмарна система, забезпечує ключові інструменти для ефективного управління вакансіями та кандидатами, включаючи соціальний рекрутинг і добір на основі штучного інтелекту [48]. Система Workable виділяється потужними функціональними можливостями, які спрямовані на пошук відповідних кандидатів на різноманітних job-порталах, у соцмережах та інших сервісах [49]. У свою чергу, CleverStaff пропонує унікальний гейміфікований інтерфейс, який позитивно впливає на рівень зацікавленості та ефективності рекрутерів, а також створює сприятливе робоче середовище в компанії [50].

Підсумовуючи, усі системи пропонують розширений спектр подібних функціональних можливостей для автоматизації процесів добору персоналу. Проте у кожній з них акцентується на різних аспектах добору, тим самим визначаючи їхні особливості. Отже, враховуючи таке різноманіття систем, рекрутерам слід ретельно обирати програмне забезпечення відповідно до конкретних потреб компанії та особливостей бізнесу. Крім того, поряд із оцінюванням функціоналу ATS, основними критеріями вибору мають бути вартість впровадження, адаптивність до конкретного бізнес-сегменту, можливість інтеграції зі сторонніми сервісами, забезпечення необхідної підтримки тощо. З цією метою було проведено аналіз та систематизацію ключової інформації щодо обраних ATS (додаток Б).

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що кожна з розглянутих систем має свої переваги та недоліки. Cleverstaff виступає найоптимальнішою для українських рекрутерів, оскільки вона найбільш адаптована до умов українського бізнес-середовища та пропонує користувачам український інтерфейс, але її вартість може бути трохи вищою порівняно з іншими аналогічними системами. CEIPAL ATS привертає увагу своєю доступною ціною політикою та високою функціональністю, однак ця система використовує лише англійський інтерфейс, що може ускладнити процес адаптації для рекрутерів з інших країн. Gem, маючи найменший стаж на ринку ПЗ, відзначається вражаючим темпом розвитку та високим потенціалом для подальшого зростання. Проте для повноцінної автоматизації процесу добору, цій системі необхідні інтеграції з іншими ATS. З іншого боку, системи Zoho Recruit та Workable, які мають тривалу історію на ринку, пропонують багатомовний інтерфейс та широкий спектр функцій. Однак їхня цінова політика може бути дещо вищою, ніж в інших системах, що може впливати на вибір компаній з обмеженими бюджетами.

Крім того, кожна з цих систем пропонує інтеграцію з різноманітними сервісами, що розширює їхні можливості та робить їх більш гнучкими для користувачів (рис. 1.3).

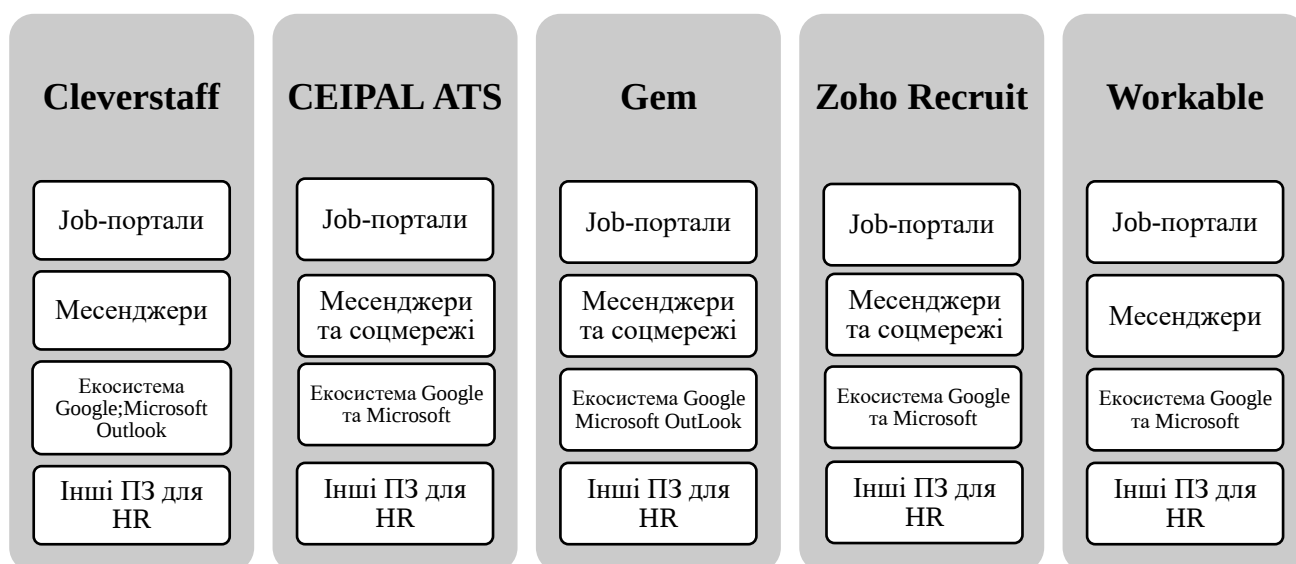


Рисунок 1.3 – Інтеграція обраних ATS зі сторонніми сервісами

Джерело: складено автором на основі [46;47;48;49;50]

Інтеграція зі сторонніми сервісами дозволяє забезпечити злагоджену та ефективну взаємодію між різними аспектами управління персоналом та рекрутинговими процесами. Такий підхід робить ці системи більш універсальними та адаптивними до потреб різних компаній.

Отже, як бачимо, усі системи інтегруються зі схожими інструментами. Основна відмінність полягає в тому, що вони співпрацюють з різною кількістю сервісів. Наприклад, Cleverstaff має інтеграції з job-порталами та месенджерами, а також активно починає співпрацювати з іншими ПЗ. CEIPAL ATS взаємодіє з великою кількістю допоміжних програмних продуктів, як-от системи перевірки репутації, проведення відеоінтерв'ю та різноманітними job-порталами. Водночас Gem зосереджуються на співпраці з іншими ATS та job-порталами. Zoho Recruit пропонує інтеграцію з усіма додатками від Zoho та широким спектром месенджерів і соцмереж. Workable інтегрується з найбільшою кількістю сервісів, включаючи соцмережі, job-портали, HRIS, платформи для відеоінтерв'ю, аналітики та перевірки кандидатів. Така різноманітність дозволяє рекрутерам обирати та застосовувати саме ті платформи, які їм необхідні.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що програмне забезпечення для добору персоналу відіграє ключову роль в оптимізації всіх етапів рекрутингу, починаючи від створення вакансій та завершуючи адаптацією нового працівника в колектив. Його впровадження може допомогти компаніям заощадити час і гроші, підвищити ефективність рекрутингових процесів, створити сприятливу робочу атмосферу та забезпечити утримання висококваліфікованих кадрів, що є ключовим фактором успіху будь-якої сучасної компанії.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»

2.1 Аналіз процесу добору персоналу у компанії «Перша приватна броварня»

Сучасний світ стикається з низкою складних економічних, соціальних та політичних викликів, які суттєво впливають на всі сфери життя. Пандемія COVID-19 та війна в Україні призвели до зростання безробіття, загострення конкуренції на ринку праці та ускладнення пошуку висококваліфікованих кандидатів. Українські підприємці змушені швидко адаптуватися до нових вимог бізнес-середовища та ефективно реагувати на проблеми, пов'язані з дефіцитом кадрів. Провідні компанії реагують на такі динамічні зміни по-різному: деякі оптимізують витрати та шукають шляхи економії, тоді як інші зосереджуються на розвитку та впровадженні нових методів добору і управління персоналом. Проте всі вони усвідомлюють, що традиційні методи роботи вже неефективні і необхідні нові підходи до ведення бізнесу та залучення кваліфікованих фахівців.

Перша Приватна Броварня (ППБ) – один з лідерів пивоваріння на українському ринку, який, як і всі інші організації, відчуває труднощі у збереженні та найманні персоналу в умовах турбулентного ринку праці. Компанія була заснована у 2004 році родиною Андрія Мацоли та зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) у м. Львів. ППБ займається виробництвом та реалізацією напоїв натурального бродіння, а саме пива та квасу (КВЕД 11.05). За роки своєї діяльності компанія стала символом високої якості та інновацій у цій

сфері. Нині її портфель налічує близько 12 успішних власних та 3 ліцензійних брендів, серед яких всесвітньо відомі Heineken, Krušovice та Amstel.

У 2012 році відбулося об'єднання компанії з ПБК «Радомишль», який входив до складу міжнародної групи Oasis CIS. Внаслідок цього ППБ стала керувати двома пивзаводами: одним у Львові та іншим у Радомишлі. Її слоган «Для людей – як для себе!» підкреслює відповідальність компанії перед своїми споживачами та прагнення до виготовлення якісного та натурального продукту.

Аналіз основних фінансово-економічних результатів Першої приватної броварні у 2021-2023 рр. вказує на динамічні коливання у деяких показниках, що можуть бути пояснені впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів (Додаток В). Попри усі виклики компанія залишалась прибутковою та зберігала свою конкурентоспроможність на ринку (рис. 2.1).

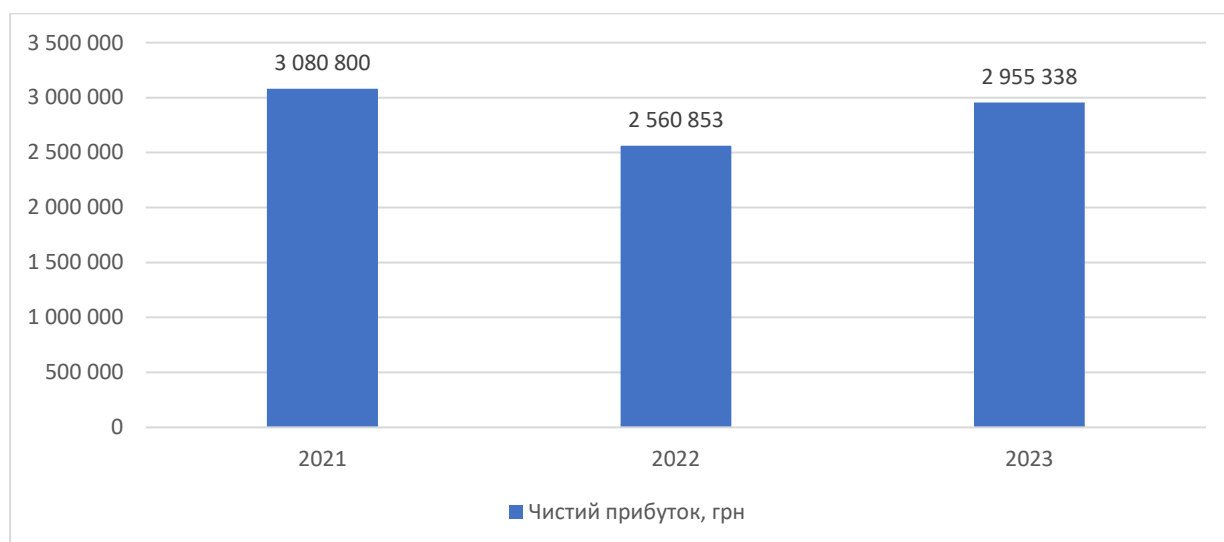


Рисунок 2.1 – Чистий прибуток компанії «Перша приватна броварня»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З рис. 2.1 видно, що упродовж 2021-2023 рр. чистий прибуток компанії мав певну негативну тенденцію. Так, у 2022 році цей показник зменшився на 17% порівняно з 2021 роком. Такі зміни безпосередньо пов'язані з початком війни в Україні, нестабільною демографічною ситуацією та зменшенням обсягів реалізованої продукції. Проте у 2023 році ситуація покращилась, і чистий прибуток зріс на 15%, вказуючи на пристосування компанії до зовнішніх умов. Незважаючи на його коливання, рентабельність реалізованої продукції залишалась сталою (на рівні 23%) упродовж всього проаналізованого періоду. Її стабільність свідчить про

ефективне управління витратами і доходами компанії, навіть у турбулентному бізнес-середовищі. Дослідження фінансово-економічного стану підприємства набуває особливого значення, оскільки дозволяє оцінити готовність і потенційні можливості для інвестування у нові цифрові рішення, спрямовані на покращення процесів добору та управління персоналом.

Перша приватна броварня щорічно налічує понад 2 000 працівників. Серед них близько 1 200 робітників, які зайняті на виробництві та забезпечують технологічний процес виготовлення пива та квасу, водночас майже 800 працівників займають адміністративні посади та виконують різноманітні функції управління, маркетингу, фінансів, логістики тощо. Загалом компанія створює комфортні умови праці, пропонує конкурентну заробітну плату та інвестує в розвиток своїх працівників. Крім того, керівництво ППБ активно допомагає ЗСУ, регулярно проводячи збори коштів та закупаючи необхідну техніку.

ППБ має організаційну структуру ієрархічного типу, яка складається з 12 департаментів та 17 відділів (додаток Д). Кожен департамент відповідає за основні функції компанії, як-от маркетинг, продажі, виробництво, логістика, фінанси, персонал, ІТ, юриспруденція, безпека, матеріально-технічне забезпечення та закупівля. Крім того, департаменти поділяються на декілька відділів, які спеціалізуються на виконанні конкретних завдань і функцій та безпосередньо підпорядковуються директору департаменту.

У департаменті по роботі з персоналом працює HR-директор та 3 фахівця: HR-менеджер, який відповідає за пошук та наймання персоналу, внутрішню комунікацію між працівниками, веде кадрову документацію та розробляє систему мотивації; менеджер з компенсацій та пільг, який контролює витрати, аналізує систему оплати праці та допомагає у створенні системи бонусів, пільг тощо; керівник проєктів та програм з навчання та розвитку, який займається впровадженням моделі цінностей та компетентностей, розробленням і реалізацією навчальних програм та побудовою системи оцінювання персоналу.

HR-менеджер у ППБ поєднує два напрямки добору персоналу, а саме масовий добір та добір висококваліфікованих кадрів, для заповнення вакансій на

всіх рівнях, починаючи від рядових працівників та закінчуючи керівниками. Однак кожен з цих напрямів має свої особливості.

Масовий добір застосовується для заповнення великої кількості вакансій у різних містах України. У середньому, кожного місяця відкривається 38 нових позицій, які орієнтовані на закриття типових позицій, як-от мерчендайзерів, супервайзерів або торгових представників. Цей процес зазвичай децентралізований і делегується внутрішнім замовникам (наприклад, регіональним менеджерам), які самостійно проводять співбесіди та приймають рішення про наймання. HR-менеджер займається лише прийняттям заявок та публікацією оголошень. Такий підхід звільняє HR-фахівця від рутинних задач, дозволяючи зосередитись на більш стратегічних питаннях. Проте недостатньо чітка система підбору і низька обізнаність замовників у сфері рекрутингу може негативно впливати на якість персоналу та призводити до підвищення його плинності, особливо серед мерчендайзерів.

Добір кваліфікованих кадрів використовується для заповнення більш складних та відповідальних позицій, які потребують спеціальних знань, навичок та досвіду. Цей процес централізований і очолюється HR-менеджером, який відповідає за координацію всіх етапів пошуку та добору, від виявлення потреби до прийняття рішення про наймання. У ППБ добір кадрів складається з 6-7 основних етапів, які дозволяють об'єктивно оцінити кандидатів та відібрати найвідповідніших, тим самим знижуючи ризики неефективного наймання та високої плинності персоналу (рис. 2.2).

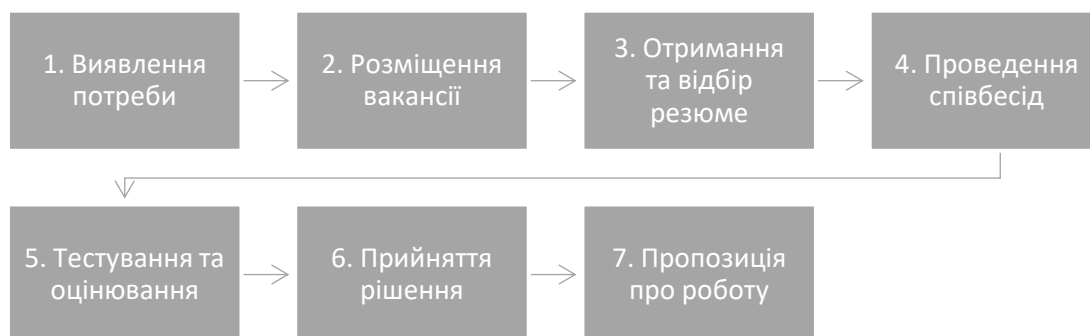


Рисунок 2.2 – Основні етапи добору персоналу у ППБ

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Згідно з рис. 2.2, процес добору персоналу починається з виявлення потреби у новому працівнику. Зазвичай, у ППБ цей етап ініціює керівник відповідного відділу, який повідомляє HR-менеджера про потребу у заповненні вакансії. Наявність вакантних посад може бути обумовлена звільненням, розширенням штату або запуском нового проекту. На цьому етапі чітко формуються вимоги до кандидатів, як-от досвід, освіта, особисті якості, професійні компетентності тощо. Після визначення потреб та створення профілю посади, HR-фахівець розпочинає пошук, використовуючи як внутрішні так і зовнішні канали. Після отримання відгуків від кандидатів, HR-менеджер ретельно їх аналізує та формує список претендентів для запрошення на інтерв'ю. Тож наступним етапом є проведення співбесіди з HR-фахівцем, де оцінюється відповідність кандидата вимогам вакансії, його мотивація та особисті якості. Кандидати, які найбільше відповідають вимогам, запрошуються на співбесіду з безпосереднім керівником. Для закриття деяких вакансій можуть проводити тестування, що допоможе об'єктивніше оцінити профільні знання, особисті якості та навички кандидата, однак цей етап не обов'язковий у ППБ.

Після завершення всіх етапів, HR-менеджер і безпосередній керівник обговорюють результати та обирають найкращого кандидата. При цьому враховуються відповідність вимогам вакансії, результати співбесід та тестування. Кандидату, який успішно пройшов всі етапи, пропонується офіційна робота з детально прописаними умовами: заробітна плата, графік роботи, обов'язки тощо. Після підписання трудового договору новий працівник приступає до виконання своїх посадових обов'язків.

Такий підхід до добору персоналу сприяє зниженню плинності кадрів, зменшенню витрат та формуванню сильного колективу. Однак на результативність цього процесу впливають безліч зовнішніх та внутрішніх фактори, як-от економічна ситуація, рівень заробітної плати, умови праці, мотивація працівників тощо. Тож систематичний аналіз ключових показників ефективності добору персоналу, плинності кадрів та соціально-психологічного клімату у компанії має велике значення для вдосконалення та оптимізації основних бізнес-процесів.

Отже, для більш детального вивчення добору персоналу у ППБ та оцінювання його результативності, було проведено аналіз плинності протягом останніх трьох років та визначено її основні причини, які допоможуть виявити можливі шляхи подальшого вдосконалення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники руху персоналу у ППБ

Найменування показників	Значення показників за роками			Абсолют. відх. (+-), %		Відн. відх., %	
	2021	2022	2023	Від 2021	Від 2022	Від 2021	Від 2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2200	2150	2170	-50	20	-2,3	1
Прийнято працівників, осіб	300	250	280	-50	30	-17	12
Вибуло працівників, осіб	200	247	213	47	-34	24	-14
З них:							
-З причин скорочення штатів	10	0	0	-10	-	-	-
-за власним бажанням	150	195	168	45	-27	30	14
-за порушення трудової дисципліни	5	5	5	-	-	-	-
-призов до армії, прибуття на навчання, вихід на пенсію тощо	15	30	25	15	-5	100	-17
-інше	20	17	15	-3	-2	-15	-12
Загальний коефіцієнт обороту	0,227	0,231	0,227	0,004	-0,004	-	-
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,136	0,116	0,129	-0,020	0,013	-	-
Коефіцієнт прийому зі звільнення	0,090	0,115	0,099	0,024	-0,017	-	-
Коефіцієнт плинності, %	9,09	11,50	9,82	2,41	-1,68-	-	-
Коефіцієнт сталості	0,90	0,87	0,90	-0,03	0,03	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З табл. 2.1 видно, що середньооблікова чисельність персоналу у ППБ динамічно змінювалась. Так, у 2022 році кількість прийнятих працівників зменшилась на 17% у порівнянні з 2021 роком, проте у 2023 році – збільшилась на 12%. Крім того, у 2022 році кількість звільнених співробітників зросла на 24%, що може бути наслідком внутрішніх або зовнішніх змін, як-от перегляд стратегії, економічні чинники або ситуація на ринку праці. Проте в 2023 році спостерігається

зменшення кількості звільнень на 14%, що може вказувати на адаптацію компанії до зовнішніх умов або удосконалення стратегічного управління персоналом.

Також упродовж 2021-2023 рр. основними причинами звільнення залишались «за власним бажанням» та «призов до армії, вихід на пенсію тощо». Така тенденція може бути пов'язана з початком війни в Україні, через який більшість працездатного населення виїхала за кордон, стала внутрішньо переміщеними особами або мобілізувалась.

Коефіцієнти обороту з прийому та звільнення, а також загальний коефіцієнт обороту та коефіцієнт сталості залишались стабільними упродовж аналізованого періоду, що вказує на стійкість кадрової структури компанії та ефективне керівництво у цих процесах.

Крім того, упродовж трьох років коефіцієнт плинності персоналу значно перевищував природний рівень (5-7%), що може свідчити про недосконалість процесу добору персоналу, неефективність системи управління персоналом, низький рівень мотивації працівників тощо. Також, важливо враховувати, вплив зовнішніх факторів, як-от нестабільна геополітична і економічна ситуація в країні і процеси еміграції та мобілізації працездатного населення. Високий коефіцієнт плинності у 2022 році (11,5%), найімовірніше, пов'язаний з цими подіями. Хоча у 2023 році спостерігається певне зниження цього показника (на 1,68%), все ж він залишається вищим за природний рівень.

Варто зазначити, що плинність персоналу може суттєво відрізнятись в різних департаментах або ж відділах. Зокрема, у ППБ виявлено високу плинність у департаменті продажів, найменшу – серед фінансового та юридичного департаментів. Такі відмінності зумовлені особливостями робочих умов, вимогами та можливостями кар'єрного розвитку в кожному конкретному відділі компанії.

Ще однією з можливих причин може бути неефективний добір персоналу. Наприклад, неякісно написане оголошення, відсутність стратегії наймання, тривалий процес пошуку, невідповідність кандидатів вимогам вакансії і т. д., призводить до неповного або неякісного заповнення вакансій, і, відповідно, до втрати часу та ресурсів компанії.

Таким чином, для підвищення результативності добору персоналу у ППБ важливо проаналізувати його основні показники, які допоможуть виявити проблеми та недоліки у процесі рекрутингу, а також з'ясувати можливості для його покращення. Для оцінювання ефективності добору персоналу було обрано 2 вакансії на різні посади, а саме «регіонального менеджера» та «бренд-менеджера», які упродовж трьох років залишались актуальними для компанії та потребували пошуку нових працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники ефективності добору персоналу у ППБ

Вакансії	Регіональний менеджер							Бренд-менеджер						
	Значення показників за роками			Абс. відх (+/-)		Відн. відх., %		Значення показників за роками			Абс. відх, (+/-)		Відн. відх., %	
	2021	2022	2023	від 2021	від 2022	від 2021	від 2022	2021	2022	2023	від 2021	від 2022	від 2021	від 2022
Дата відкриття вакансії	01.02	25.05	17.03	-	-	-	-	01.09	29.05	01.06	-	-	-	-
Дата закриття вакансії	28.02	28.06	12.04	-	-	-	-	17.09	29.06	20.06	-	-	-	-
Тривалість заповнення вакансії, дні	27	34	27	7	-7	26	-21	17	30	19	13	-11	77	-37
Час наймання, дні	5	7	5	2	-2	40	-29	7	7	7	0	0	0	0
Загальна кількість претендентів, осіб	120	95	111	-25	16	-21	17	150	90	115	-60	25	-40	28
Якість кандидатів, %	65	50	60	-15	10	-23	20	77	48	59	-29	11	-38	23
Ефективність каналу пошуку, %	60	45	50	-15	5	-25	11	55	45	58	-10	13	-18	29
Вартість каналу пошуку, грн	≈730	≈750	≈766	20	16	2,8	2,1	≈730	≈750	≈766	20	16	2,8	2,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Згідно з табл. 2.2, динаміка основних показників добору персоналу у ППБ щорічно змінюється. Так, у 2022 році відбулось значне погіршення для обох

вакансій як у тривалості їхнього заповнення, так і в загальній кількості претендентів та їхній якості. Наприклад, для регіонального менеджера кількість претендентів зменшилась на 21%, а їх якість – на 23% у порівнянні з 2021 роком. Також для регіонального менеджера, у 2022 році збільшився час наймання порівняно з 2021 роком (від 5 днів до 7 днів), вказуючи на те, що процес добору став більш тривалим або складним.

У 2023 році ситуація з добором персоналу дещо покращується: знижується тривалість заповнення вакансії (на 21% для регіонального менеджера та на 37% для бренд-менеджера), водночас збільшується кількість кандидатів на ці посади (на 17% для регіонального менеджера та на 28% для бренд-менеджера) та їхня відповідність вимогам вакансії (на 20% для регіонального менеджера та на 23% для бренд-менеджера) у порівнянні з 2022 роком.

Для заповнення цих вакансій, використовувались різні job-портали, вартість яких систематично збільшувалась. Однак ефективність цих каналів пошуку зазнавала зниження у 2022 році, але у 2023 році дещо підвищилась. Загалом середня тривалість пошуку для регіонального менеджера становить 29 днів, водночас для бренд-менеджера – 22 дні. Ці дані свідчать про те, що процес добору має свої особливості в залежності від конкретної посади та вимог до кандидатів.

Для більш глибокого вивчення процесу добору персоналу у Першій Приватній Броварні було здійснено SWOT-аналіз, що дозволив виокремити його сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості і загрози (рис. 2. 3). Він є корисним для оцінювання поточного стану рекрутингу та розроблення стратегій подальшого вдосконалення процесів добору персоналу у ППБ.

Як бачимо, Перша Приватна Броварня має свої переваги та недоліки. Так, компанія має 20-ти річну досвід на ринку, що дозволило їй сформувати стійку репутацію та завоювати лояльність значної кількості споживачів. Крім того, ППБ пропонує кандидатам конкурентні переваги, а саме високий рівень заробітної плати, систему бонусів, комфортні умови праці, гнучкий графік, роблячи компанію більш привабливим роботодавцем.



Рисунок 2.3 – SWOT-аналіз добору персоналу у ППБ

Джерело: складено автором на матеріалів підприємства

Також HR-менеджер підтримує постійний контакт з кандидатами та повідомляє їх про всі зміни та результати співбесід або тестування, що робить спілкування більш прозорим та чесним. Важливо зазначити, що у департаменті по роботі з персоналом працює професійна команда, яка активно займається розвитком системи управління персоналом і реагує на зміни на ринку праці, готова до постійного покращення та адаптації стратегій.

Проте однією з основних проблем є обмежений бюджет на рекрутинг, який ускладнює процес вдосконалення та модернізації добору персоналу. Недостатнє фінансування стає перешкодою для компанії у залученні та утриманні висококваліфікованих фахівців. Також ППБ поки що знаходиться на стадії розроблення та розгляду стратегії цифровізації та оптимізації процесів добору персоналу, хоча їхнє використання може стати ключовою конкурентною перевагою вже сьогодні. Окрім того, прогресивні трансформації у бізнес-процесах, обумовлені цифровізацією, можуть вплинути на зміну основних вимог до кандидатів, ускладнюючи пошук відповідних фахівців та підвищуючи рівень конкуренції серед роботодавців.

Іншою проблемою у ППБ є відсутність чіткої стратегії масового наймання. Замовники, які відповідають за добір, не володіють достатньою експертизою у сфері рекрутингу та не відстежують його актуальні тенденції, призводячи до

недооцінки потенційних кандидатів, неправильного підбору або навіть втрати талановитих працівників. Крім того, деякі інтернет-ресурси містять значну кількість негативних відгуків про компанію як роботодавця, але ППБ ніяк не реагує на них, що погіршує процес добору. Також компанія має дещо обмежений доступ до wellness-програм, зокрема психологічної підтримки, спортивних заходів, цікавих тренінгів або курсів, що може призводити до зниження зацікавленості більш молодшого покоління у виборі даного роботодавця.

Тож враховуючи виявлені слабкі сторони, можна виділити можливості для вдосконалення добору персоналу у ППБ.

По-перше, активно впроваджувати цифрові технології для оптимізації процесів рекрутингу. Так, компанія може використовувати соціальні мережі для побудови та зміцнення бренду компанії, ATS-системи для систематизації та аналізу ключової інформації про кандидатів, гейміфікацію або чат-боти – для підвищення залученості потенційних кандидатів, а також створювати або фінансувати навчальні онлайн-платформи як для працівників, так і для потенційних кандидатів. Застосування цифрових інструментів дозволить компанії значно скоротити час на пошук відповідних кандидатів, автоматизувати та оптимізувати виконання рутинних завдань.

По-друге, компанія може й надалі розвивати партнерство з навчальними закладами для залучення молодих та перспективних фахівців. Вона може бути здійснена через стажування, проєктні роботи або участь у спеціалізованих навчальних програмах.

По-третє, активна реакція на негативні відгуки дозволить ППБ побудувати позитивний імідж серед потенційних кандидатів. Шляхом відповідального та професійного вирішення проблем, які виникають у відгуках, компанія демонструє свою відкритість до конструктивної критики та готовність вдосконалювати свою діяльність, сприяючи побудові довіри до бренду роботодавця.

По-четверте, для підвищення конкурентоспроможності компанії, важливо розглянути можливості розширення компенсаційних пакетів, вдосконалення систем бонусів та компенсацій, розвиток wellness-програм. Збільшення інвестицій

у працівників, зосереджене на їхньому психологічному та фізичному здоров'ї, може бути досягнуте через стратегічну співпрацю з різними платформами та сервісами, спеціалізованими на покращенні благополуччя працівників. Такий підхід сприятиме не лише залученню висококваліфікованих кандидатів, але і збереженню та підвищенню їхньої продуктивності.

Отже, добір персоналу у ППБ має потенціал для розвитку, проте для його успішної реалізації необхідно враховувати та вдосконалювати й слабкі сторони. Проведене дослідження показує, що використання цифрових технологій може відігравати ключову роль у вирішенні цих проблем та сприяти подальшому розвитку компанії.

Варто зауважити, що Перша Приватна Броварня використовує цифрові технології у своїй діяльності. Однак для повноцінного розуміння необхідно проаналізувати конкретні інструменти, які вже застосовуються в компанії. Такий аналіз дозволить точніше визначити, які аспекти можуть бути вдосконалені та в яких напрямках слід розширювати використання цифрових технологій для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності.

2.2. Оцінювання використання цифрових технологій добору персоналу у Першій приватній броварні

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість та гнучкість у доборі персоналу визначають конкурентоспроможність компанії, використання цифрових технологій стає стратегічно важливим аспектом.

Перша Приватна Броварня успішно займає лідерські позиції на ринку упродовж багатьох років. Однак у динамічному бізнес-середовищі, для збереження та посилення конкурентоспроможності необхідно постійно вдосконалювати всі аспекти діяльності, включаючи процес добору персоналу. У підрозділі 2.1 було

проведено аналіз особливостей добору персоналу у ППБ та зазначено, що компанія все ж таки застосовує певні цифрові технології у своїй діяльності. Тож необхідно детальніше дослідити, які саме цифрові інструменти використовуються у цьому процесі та оцінити їхню ефективність і можливості для подальшого вдосконалення.

Під час дослідження було встановлено, що добір персоналу в ППБ складається з 6-7 основних етапів. Варто зазначити, що більшість з них реалізується за допомогою цифрових технологій. Для кращого розуміння та уявлення процесу було систематизовано ключові етапи разом із відповідними цифровими рішеннями, що використовуються на кожному з них (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Використання цифрових технологій під час добору персоналу у ППБ

Етап	Цифрові рішення
1. Виявлення потреби	Повідомлення від замовників через месенджери/Excel
2. Розміщення вакансії	Job-портали, телеграм-канали
3. Отримання та відбір резюме	Отримання на корпоративну пошту (Outlook)
4. Проведення співбесід	На платформі Zoom
5. Тестування та оцінювання	-
6. Прийняття рішення	-
7. Пропозиція про роботу	Надсилення джоб-офферу на пошту (Outlook)

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Згідно з табл. 2.3, ППБ використовує різноманітні цифрові технології майже на всіх етапах добору персоналу. Перш за все, HR-менеджер взаємодіє з внутрішніми замовниками через месенджери (Telegram/Viber) або корпоративну пошту (Outlook), отримуючи від них інформацію про потребу в персоналі. Для типових вакансій (мерчендайзерів, супервайзерів, торгових представників) застосовується онлайн-версія Excel, де замовники надають основні дані для створення вакансії.

Після виявлення потреби, HR-фахівець розміщує оголошення на різноманітних job-порталах, як-от work.ua, robota.ua, LinkedIn або у відповідних телеграм-каналах. Отримані резюме кандидатів надсилаються на корпоративну пошту (Outlook) HR-менеджеру, який самостійно обирає претендентів для подальших співбесід. Зазвичай співбесіди проводяться особисто в офісі, а іноді в режимі онлайн (на платформі Zoom). У випадках, коли потрібно оцінити навички кандидата, вони отримують завдання на пошту, виконують його та відсилають

відповіді, які потім оцінює безпосередній керівник. Остаточне рішення щодо вибору кандидата приймається керівником та HR-менеджером на особистій зустрічі, де вони ретельно аналізують доступну інформацію про претендентів, як-от резюме, результати співбесід, результати тестувань, рекомендаційний лист тощо. Нарешті, після прийняття рішення, кандидатів надсилається джоб-оффер на пошту, де він може ознайомитися з умовами пропозиції роботи та прийняти її.

Як бачимо, компанія застосовує переважно традиційні методи цифровізації. HR-менеджер активно використовує job-портали та корпоративну пошту (приблизно 65% робочих завдань виконуються через них), що свідчить про використання відомих та загальноприйнятих електронних інструментів. Водночас, під час аналізу було виявлено, що деякі етапи добору персоналу, зокрема проведення тестування кандидатів та прийняття рішення щодо вибору, залишаються поза впливом цифрових технологій.

Варто зауважити, що компанія використовує цифрові інструменти для вирішення інших завдань у HR-сфері. Наприклад, для полегшення внутрішньої комунікації співробітників компанії використовується екосистема Microsoft, де кожен працівник має свій корпоративний акаунт, що дозволяє зручно обмінюватися інформацією, документами та робочими завданнями, заносити важливі зустрічі у календар і тощо.

Крім того, в компанії реалізовано онлайн-портал для мотивації фахівців з департаменту продажів, де кожному працівнику щомісяця нараховуються бонуси. Їх можна витратити на «купівлю» корпоративного мерчу упродовж кварталу, що стимулює їхню мотивацію та залученість.

Також компанія використовує програмне забезпечення для бухгалтерського обліку, включаючи ведення бази даних працівників, нарахування заробітної плати, контроль за відпустками, облік фінансової звітності та інші фінансові операції. Застосування ПЗ для кадрового адміністрування дозволяє зберігати і керувати важливою інформацією про працівників в одному безпечному середовищі.

Рівень цифрової трансформації у компанії можна охарактеризувати як базовий або початковий. Він свідчить про те, що ППБ поки що не використовує

весь потенціал цифрових технологій для оптимізації процесів добору персоналу. Кожен етап можна вдосконалити та додати інші цифрові інструменти, які допоможуть автоматизувати рутинні завдання, підвищити ефективність та знизити час на їхнє виконання. Так, впровадження систем управління кандидатами (ATS) або систем управління людськими ресурсами (HRM) дозволить автоматизувати всі етапи добору, починаючи від виявлення потреби і розміщення оголошень та закінчуючи прийняттям рішень щодо кандидатів. Відомі job-портали активно розробляють свої ATS-системи та пропонують роботодавцям систематизувати і керувати всім процесом відразу на сайті. Так, work.ua створили свою систему управління найманням (СУН), а robota.ua – ATS-систему під назвою «Helper». Для публікації вакансій можна також використовувати соціальні мережі (Facebook, Instagram), оновити кар'єрний сайт, де будуть публікуватись актуальні вакансії.

Чат-боти можна використовувати для комунікації як з внутрішніми замовниками так і з кандидатами. Наприклад, можна розробити чат-бот, який буде автоматизувати збір заявок про потребу в працівниках від замовників, обробляти їх та передавати HR-менеджеру, при цьому зберігаючи всі заявки в єдиному місці. Крім того, зовнішні чат-боти можна використовувати для комунікації з кандидатами. Вони можуть автоматизувати процес відповідей на загальні запитання, збирати резюме, надавати деталі щодо вимог до вакансій та відповідати на індивідуальні питання в режимі реального часу.

Для оцінювання навичок кандидатів та ефективного відбору найбільш відповідних претендентів можна використовувати різноманітні гейміфіковані тести. Для проведення таких тестів можна застосовувати різні системи онлайн-тестування, як-от Pymetrics, TestGorilla, ThriveMap тощо.

Використання штучного інтелекту під час процесу прийняття рішень може значно полегшити аналіз та відбір найбільш відповідних кандидатів для конкретної позиції. Завдяки аналітичним можливостям штучного інтелекту можна ефективно враховувати критерії та об'єктивно оцінювати кандидатів на основі їхньої сумісності з вакансією. Зробивши вибір, HR-менеджер може скористуватися вже готовими шаблонами для створення джоб-офферів в ATS- або HRM-системах.

Тож як бачимо, існує безліч альтернатив для цифровізації добору персоналу. Деякі з них можуть потребувати значних витрат на перехід та впровадження, водночас як інші можуть забезпечити ефективність за менші кошти. Для кращого уявлення та наочності модернізованого процесу добору персоналу було створено табл. 2.4, де розглянуто цифрові інструменти та декілька варіантів програмного забезпечення, що можуть бути використані на різних етапах.

Таблиця 2.4 – Модернізований процес добору персоналу у ППБ

Етап	Цифрові рішення	Приклади програм
1. Виявлення потреби	Месенджери, чат-бот, ATS, HRMS	Gerabot, Bot List Bot, AI Partner від Hurma,
2. Розміщення вакансії	Job-портали, телеграм-канали, ATS, кар'єрний сайт, соцмережі	Instagram, Facebook, Telegram, Helper
3. Отримання та відбір резюме	Job-портали, ATS/HRMS	CleverStaff, PeopleForce, Hurma, СУН
4. Проведення співбесід	На платформі Zoom	Zoom
5. Тестування та оцінювання	Онлайн-платформи для гейміфікованого тестування, Штучний інтелект	Pymetrics, TestGorilla, ThriveMap
6. Прийняття рішення	Штучний інтелект в ATS	Ceipal ATS, Zoho Recruit, Gem
7. Пропозиція про роботу	Використання шаблонів в ATS	Zoho Recruit, CleverStaff, Workable,

Джерело: розроблено автором

З табл.2.4 видно, що на кожному етапі можна застосовувати різноманітні цифрові технології. Важливо врахувати, що вибір та впровадження новітніх інструментів буде залежати від багатьох факторів, включаючи потреби компанії, розмір бюджету, специфіку діяльності та особливості конкретної вакансії. Таким чином, для отримання точнішого уявлення про відповідність та ефективність цифрових рішень на кожному етапі, було проведено інтерв'ю з HR-менеджером компанії, яке містило 10 питань щодо ефективності та рівня задоволеності вже існуючими інструментами, а також для виявлення можливостей впровадження нових технологій в майбутньому (Додаток Ж).

В результаті інтерв'ю з HR-менеджером було з'ясовано кілька ключових аспектів, що вказують на високий рівень задоволеності та готовності впроваджувати новітні технології у компанії.

Під час інтерв'ю HR-менеджер підкреслила, що всі канали пошуку, які використовує компанія, демонструють високу ефективність. Водночас HR-команда систематично аналізує результативність кожного каналу, продовжуючи співпрацю

з найбільш результативними. HR-менеджер звернула увагу на те, що ефективність каналу може залежати від багатьох факторів, а саме міста, типу вакансії, рівня кваліфікації і т. д., тож їй складно виділити найефективніший сайт з пошуку роботи.

Загалом HR-менеджер оцінила ефективність всіх цифрових інструментів, які вони використовують на рівні 4,5 балів з 5 можливих, що свідчить про добре налагоджену систему пошуку та відбору персоналу. Однак вона зазначила, що існують проблеми з адаптацією цих систем до змін на ринку праці, які вимагають постійного оновлення та вдосконалення інструментів, а також вивчення нових способів та методів роботи. Такий підхід HR-команди дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку і вчасно пристосовуватися до змін.

У процесі взаємодії з HR-менеджером стало очевидним, що під час пошуку кандидатів на вакантні посади компанії неминуче стикаються з різноманітними зовнішніми факторами, які впливають на ефективність даного процесу. Навіть при використанні передових технологій, бізнеси змушені постійно адаптуватися до економічних, демографічних та соціально-трудових змін, що також ускладнює завдання з пошуку та відбору кваліфікованих кадрів. HR-менеджер компанії висвітлила чотири основні проблеми, з якими вона найчастіше стикається під час пошуку персоналу. З метою кращого розуміння цих викликів та їх наслідків, було підготовано аналіз основних проблем у процесі добору персоналу (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5 – Аналіз основних проблем під час добору персоналу

Проблема	Причини	Наслідки
Кадровий голод	Війна, виїзд за кордон, демографічні зміни	Збільшення часу закриття вакансій, зменшення кількості і якості кандидатів
Неякісна освіта	Застарілий теоретичний матеріал, віддалена освіта	Збільшення витрат на навчання та адаптацію нових працівників, зниження продуктивності праці
Підвищення конкуренції на ринку праці	Кадровий голод, ринок належить кандидатам, збільшення кількості компаній на ринку праці	Збільшення витрат на рекрутинг, зниження конверсії наймання
Невідповідність вимогам вакансії	Недостатній досвід роботи, невідповідність навичок, відсутність освіти	складнощі у пошуку кваліфікованих працівників, збільшення часу закриття вакансій

Джерело: складено автором на основі інтерв'ю

З табл. 2.5 видно, що основними проблемами, з якими стикається HR-менеджер є кадровий голод, неякісна освіта, підвищення конкуренції на ринку праці, невідповідність вимогам вакансії. Кожен з цих викликів негативно впливає на результативність процесів добору персоналу та конкурентоспроможність компанії в цілому. Так, кадровий голод, спричинений війною, міграцією та демографічними змінами, ускладнює процес закриття вакансій і зменшує кількість відповідних кандидатів. Неякісна освіта веде до збільшення витрат на навчання нових працівників або ж до зниження їх продуктивності. Підвищена конкуренція на ринку праці зумовлена кадровим голодом та зростанням кількості компаній, що працюють у даному секторі, призводить до збільшення витрат на рекрутинг та зниження конверсії наймання. Невідповідність кандидатів вимогам вакансії, зокрема, недостатній досвід роботи або відсутність необхідних навичок, ускладнює пошук кваліфікованих працівників та збільшує час закриття вакансій.

На думку HR-менеджера корисними інструментами для вирішення цих проблем можуть бути чат-боти, штучний інтелект та месенджери, зокрема телеграм-канали. Наприклад, чат-боти на основі штучного інтелекту можуть автоматизувати процес відбору кандидатів та спростити комунікацію з ними. Штучний інтелект може бути використаний для створення креативних текстів для вакансій, аналізу великих обсягів даних про кандидатів та швидкого виявлення найбільш відповідних претендентів на вакансії. Також, використання телеграм-каналів і співпраця з навчальними закладами сприяють залученню майбутніх фахівців, що так само збільшує кількість та якість кандидатів.

Використання таких технологій, як гейміфікація або VR, розглядається компанією як перспективний напрямок вдосконалення процесів добору персоналу. HR-менеджер визнає потенційні переваги гейміфікації, яка може привертати увагу та зацікавленість кандидатів, особливо на типових вакансіях, як-от мерчендайзер. Також вона підкреслює значущість VR-технологій у наборі персоналу на заводи, оскільки цей інструмент дозволить здійснювати інтерактивне навчання та тренування персоналу в умовах, що максимально відтворюють реальні робочі ситуації. Проте HR-менеджер зазначає, що їхнє впровадження може вимагати

значних зусиль і ресурсів, зокрема у сфері розроблення спеціалізованого програмного забезпечення та закупівлі необхідного обладнання.

Варто зауважити, що більшість компаній не використовують цифрові технології через можливі ризики та власні упередження. Однак відповідь HR-менеджера свідчить про те, що компанія враховує можливі ризики та бар'єри при впровадженні нових цифрових інструментів. Вона зазначає, що існують фінансові, безпекові та технічні ризики, але вони мінімізовані завдяки укладеним договорам з контрагентами, які надають послуги з цифровізації. Також, служба безпеки компанії відповідає за ідентифікацію безпекових ризиків та їх мінімізацію. Щодо реакції працівників на нові впровадження, HR-менеджер вважає, що опір змінам буде мінімальним. Вона посилається на успішний досвід запровадження порталу для нематеріальної мотивації працівників у департаменті продажів, де всі працівники позитивно відреагували на нововведення і були задоволені його використанням, вказуючи на їхнє прийняття новітніх інструментів.

Крім того, HR-менеджер зазначає що ППБ має розроблені стратегії цифровізації добору персоналу, зокрема розглядається можливість розроблення внутрішніх та зовнішніх чат-ботів. Однак реалізація цих планів буде залежати від фінансових ресурсів компанії. Загалом така відповідь свідчить про готовність компанії до інновацій у HR-сфері, але також підкреслює необхідність фінансової підтримки для успішного впровадження цих ініціатив.

Зважаючи на отримані відповіді від HR-менеджера, виникає потреба з'ясувати її уявлення про вплив цифрових технологій на добір персоналу, її продуктивність та компанію в цілому. З метою більш детального розгляду цього питання, було проведено аналіз відповідей HR-менеджера та узагальнено їх у вигляді рис. 2.4.

З рис. 2.4 видно, що використання цифрових технологій комплексно впливає на діяльність як окремого працівника, так і компанії. HR-менеджер відзначає, що цифрові інструменти стали важливою складовою для забезпечення ефективності HR-процесів.



Рисунок 2.4 – Вплив цифрових технологій на ефективність добору персоналу, HR-менеджера та компанії

Джерело: складено автором на основі інтерв'ю

Загалом використання цифрових технологій відображається в численних позитивних аспектах для різних сторін. Їхнє впровадження сприяє підвищенню доступності інформації, спрощенню аналізу даних, зменшенню часу на пошук персоналу та автоматизації рутинних завдань. Також вони сприяють збільшенню кількості та якості кандидатів під час добору персоналу, підвищенню рівня задоволеності нових працівників та зниженню витрат на цей процес. Для HR-менеджера цифрові інструменти є засобом оптимізації та підвищення продуктивності, а для компанії – шляхом досягнення стратегічних цілей, зокрема, підвищення прибутку, зниження витрат та зміцнення бренду на ринку праці.

Отже, HR-команда відзначає ефективність цифрових технологій, які вона використовує у своїй діяльності та виявляє зацікавленість у подальшому вдосконаленні цифрової інфраструктури компанії. Однак під час дослідження було виявлено, що нині компанія застосовує обмежену кількість цифрових інструментів у доборі кадрів, а їхнє активне впровадження може бути призупинене через недостатнє фінансування, негативний вплив зовнішніх факторів та інших чинників. Для вирішення цих викликів та забезпечення подальшого успішного розвитку, необхідно ретельно переглянути можливі варіанти цифровізації та вдосконалити стратегію впровадження нових інструментів, враховуючи недоліки у процесі добору кадрів та потенційні ризики.

РОЗДІЛ III

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»

3.1 Практичні рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій добору персоналу у компанії «Перша приватна броварня»

Швидкозмінні вимоги ринку праці та конкурентна боротьба між компаніями стимулюють роботодавців до пошуку інноваційних та дієвих інструментів для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. У контексті постійного розвитку, важливим фактором успіху стає здатність підприємств адаптуватися до нових реалій та використовувати передові технології для оптимізації процесів управління персоналом.

Під час аналізу діяльності ТЗОВ «Перша Приватна Броварня» було виявлено ряд проблем та недоліків, які негативно впливають на процес добору персоналу. Серед них можна виділити обмежений бюджет на рекрутинг, недостатнє використання сучасних технологій, відсутність чіткої стратегії добору та негативна репутація. Крім того, HR-менеджер компанії вказує на труднощі, пов'язані з кадровим голодом, низькою якістю освіти кандидатів, зростанням конкуренції на ринку праці та невідповідністю вимогам вакансії.

У другому розділі також розглядалися можливі шляхи подолання викликів, виявлених під час дослідження. Проте для успішного впровадження цифрових інструментів у процес добору персоналу було розроблено конкретні практичні

рекомендації, що враховують усі виявлені проблеми. Зокрема, було сформульовано п'ять рекомендацій щодо поліпшення цифрової інфраструктури компанії.

Рекомендація 1: Розроблення системи навчання внутрішніх замовників (торгівельних представників, супервайзерів) у сфері рекрутингу.

У п. 2.1 було зазначено, що масовий добір у ППБ здійснюють внутрішні замовники (торгівельні представники, супервайзери). Однак делегування такої відповідальності працівникам без належної підготовки призводить до недоліків під час добору персоналу. Тому для забезпечення ефективності та результативності у цьому процесі замовникам необхідно мати чітке розуміння критеріїв відбору та методів оцінювання кандидатів. З цією метою рекомендуємо проводити систематичні тренінги та навчання замовників з основних аспектів рекрутингу, включаючи методики оцінювання кандидатів, критеріїв відбору, використання цифрових інструментів та інше.

HR-команді варто розглянути можливість створення онлайн-платформи для навчання (LMS-систему) торговельних представників і супервайзерів. Ця система може включати в себе різноманітні навчальні курси, тренінги та вебінари, які пов'язані не лише з особливостями процесу добору персоналу, а й правилами етикету в бізнесі, розвитком особистісних навичок, ознайомленням з корпоративними цінностями компанії тощо. Крім того, можна використовувати існуючі навчальні платформи або забезпечити доступ до спеціалізованих навчальних ресурсів, що охоплюють різні аспекти роботи з персоналом. Наприклад, всі матеріали можна публікувати на платформах Moodle (безкоштовно), Google Classroom (безкоштовно), Softbook (від \$39 щомісячно) [53]. Для отримання більш розширених функціональних можливостей рекомендуємо співпрацювати з українськими LMS-системами: Skillzrun (від \$40 щомісячно) [54], QuickSkills (від \$92 щомісячно) [55], LMS Collaborator (від \$169 щомісячно) [56] або AcademyOcean (від \$225 щомісячно) [57]. Обрані платформи дозволяють не лише розміщувати навчальні курси, а й управляти всім процесом навчання, генерувати аналітичні звіти щодо прогресу працівників, застосовувати

гейміфікацію для підвищення їхньої зацікавленості, отримувати доступ до бази знань та багато іншого.

Для забезпечення максимальної ефективності навчання працівників радимо проводити онлайн тренінги і вебінари на платформі Zoom, де HR-фахівці будуть надавати практичні поради та ділитись своїм досвідом у цій сфері. Крім того, важливо створити систему оцінювання знань, яка дозволить ефективно контролювати процес навчання та відстежувати успішність кожного працівника.

Рекомендація 2: Розвиток бренду роботодавця.

Однією з основних недоліків у Першій приватній броварні є негативні відгуки про компанію як роботодавця, які значно впливають на її здатність залучати талановитих кадрів. Водночас побудова та підтримка бренду компанії в соцмережах відіграє важливу роль у вирішенні цієї проблеми.

Нині ППБ має сторінки у Facebook і Instagram, де регулярно публікує звіти про допомогу армії та інші соціально важливі ініціативи. Однак щоб покращити імідж роботодавця, рекомендуємо компанії активніше залучати своїх працівників до створення контенту у цих соцмережах. Для цього потрібно систематично публікувати фотографії та відеоролики, які демонструють робоче середовище та атмосферу як в офісі, так і на заводах. Крім того, варто проводити цікаві конкурси, розповідати про нагороди та особисті перемоги працівників, важливі корпоративні події, наявність вакантних посад, а також переваги роботи в компанії. Зокрема, інтерв'ю з працівниками, які розповідають про свій досвід та досягнення у компанії, а також історії їхнього успіху, допоможуть підсилити позитивне сприйняття компанії. Використання функцій опитування та голосування у Instagram також сприятиме залученню аудиторії та отриманню їхнього зворотного зв'язку.

Крім того, рекомендуємо створити облікові записи на TikTok або YouTube для розширення спектру комунікації та залучення більшої кількості глядачів. На TikTok можна регулярно ділитися короткими та креативними відеороликами, які не лише дають уявлення про культуру та цінності компанії, а й відображають повсякденне робоче життя працівників. Крім того, вони можуть долучатись до

виконання різноманітних челенджів, що підкреслюють ключові принципи компанії та сприяють формуванню цільової та зацікавленої аудиторії. На каналі Youtube можна публікувати цікавий та різноманітний контент, який буде корисним як для працівників, так і для глядачів. Серед основних форматів відео, варто використовувати відеопрезентації, тренінги та вебінари, історії про створення брендів пива та їхні особливості, відео-екскурсії офісом, заводами або іншими об'єктами компанії. Така різноманітність дозволить потенційним кандидатам детальніше ознайомитись з компанією та її продукцією, а працівникам – висловити свої ідеї, досвід та професійні здібності широкій аудиторії, сприяючи підвищенню мотивації та комунікації всередині колективу.

Також Першій приватній броварні необхідно оновити ключову інформацію на офіційному сайті компанії, включаючи розділ "Про нас" та "Кар'єра", щоб відобразити актуальні дані про корпоративну культуру, переваги роботи та інші важливі аспекти, які можуть вплинути на рішення потенційних працівників про вступ до колективу ППБ. Наприклад, у розділі "Про нас" важливо додати оновлену інформацію про історію компанії, її місію та цінності, ключові досягнення та цілі. У розділі "Кар'єра" слід розмістити актуальні вакансії, опис посад та очікуваних від кандидатів навичок, інформацію про корпоративні переваги, які включають в себе можливості для професійного зростання, гнучкий графік роботи, пакет соціальних пільг та інші бонуси. Крім того, варто додати відгуки від поточних працівників щодо робочого оточення, які допоможуть потенційним кандидатам отримати більш чітке уявлення про роботу у компанії.

Рекомендація 3: Впровадження цифрових інструментів на всіх етапах добору персоналу.

У підрозділі 2.2 було виявлено, що HR-менеджер не використовує цифрові технології на всіх етапах добору персоналу, включаючи тестування та оцінювання, прийняття рішення та надсилання job-офферу. Відсутність новітніх технологій у рекрутингових процесах обмежує можливості ефективного пошуку, оцінювання та залучення кандидатів. Також для вирішення цієї проблеми було запропоновано декілька можливих варіантів цифрових інструментів та програм для автоматизації.

Для подальшого розвитку та покращення рекрутингових процесів, рекомендуємо HR-команді акцентувати увагу на впровадженні гейміфікації, використанні штучного інтелекту та співпраці з провідними постачальниками послуг з автоматизації.

Використання гейміфікованих тестів буде особливо корисним під час масового добору персоналу, де потрібно швидко та ефективно відбирати найкращих кандидатів серед великої кількості претендентів. Вони можуть включати інтерактивні завдання або сценарії, які дозволять кандидатам продемонструвати свої особисті якості та професійні навички у форматі гри. Наприклад, потенційним мерчендайзерам можна запропонувати симуляції візитів до магазинів або інших точок продажу, де вони матимуть можливість зіткнутися з реальними ситуаціями, як-от викладка товарів на полицях супермаркетів, розміщення рекламного обладнання, організація промо акцій тощо. Кандидати можуть отримувати бали за результативність та швидкість виконання завдань, а також за креативність та винахідливість у пошуку рішень. Такий підхід дозволить внутрішнім замовникам обирати майбутніх працівників серед найбільш відповідних кандидатів, зменшуючи ризик неправильного вибору.

Тести з елементами гри необхідно також застосовувати для перевірки висококваліфікованих кандидатів, оскільки традиційні методи оцінювання їхніх навичок на співбесідах втрачають актуальність у сучасному бізнес-середовищі. Ці тести можуть містити складні сценарії, що вимагатимуть від кандидатів розв'язання проблем, аналізу ситуацій та прийняття стратегічних рішень. Водночас їхні результати надаватимуть HR-менеджеру додаткову інформацію про кандидатів, яка не завжди виявляється під час стандартних співбесід, сприяючи більш обґрунтованому вибору.

Крім того, використання штучного інтелекту може значно полегшити та прискорити процеси оцінювання кандидатів. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі обсяги даних про кандидатів, виявляти патерни та здійснювати автоматичне ранжування кандидатів з урахуванням їхньої відповідності вимогам вакансії. Наприклад, система ІІІ може аналізувати резюме

кандидатів, виокремлювати ключові навички та досвід роботи, порівнювати їх з вимогами вакантної посади та надавати рекомендації щодо відповідності потенційних претендентів.

Для ефективного впровадження цих підходів рекомендуємо співпрацювати з провідними постачальниками послуг з автоматизації, які надають програмні рішення та інструменти для гейміфікації, аналізу даних та автоматизації рекрутингу. Така співпраця дозволить ефективно впроваджувати цифрові інструменти та забезпечити успішну автоматизацію рекрутингових процесів.

Рекомендація 4: Впровадження ATS-системи для автоматизації рекрутингових процесів.

У 2 розділі було зазначено, що HR-команда компанії не використовує системи для автоматизації основних HR-процесів, зокрема для добору персоналу. Відсутність такої системи призводить до збільшення ручної праці, нестачі аналітичних звітів, ускладнення та сповільнення рекрутингових процесів.

Для автоматизації рекрутингу та підвищення його ефективності пропонуємо впровадити систему управління кандидатами (ATS), яка дозволить оптимізувати всі етапи цього процесу, починаючи від пошуку кандидатів і закінчуючи їхнім оцінюванням та збереженням даних. Тим паче, її застосування дозволить зручно організувати всі цифрові інструменти та об'єднати їх у єдиному просторі.

Враховуючи обмежений бюджет компанії на рекрутингові процеси, рекомендуємо використовувати ATS-систему Helper від robota.ua. Нині ця система доступна в beta-версії, тому залишається безкоштовною для компаній. Як альтернативу, варто розглянути систему управління найманням (СУН) від work.ua, яка також надає компаніям безкоштовний доступ. Використання цих ПЗ є найбільш оптимальним варіантом для ППБ, оскільки дозволяє компанії ознайомитись з новою системою та випробувати її можливості без фінансових витрат. Загалом обидві ATS-системи мають схожий функціонал, який необхідний для проведення відбору кандидатів та ефективного управління процесом добору персоналу. Порівняння функціональних можливостей та характеристик цих систем наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз ATS-систем: Helper та СУН

Критерії порівняння	Helper	Система управління кандидатами
Функціонал	Наявність бази кандидатів; Одночасна публікація вакансії на різних ресурсах; Можливість перенесення кандидатів з інших job-сайтів за допомогою плагіну; Об'єднання різних вакансій під один проєкт; Імпорт усіх вакансій з robota.ua; Візуалізація всіх етапів роботи з кандидатами (стандартних або власних); Можливість додавання власних кандидатів; Закріплення усіх відгуків та резюме за кандидатами; Можливість редагувати і додавати актуальні дані кандидатів; Можливість надсилання вакансій на пошту; Можливість додавати власні коментарі до кандидатів; Аналіз роботи та ефективності проєкту наймання; Запрошення кандидатів на співбесіду та нагадування їм про неї;	Наявність бази кандидатів; Можливість додавати власні коментарі до кандидатів; Можливість перенесення кандидатів з інших job-сайтів за допомогою плагіну; Одночасна публікація вакансії на різних ресурсах; Візуалізація всіх етапів роботи з кандидатами (стандартних або власних); Закріплення усіх відгуків та резюме за кандидатами; Можливість редагувати і додавати актуальні дані кандидатів; Додавання власних кандидатів; Запрошення кандидатів на співбесіду та нагадування їм про неї; Можливість побачити чи прочитав кандидат запрошення, нагадування тощо;
Підтримка користувачів	Консультація з персональним менеджером;	Консультація з персональним менеджером;
Інтеграція	Work.ua, Olx.ua, LinkedIn, Facebook	robota.ua, Olx.ua, LinkedIn, Telegram, Viber і WhatsApp
Наявність додаткових функцій	Система рекомендацій кандидатів; Можливість надання доступу внутрішнім замовникам до бази кандидатів; Генерація тексту вакансій за допомогою чату GPT; Пошук кандидатів у соцмережах;	Система рекомендацій кандидатів; Пропонування вакансії кандидатам; Генерація тексту вакансій за допомогою чату GPT; Пошук кандидатів у соцмережах; Додавання тесту до вакансії; Отримання нагород (значків-ачівок) за виконання рутинних завдань;

Джерело: розроблено автором на основі [58; 59]

Як бачимо, ATS-системи від провідних українських job-порталів дозволяють автоматизувати весь рекрутинговий процес. Крім того, вони інтегруються з багатьма українськими сервісами, мають вбудований штучний інтелект, елементи гейміфікації та багато інших корисних функцій. Однак обрані ПЗ мають певні відмінності. Наприклад, СУН містить більше додаткових та цікавих функцій, як-от можливість тестування кандидатів, отримання нагород для

рекрутерів тощо. Водночас Helper відрізняється більшою простотою у користуванні та інтуїтивним інтерфейсом.

Застосування однієї з цих систем дозволить HR-менеджеру визначити потреби у доборі персоналу та обрати вже платні ATS, які мають розширений функціонал та додаткові можливості. Надалі ми рекомендуємо використовувати CleverStaff або Zoho Recruit, які були детально розглянуті у підрозділі 1.3. CleverStaff найбільш відповідний до вимог українського ринку та має широкий спектр функцій для ефективного управління рекрутинговими процесами. З іншого боку, Zoho Recruit надає можливість інтеграції з іншими програмними продуктами від Zoho та автоматизації основних HR-процесів, роблячи його привабливим варіантом для компаній, що шукають комплексний підхід до управління персоналом.

Рекомендація 5: Впровадження HRM-системи для комплексної автоматизації HR-процесів.

HR-команда у ППБ користується переважно традиційними методами автоматизації як у процесі добору персоналу, так і в інших важливих HR-процесах. Однак динамічні зміни на ринку праці настільки швидкі та непередбачувані, що вимагають переходу на більш сучасні та ефективні інструменти управління персоналом.

Впровадження HRM-системи дозволить цифровізувати весь життєвий цикл роботи з персоналом, включаючи добір, адаптацію, навчання, розвиток, оцінювання та зберігання інформації про працівників. Ми радимо розглянути використання українських HRM-систем, як-от HURMA та PeopleForce, або зарубіжних аналогів – Zoho HRM та Oracle. Загалом ці системи пропонують широкий спектр функціональних можливостей, які допоможуть ефективно керувати персоналом та оптимізувати HR-процеси (Додаток II). Крім того, кожна з них дозволяє автоматизувати рекрутингові процеси, включаючи створення та публікацію вакансій, планування співбесід, генерування аналітичних звітів, збереження всіх кандидатів у єдиній базі тощо. Також всі системи мають український або російський інтерфейс, що робить їх зрозумілими та доступними

для українських користувачів. Додатково, дані HRM-системи інтегруються з різноманітними ПЗ, месенджерами, соцмережами, job-порталами, які використовуються в офісному середовищі. Однією з ключових переваг є аналіз великих масивів інформації, що надається цими ПЗ. Зокрема, вони забезпечують можливість створення детальних звітів і аналітики щодо ключових показників ефективності персоналу, які допомагають у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень та стратегій розвитку компанії. Тож застосування HRM-систем буде важливим кроком у модернізації та оптимізації управління персоналом у Першій приватній броварні.

Отже, розроблені рекомендації спрямовані на покращення цифрової інфраструктури добору та управління персоналом у компанії. Крім того, вони дозволяють подолати труднощі, з якими стикається HR-менеджер під час добору персоналу, як-от кадровий голод, підвищена конкуренція на ринку праці, негативна репутація, відсутність чіткої стратегії добору та інші (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Стратегії вирішення проблем у процесі добору персоналу

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, більшість рекомендацій допомагають вирішити декілька проблем одночасно. Так, впровадження безкоштовних ATS-систем дозволить

автоматизувати весь рекрутинговий процес без зайвих витрат, а розвиток бренду роботодавця поліпшити репутацію компанії на ринку праці, підвищити її конкурентоспроможність, а також залучити талановитих фахівців без додаткових ресурсів. Варто зазначити, що запропоновані рекомендації мають частковий вплив на вирішення труднощів, визначених HR-менеджером компанії. Наприклад, впровадження цифрових інструментів на всіх етапах добору та навчання внутрішніх замовників дозволить наймати найбільш відповідних кандидатів з необхідним рівнем освіти, але не забезпечить підвищення загальної якості освіти в країні або не допоможе збільшити кількість кандидатів на українському ринку праці. Так, поради можуть не вирішити всі аспекти цих проблем, проте вони створюють фундамент для підвищення результативності добору персоналу у ППБ.

Для успішної реалізації всіх рекомендацій HR-команді варто ретельно розробити стратегію впровадження кожної рекомендації, визначивши відповідальних осіб, терміни та необхідний бюджет для їхнього втілення. Перед початком впровадження нових інструментів рекомендуємо провести аналіз готовності персоналу до нововведень шляхом опитування. Крім того, доцільно розглянути можливість розширення штату або перерозподілу обов'язків з метою ефективної реалізації рекомендацій. Наприклад, пропонуємо додати до команди рекрутера для зменшення навантаження на HR-менеджера та більш результативного здійснення процесів пошуку, відбору та наймання персоналу, а також SMM-менеджера для управління соціальними мережами та підтримки онлайн-присутності компанії;

Не менш важливо організувати навчальні сесії, тренінги та інструкції для персоналу з метою ознайомлення з новітніми технологіями та процедурами. Крім того, радимо створити систему моніторингу та звітності, яка дозволить виявляти проблеми та вчасно вносити корективи у процес впровадження. Також необхідно оцінювати ефективність впроваджених змін, залучати працівників до процесу вдосконалення та надавати можливість висловлювати свої пропозиції щодо поліпшення системи управління персоналом.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ППБ має значний потенціал для вдосконалення цифрової інфраструктури у сфері добору та управління персоналу. Шляхом ефективного впровадження запропонованих рекомендацій, компанія зможе не лише залучати та утримувати найкращих фахівців, але й активно розвивати свою команду, створюючи стабільну основу для подальшого розвитку та успіху.

3.2 Соціально-економічні ефекти вдосконалення цифровізації добору персоналу на підприємстві «Перша приватна броварня»

Перша приватна броварня визнає важливість інтеграції цифрових інновацій у свою діяльність, особливо у сфері управління персоналом. Зокрема, HR-менеджер компанії вже відзначає позитивний вплив новітніх технологій на ефективність своєї роботи. Також вона вважає, що дослідження та впровадження технологічних рішень допоможе не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й вирішувати ключові завдання компанії.

У п.3.1 було розроблено конкретні рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій у процесі добору персоналу. Вони передбачають розроблення системи навчання для внутрішніх замовників у сфері рекрутингу, розвиток бренду роботодавця, впровадження ATS- або HRM-систем, а також розширення можливостей цифрових інструментів на всіх етапах добору персоналу. Кожна з цих пропозицій спрямована на покращення рекрутингу та підвищення ефективності HR-процесів у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що на початковому етапі впровадження цифрових ініціатив компанія може зіткнутися зі значними витратами. Деякі з них можна реалізувати вже зараз, водночас інші вимагатимуть фінансової та технічної підтримки. Наприклад, завдяки доступності соціальних мереж та можливості

створювати контент за допомогою внутрішніх ресурсів, компанія може оперативно розпочати процес залучення нових фахівців без значних фінансових витрат. Однак для досягнення максимальної ефективності HR-команді необхідно приділити час та зусилля для вивчення специфіки кожної соцмережі та розроблення стратегії взаємодії з цільовою аудиторією. Ще одним швидким способом цифровізації добору персоналу є застосування безкоштовної ATS, яка автоматизує та оптимізує весь рекрутинговий процес. Проте HR-менеджеру потрібно буде витратити час на дослідження всіх особливостей цієї платформи. Використання такої системи дозволить зменшити початкові вкладення та оцінити її результативність перед переходом до платних версій ПЗ.

Враховуючи складність процесу впровадження та необхідність адаптації до нових технологій, визначення часових затрат стає критично важливим кроком для успішної реалізації пропозицій (табл. 3.2). Аналіз середніх часових затрат включав у себе консультації з HR-командою та вивчення досвіду проведення подібних проєктів у ППБ.

Таблиця 3.2 – Аналіз затрат часу під час та після впровадження цифрових ініціатив

Цифрова ініціатива	На етапі впровадження		Після впровадження	
	HR-завдання	Часові затрати, год	HR-завдання	Часові затрати, год
1	2	3	4	5
Розроблення системи навчання для внутрішніх замовників у сфері рекрутингу.	Аналіз потреб та розроблення програми навчання	25	Моніторинг та оцінювання ефективності навчання (щоквартально)	15
	Підготовка та розміщення навчальних матеріалів на онлайн-платформі	35	Оновлення матеріалів (щомісяця)	15
Розвиток бренду роботодавця	Розроблення стратегії розвитку бренду	25	Створення та зйомка контенту (щомісяця)	25
	Створення контенту для рекрутингу та просування	30	Публікація контенту (щотижня)	5
			Моніторинг і аналіз результатів (щоквартально)	10
Використання цифрових інструментів на всіх етапах добору персоналу	Вибір цифрових інструментів та спеціалізованих платформ	15	Моніторинг та оцінювання ефективності використання цифрових інструментів (щоквартально)	10
	Вивчення особливостей цих інструментів та їхнє налаштування	25	Внесення коректив у роботу з інструментами (за потребою)	15

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Впровадження ATS-системи або HRM-системи	Аналіз потреб і вибір відповідного ПЗ	45+	Технічна підтримка та оновлення ПЗ (щомісяця)	10
	Впровадження, вивчення та налаштування системи	35	Оптимізація та доповнення функціональності системи (щоквартально)	20

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.2 видно, що часові затрати на підтримку ефективності цих технологічних рішень суттєво зменшились порівняно з часом їхньої реалізації. Так, на початкових етапах HR-команді необхідно ретельно проаналізувати потреби компанії, розробити стратегії, вивчити особливості обраних систем або інструментів та впровадити необхідні зміни. До цього процесу будуть залучені HR-директор, HR-менеджер та керівник проєктів з навчання та розвитку, які візьмуть на себе відповідальність за координацію, втілення та супровід цих нововведень.

Важливо пам'ятати, що впровадження деяких технологій може збільшити навантаження на HR-менеджера, тому варто розділити нові обов'язки та/або розширити команду. Наприклад, виконання завдань, пов'язаних з соціальними мережами, можна делегувати маркетинговому відділу або залучити відповідного фахівця, який забезпечить стабільний розвиток бренду роботодавця на цих платформах. Також необхідно залучити рекрутера, який буде повністю відповідати за процес добору персоналу, починаючи від пошуку потенційних кандидатів та закінчуючи їхньою інтеграцією у колектив. Розподілення функціональних обов'язків дозволить HR-менеджеру зосередитись на більш стратегічних завданнях компанії та забезпечити більш ефективну роботу всієї команди. Водночас використання спеціалізованих платформ та інструментів допоможе систематизувати важливу інформацію про персонал, суттєво скоротити час на виконання щоденних рутинних завдань та отримати аналітичні звіти для аналізу ефективності добору.

На основі запропонованих програмних продуктів у підрозділі 3.1 було знайдено середнє значення з усіх можливих тарифів цих платформ і розраховано орієнтовні щомісячні та щорічні витрати на програмне забезпечення. Крім того,

було визначено орієнтовні заробітні плати нових працівників, враховуючи їхній середній рівень у Києві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Можливі фінансові витрати на вдосконалення добору персоналу

Назва цифрової ініціативи	Фінансові витрати		Відсоток від загальної суми, %
	Грн/міс	Грн/рік	
<i>Впровадження ПЗ:</i>			
LMS-системи	9 160	109 983	10
ATS-системи	11 828	141 945	14
HRM-системи	15 504	186 048	18
<i>Розширення HR-команди:</i>			
Рекрутер	≈26 000	≈312 000	30
SMM-менеджер	≈25 000	≈300 000	29
Загальна сума	87 492	1 049 976	100

Джерело: розроблено автором на основі [48; 50; 55-57; 60-65]

З табл. 3.3 видно, що орієнтовна річна сума витрат на автоматизацію та розширення команди становить 1 049 976 грн. Найбільша частина цих витрат припадає на виплату зарплат новим працівникам (59%). Варто зауважити, що їхній рівень може варіюватися залежно від досвіду кандидатів, їхньої кваліфікації та інших факторів. Водночас щорічні витрати на ПЗ оцінюються приблизно в 145 992 грн. HR-команда має можливість вибрати як комплексну HRM-систему, що передбачає автоматизацію рекрутингу та інтеграцію з навчальними платформами, так і використовувати ATS- і LMS-платформи разом. Точна вартість ПЗ залежить від вибору платформи, тарифного плану та кількості активних користувачів. Такі витрати будуть регулярними, оскільки передбачають систематичне використання систем для оптимізації основних HR-процесів та постійну співпрацю з новими працівниками.

Під час впровадження нововведень необхідні фінансові вкладення будуть значно більшими від звичайних річних. Так, залучення рекрутера або SMM-менеджера вимагатиме додаткових коштів на організацію робочого місця, виплату заробітної плати, сплату податків, тощо. Використання програмного забезпечення для автоматизації HR-процесів також призведе до фінансових витрат на ліцензії, технічну підтримку та його оновлення. Крім того, потрібно врахувати витрати на розроблення гейміфікованих тестів для оцінювання кандидатів, які можуть становити від 20 000 до 100 000 грн. Варто зазначити, що для забезпечення

успішної адаптації та ефективного використання нових інструментів, компанії необхідно буде інвестувати у навчання працівників. Надалі економічний ефект від вдосконалення цифрової інфраструктури в HR-департаменті буде виявлятися у раціоналізації витрат та підвищенні продуктивності праці HR-фахівців, сприяючи загальній результативності та конкурентоспроможності компанії.

Попри початкові виклики, важливо донести цінність цифрової трансформації керівництву та переконати у її перевагах, що зробить компанію більш конкурентоспроможною у майбутньому. Інвестування у цифрові ініціативи забезпечить значне зростання результативності у всіх аспектах бізнесу, включаючи рекрутинг, управління персоналом та стратегічне планування. Кожна з розроблених рекомендацій сприятиме вдосконаленню ключових HR-процесів та забезпеченню більш ефективного використання ресурсів компанії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Соціально-економічні ефекти від впровадження запропонованих рекомендацій

Рекомендація	Соціально-економічний ефект
1	2
1. Розроблення системи навчання для внутрішніх замовників у сфері рекрутингу	Покращення якості та ефективності масового добору персоналу; Забезпечення кращого розуміння внутрішніми замовниками критеріїв відбору та методів оцінювання кандидатів; Зниження ризику неправильних рішень під час масового добору через вдосконалення навичок та знань замовників у сфері рекрутингу; Створення сприятливого середовища для обміну досвідом та кращої комунікації між внутрішніми замовниками та HR-командою; Підвищення професійного рівня внутрішніх замовників, що допоможе їм усвідомити важливість кожного етапу рекрутингу.
2. Розвиток бренду роботодавця	Збільшення привабливості компанії для талановитих фахівців та зменшення частоти відмов від пропозицій роботи; Зменшення витрат на залучення нових працівників завдяки покращеній репутації компанії на ринку праці; Підвищення лояльності працівників, які відчувають гордість за роботу в компанії з позитивним іміджем; Збільшення можливостей для залучення фахівців з великим досвідом роботи через позитивну репутацію; Підвищення ефективності рекрутингу через більшу кількість якісних кандидатів.
3. Розширення можливостей цифрових інструментів на всіх етапах добору персоналу	Збільшення ефективності роботи рекрутерів через автоматизацію понад 85% рутинних завдань та використання аналітики даних; Зменшення часу, потрібного для заповнення вакансій, завдяки прискоренню процесу відбору кандидатів; Покращення якості добору через використання об'єктивних критеріїв та аналізу даних про кандидатів; Оптимізація витрат на рекрутинг завдяки зменшенню потреби в ручній праці та підвищенню продуктивності; Забезпечення стабільності та надійності процесу добору завдяки використанню сучасних технологій.

1	2
4. Впровадження ATS-системи	Скорочення часу на розгляд резюме та проведення співбесід завдяки автоматизації процесу обробки даних про кандидатів; Підвищення точності відбору кандидатів та зменшення ймовірності помилок через використання централізованої бази даних; Покращення комунікації між членами HR-команди та зниження ризику втрати даних про кандидатів; Забезпечення відстеження прогресу відбору кандидатів та вчасного реагування на зміни в ринковій ситуації; Збереження інформації про кандидатів для подальшого використання та аналізу у майбутньому.
5. Впровадження HRM-системи	Спрощення та оптимізація процесів управління персоналом через централізовану систему; Підвищення задоволеності працівників через зменшення часу на виконання адміністративних завдань; Покращення координації між різними відділами компанії через стандартизацію процесів; Забезпечення доступу до актуальної інформації про персонал для прийняття управлінських рішень; Підвищення ефективності та продуктивності працівників завдяки вдосконаленій системі управління їхнім потенціалом.

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, наведені пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій у доборі персоналу мають безліч позитивних наслідків для HR-департаменту та компанії в цілому. Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності та економії часу і коштів для HR-департаменту. Зокрема, використання цифрових інструментів сприятиме зменшенню ймовірності помилок та забезпечить більш об'єктивний відбір кандидатів. Завдяки добору найвідповідніших працівників, рівень плинності персоналу знизиться до природнього (5-7%), що дозволить підприємству сформувати сприятливе робоче середовище. Також ці нововведення вплинуть на працівників, надаючи їм зручні інструменти для співпраці з HR-відділом та сприяючи покращенню комунікації і задоволеності роботою. Важливо зазначити, що покращення процесів рекрутингу може відігравати ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Отже, усі ці позитивні зміни комплексно впливатимуть на три важливі аспекти бізнесу: персонал, HR-департамент та діяльність компанії загалом, підкреслюючи актуальність цифрової трансформації у сучасному управлінні персоналом (рис. 3.2).

Для персоналу	Для HR-команди	Для компанії
• Спрощення комунікації з HR-відділом • Підвищення задоволеності та лояльності працівників • Підвищення професійного рівня внутрішніх замовників у сфері рекрутингу • Формування сприятливого робочого середовища • Забезпечення прозорості у внутрішніх процесах	• Підвищення якості та ефективності рекрутингових процесів • Збільшення точності та об'єктивності в управлінні персоналом • Покращення комунікації між HR-командою та відділами компанії • Швидкий та зручний доступ до інформації • Оптимізація робочих процесів та зниження часових і фінансових витрат, необхідних для заповнення вакансій	• Підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості компанії • Забезпечення адаптивності та гнучкості компанії • Покращення репутації компанії на ринку праці • Забезпечення стабільності та розвитку • Збільшення можливостей для залучення фахівців з великим досвідом роботи

Рисунок 3.2 – Вплив використання цифрових інструментів у доборі персоналу на різні аспекти діяльності компанії

Джерело: розроблено автором

Отже, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих рекомендацій принесе вагомі переваги для різних аспектів діяльності Першої приватної броварні. Перш за все, вони впливатимуть на підвищення задоволеності HR-фахівців, забезпечуючи їм зручний доступ до інформації та оптимізуючи робочі процеси. Крім того, ці стратегії сприяють формуванню більш продуктивних та злагоджених команд, полегшуючи спільну роботу та сприяючи досягненню поставлених цілей. Узагальнюючи, цифрова трансформація добору персоналу у Першій приватній броварні відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та забезпечення стабільності у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Під час проведення комплексного теоретичного та практичного аналізу у кваліфікаційній бакалаврській роботі були отримані наступні висновки:

1. Узагальнення та систематизація наукових підходів до трактування понять «цифровізація» та «цифрова трансформація» сприяло глибшому розумінню їхньої сутності і значення у сучасному бізнес-середовищі. У наукових працях цифровізація розглядається як системний та поступовий процес, який спрямований на впровадження цифрових технологій в різні сфери діяльності. Водночас цифрова трансформація є комплексним процесом, який передбачає не лише технологічні зміни, але й перегляд стратегій, переосмислення корпоративної культури та створення адаптивних бізнес-моделей відповідно до вимог сучасного ринку праці.

2. Проаналізовано основні наукові та аналітичні дослідження щодо основних тенденцій цифровізації у сфері добору персоналу. Серед ключових трендів варто виділити соціальний рекрутинг та брендинг компанії, віддалений рекрутинг, акцент на м'які навички, оптимізація процесів і машинне навчання. Враховуючи ці напрями, було ідентифіковано різноманітні способи цифровізації, як-от соціальні мережі, job-портали, відеоінтерв'ю, штучний інтелект, комунікаційні боти, аналіз великих обсягів даних (Big Data), гейміфікація, технології віртуальної реальності (VR) та HRM-системи. Кожен з цих методів відрізняється своїми унікальними характеристиками та перевагами, які дозволяють оптимізувати весь рекрутинговий процес.

3. Крім того, проведено огляд ринку програмного забезпечення для добору персоналу. У сучасній HR-практиці активно використовують такі аббревіатури: HRIS (інформаційна система людських ресурсів), HCM (управління людським капіталом), HRMS (система управління людськими ресурсами) та ATS (системи управління кандидатами). Виявлено, що найбільшою популярністю серед

українських та іноземних HR-фахівців користуються такі ПЗ, як BambooHR, Workable, Workday HCM, Trakstar, Zoho Recruit, Zoho People, Hurma System. Крім цього, було проведено порівняння функціональних можливостей таких ПЗ для добору персоналу: CEIPAL ATS, Gem, Zoho Recruit, Workable та CleverStaff.

4. Аналіз фінансового стану Першої приватної броварні упродовж 2021-2023 рр. допоміг виявити динамічні коливання у основних фінансових показниках. Незважаючи на це, компанія залишалась прибутковою та зберігала свою конкурентоспроможність на ринку. Крім того, було встановлено, що кількість працівників у компанії перевищує 2 000 осіб, серед яких 1 200 робітників та 800 фахівців. Щодо організаційної структури, вона має ієрархічний тип і складається з 12 департаментів та 17 відділів.

5. Виявлено, що у Першій приватній броварні HR-менеджер застосовує два різні напрямки добору персоналу, а саме масовий добір та добір висококваліфікованих кадрів. Масовий добір використовується для заповнення багатьох вакансій у різних містах України і зазвичай реалізується децентралізовано через внутрішніх замовників. Натомість добір висококваліфікованих кадрів повністю контролюється HR-менеджером та складається з 6-7 основних етапів.

Крім того, було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виділити сильні та слабкі сторони компанії під час залучення персоналу. Серед сильних сторін варто виділити: відомий бренд, наявність конкурентних переваг, професійний колектив, прозорість та комунікація. Серед слабких сторін можна відзначити недостатнє використання сучасних технологій, обмежений бюджет на рекрутинг, відсутність чіткої стратегії добору та негативна репутація.

6. Досліджено, що HR-команда компанії використовує переважно традиційні методи цифровізації, зокрема job-портали (work.ua, robota.ua, LinkedIn) та корпоративну пошту (Outlook). Також виявлено, що цифрові технології застосовуються не на всіх етапах добору персоналу, включаючи проведення тестування кандидатів, прийняття рішення щодо вибору. Тож рівень цифровізації в компанії був охарактеризований як базовий або початковий.

7. Під час інтерв'ю з HR-менеджером компанії було встановлено, що команда загалом задоволена рівнем автоматизації та ефективністю використання цифрових інструментів. Водночас, вона визнає необхідність подальшого вдосконалення цифрової інфраструктури у HR-департаменті. Незважаючи на це, розвиток нових технологічних ініціатив у компанії тимчасово призупинено через вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

8. Враховуючи виявлені проблеми та можливості, нами було розроблено рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій для автоматизації процесу добору персоналу. Вони включають розроблення системи навчання для внутрішніх замовників у сфері рекрутингу, розвиток бренду роботодавця, розширення можливостей цифрових інструментів на всіх етапах добору персоналу, впровадження ATS- або HRM-систем. Крім того, запропоновано та обґрунтовано доцільність використання однієї з таких систем, як Helper, Cleverstaff, Zoho Recruit, Hurma, PeopleForce, Zoho People та Oracle, які спрямовані на поліпшення рекрутингових процесів у компанії.

9. Під час аналізу соціально-економічної ефективності запропонованих заходів у доборі персоналу було виявлено перспективи для підвищення ефективності цього процесу, а також розраховано часові та фінансові витрати на їхнє втілення. Зокрема, визначено, що орієнтовні щорічні витрати на програмне забезпечення та співпрацю з фахівцями становитимуть приблизно 1 049 976 грн. Також досліджено, що час, витрачений на підтримку нових інструментів, суттєво зменшиться порівняно з етапом їхнього впровадження.

До того ж встановлено, що реалізація розроблених рекомендацій значно вплине на ключові аспекти бізнесу: персонал, HR-команду та компанію в цілому. Вдосконалення цифрової інфраструктури буде сприяти покращенню продуктивності HR-фахівців, оптимізації робочих процесів та підвищенню конкурентоспроможності компанії у найближчому майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шендерівська Л. П., Букань Л. В. Цифровізація: актуальні завдання, які вона вирішує. *IV міжнародна науково-практична конференція "бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"* : Зб. тез доп. IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. С. 84–85.
URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279871> (дата звернення: 01.11.2023).
2. Digitalization. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (date of access: 01.11.2023).
3. Економічна стратегія України 2030Е. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 01.11.2023).
4. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13–18. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>.
5. Колот А. М., Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нетипової зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. Т. 10, № 1. С. 33–54. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.06).
6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Завгородня С. А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 2. С. 48–66. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>.
7. Черьомухіна О., Чалюк Ю., Кириленко В. Сучасний вимір ринку праці в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-85>.

8. What is digital transformation? *McKinsey & Company*.
URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation#/> (date of access: 02.11.2023).
9. What is digital transformation? Digital transformation defined. *JD Meier*.
URL: <https://jdmeier.com/digital-transformation-defined/> (date of access: 02.11.2023).
10. Schwertner K. Digital transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences*. 2017. Vol. 15, № 1. P. 388–393. URL: <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>.
11. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 27. С. 49–60.
URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07).
12. Скібська К. О. Тренди рекрутингу в умовах пандемії. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 261–266. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-261-266>.
13. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318.
URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>.
14. Василик А. В., Купріян М. В. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 200–207.
URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-200-207>.
15. 17 recruiting trends that are shaping 2023. *Oracle NetSuite*.
URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/recruiting-trends.shtml> (date of access: 04.11.2023).
16. 9 трендів сучасного рекрутингу. *Indigo*. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/9-trendiv-suchasnogo-rekrutingu> (дата звернення: 04.11.2023).
17. Navigating the future: recruitment trends to watch in 2024. *LinkedIn*.
URL: <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-future-recruitment-trends-watch-2024-liandro-brandão> (date of access: 04.11.2023).

18. 15+ essential social media recruitment statistics [2023]: how effective is social media recruiting? *Zipppia*. URL: <https://www.zipppia.com/advice/social-media-recruitment-statistics/> (date of access: 04.11.2023).
19. Скібська К. О., Панасюк О. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. 13 лип. С. 7–12. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1>.
20. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: навч. посіб. Київ. КНЕУ. 2019, 355 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ea8250d5-c2b0-449d-b217-a1c27fa9cf27>.
21. Варіс І. О., Кравчук О. І., Спіріна К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>.
22. Кравчук О. І., Варіс І. О., Цюпа А. Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 282–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297>.
23. Що таке цифрове інтерв'ю і як воно допоможе вам у процесі найму? *Playhunt*. URL: <https://playhunt.io/ua/blog/digital-interview> (дата звернення: 07.11.2023).
24. Kuoppala J. Video Tools in Recruitment: the utilisation and benefits of video throughout the recruitment process. 2019. P. 51. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264557/Kuoppala_Jenna.pdf?sequence=2 (date of access: 07.11.2023).
25. Tsymbaliuk, S., Vasylyk, A. & Bilyk, O. Artificial Intelligence in HR: Practices and Prospects of the Spread in Ukraine. *The Eurasia Proceedings of Science Technology Engineering and Mathematics*. 2022. 17, P. 152-160. URL: <https://doi.org/10.55549/epstem.1176076>.
26. Кравчук О. І., Рубель К. О. SWOT-аналіз використання штучного інтелекту в HR-менеджменті. *Всеукраїнський економічний студентський форум, присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького*

національного університету : тези доп., м. Хмельницький, 8 черв. 2023 р. Хмельницький, 2023. С. 46–48.

27. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>.
28. The march of chatbots into recruitment: recruiters' experiences, expectations, and design opportunities / S. Koivunen et al. *Computer supported cooperative work (CSCW)*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09429-4>.
29. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н. Данилевич та ін. *Галицький економічний вісник*. 2020. С. 147–156. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147.
30. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 3. С. 240–246. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.240>.
31. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
32. Дороніна О. А., Алярова А. В. Аналітика великих даних як прогресивний інструмент менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Т. 1, № 41. С. 174–182. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/581/554>.
33. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 189–196. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196>.
34. Рубель К. О. Тенденції використання цифрових технологій в HR-практиках. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. IX Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяченої 72-*

ій річниці від дня народження д. е. н., проф. Петра Степановича Березівського., м. Львів, 9 берез. 2023 р. Львів, 2023. С. 152–155.

35. Бей Г., Серода Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
36. Варіс І. О., Саврасов Я. К. Використання віртуальної реальності в менеджменті персоналу. *Комп'ютерні ігри та мультимедіа як інноваційний підхід до комунікації*: Матеріали II Всеукр. науково-техн. конф. молодих вчен., аспірантів та студентів, м. Одеса, 29–30 верес. 2022 р. Одеса, 2022. С. 105–108.
37. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 90–102. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090.
38. Vyas Y., Junare S. HRMS -A key strategic HRM partner for organization business growth. 2020. P. 1–26.
URL: <https://www.researchgate.net/publication/342764262> (date of access: 13.11.2023).
39. Руденко В. О. Діджиталізація рекрутингу персоналу. *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети*: монографія. Львів, 2021. С. 68-84 URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/695c4a38-553a-48c0-bad9-965a6e8b9122/content> (дата звернення: 14.11.2023).
40. Best recruiting software. G2.
URL: <https://www.g2.com/categories/recruiting> (date of access: 14.11.2023).
41. Geshkov M. Application of digittal technologies in performance appraisal. *Trakia journal of sciences*. 2021. Vol. 19, Suppl.1. P. 117–121. URL: <https://doi.org/10.15547/tjs.2021.s.01.016>.

42. Information systems for the support of human capital management / M. Sibilová et al. *Research papers faculty of materials science and technology in Trnava*. 2019. 30 October. P. 8–14. URL: <https://doi.org/10.2478/rput-2019-0036>.
43. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.1. № 1. С. 92–110. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>.
44. Дьогтева І., Рудь Л. І. Автоматизація HR-процесів в HRM-системах. *Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, м. Вінниця, 10–12 берез. 2021 р. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33964/89103.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 17.11.2023).
45. Харитонов О. В., Осадча К. П., Осадчий В. В. Підбір персоналу підприємств з використанням автоматизованих систем. *Ukrainian journal of educational studies and information technology*. 2021. 30 черв. URL <https://doi.org/10.32919/uesit.2021.02.01>.
46. Applicant Tracking System. *CEIPAL ATS*. URL: <https://www.ceipal.com/> (date of access: 19.11.2023).
47. Why Gem? *Gem*. URL: <https://www.gem.com/> (date of access: 19.11.2023).
48. Features. *ZOHO Recruit*. URL: <https://www.zoho.com/recruit/> (date of access: 19.11.2023).
49. All features. *Workable*. URL: <https://www.workable.com/> (date of access: 19.11.2023).
50. Чим корисний CleverStaff? *CleverStaff*. URL: <https://cleverstaff.net/ua/why.html> (дата звернення: 19.11.2023).
51. Ільєнко А. В., Рубель К. О. Цифрова трансформація соціально-трудових відносин: можливості та ризики. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку* : 3б. тез доп. ІІІ Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 20 листоп. 2023 р. Харків, 2023. С. 109–112.

52. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
53. Тарифи. *Softbook*. URL: <https://softbook.app/prices> (дата звернення: 01.04.2024).
54. Виберіть зручний тариф для вашого бізнесу. *SkillzRun*. URL: <https://skillzrun.com/price/> (дата звернення: 01.04.2024).
55. Вартість. *QuickSkills*. URL: <https://site.quickskills.pro/uk/vartist/> (дата звернення: 01.04.2024).
56. Тарифи та функції. *LMS Collaborator*. URL: https://collaborator.biz/functions_and_price/ (дата звернення: 01.04.2024).
57. Ціни. *AcademyOcean*. URL: <https://academyocean.com/ua/pricing> (дата звернення: 01.04.2024).
58. Robota.ua запустила безкоштовний інструмент для управління рекрутингом – Helper. Розповідаємо, як він допомагає пришвидшити найм співробітників. *robota.ua*. URL: <https://budni.robota.ua/news/robota-ua-zapustila-bezkoshtovniy-instrument-dlya-upravlinnya-rekrutingom-helper-rozpovidayemo-yak-vin-dopomagaye-prishvidshiti-naym-spivrobitnikiv> (дата звернення: 03.04.2024).
59. Система управління наймом. *work.ua*. URL: <https://www.work.ua/recruiting-system/> (дата звернення: 03.04.2024).
60. All-in-one HR-платформа для вашого бізнесу. *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 05.04.2024).
61. Можливості системи. *Hurma*. URL: <https://hurma.work/capabilities/> (дата звернення: 05.04.2024).
62. Oracle Human Resources. *Oracle*. URL: <https://www.oracle.com/ua/human-capital-management/hr/#rc30p2> (date of access: 05.04.2024).
63. Features. *Zoho people*. URL: <https://www.zoho.com/people/features.html> (date of access: 05.04.2024).

64. Рекрутер: середня зарплата у Києві. *work.ua*.
URL: <https://www.work.ua/salary-kyiv-рекрутер/> (дата звернення: 11.04.2024).
65. SMM-менеджер: середня зарплата у Києві. *work.ua*.
URL: <https://www.work.ua/salary-kyiv-SMM-менеджер/> (дата звернення: 11.04.2024).
66. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes / A. Kolot et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, no. 1. P. 322–341. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27).
67. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. Київ. КНЕУ, 2017. 500 с.
68. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ. КНЕУ, 2021. 487 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Порівняльний аналіз функціональних можливостей ATS-систем

Назва ПЗ	Опис функціоналу
1	2
CleverStaff	Ведення бази даних кандидатів та вакансій; Парсинг резюме різних форматів; Наявність статусів вакансій; Можливість закріплення кандидатів відразу за кількома вакансіями; Генерація аналітичних звітів; Планування співбесід; Розміщення вакансій; Гейміфікація процесів для рекрутера; Оцінювання продуктивності; Наявність шаблонів для написання листів;
CEIPAL ATS	Розміщення вакансій; Створення дошки вакансій; Перевірка та відбір кандидатів; Ведення бази даних кандидатів; Можливість класифікації кандидатів за різними критеріями; Розклад співбесід; Пасивний пошук кандидатів на основі ІІІ; Інтеграція аналітики з соцмереж; Можливість самообслуговування; Відстеження продуктивності рекрутерів;
Gem	Ведення бази даних кандидатів та вакансій; Парсинг резюме; Управління кандидатами; Планування співбесід; Надсилання календарних запрошень та нагадувань; Генерація аналітичних звітів; Готові шаблони для електронних повідомлень; Відстеження та аналіз заявок; Відстеження активності; Можливість прогнозування;
Zoho Recruit	Ведення бази даних кандидатів та резюме; Розміщення вакансій; Соціальний рекрутинг; Управління кандидатами та контактами; Планування та відстеження співбесід; Управління оцінюванням кандидатів; Отримання звітів та розширеної аналітики; Підбір кандидатів на основі ІІІ; Управління продуктивністю; Готові шаблони електронних листів;

1	2
Workable	Ведення бази даних кандидатів та резюме; Відстеження заявників; Розміщення вакансій; Готові шаблони для опису вакансій, листів; Планування співбесід; Планування, відстеження та керування добором та бюджетом; Залучення пасивних кандидатів; Відстеження ефективності; Рекомендації кандидатів за допомогою ШІ; Парсинг резюме; Генерування аналітичних звітів;

Джерело: розроблено автором на основі [46;47;48;49;50]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Порівняльний аналіз ключових характеристик ATS

Критерії порівняння	Cleverstaff	CEIPAL ATS	Gem	Zoho Recruit	Workable
1	2	3	4	5	6
Стаж роботи на ринку	9	8	6	14	11
Типова сфера використання	Малі та середні підприємства	Малі, середні та великі підприємства	Середній та великий бізнес	Фрілансери, малі, середні та великі підприємства	Фрілансери, малі, середні та великі підприємства
Ціна	Від \$40/міс за 1 користувача	\$24/міс за 1 користувача	Недоступно	За користувача: \$30/міс \$60/міс \$90/міс	\$149/місяць Від \$299/місяць Від \$599/місяць
Наявність пробного періоду	Так	Так	Так	Так	Так
Інтерфейс	Веб-інтерфейс, Android	Веб-інтерфейс, IOS, Android	Веб-інтерфейс	Веб-інтерфейс IOS, Android	Веб-інтерфейс, IOS, Android
Мова інтерфейсу	Українська, польська, англійська, російська	Англійська	Англійська	Болгарська, датська, німецька, англійська, французька, іврит, хорватська, угорська, італійська, японська, корейська, голландська, польська, португальська російська, іспанська, шведська, турецька, в'єтнамська, китайська (спрощена)	німецька, грецька, англійська, французька, португальська, іспанська

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Варіанти технічної підтримки	24/7, чат, підтримка по телефону, електронній пошті, форум, наявність бази знань	24/7, чат, підтримка по телефону, електронній пошті, форум, наявність бази знань	Чат, підтримка по телефону, електронній пошті, форум, наявність бази знань	Чат, підтримка по телефону, електронній пошті, форум, наявність бази знань	24/7, чат, підтримка по телефону, електронній пошті, форум, наявність бази знань
Інтеграції зі сторонніми сервісами	Інтеграція з 30+ сервісами	Інтеграція з 50+ сервісами	Інтеграція з 50 сервісами	Інтеграція з 80+ сервісами	Інтеграція з 100+ сервісами

Джерело: розроблено автором на основі [46;47;48;49;50]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ППБ за 2021-2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2021	2022	2023	2023р. до 2022р.		2022р. до 2021р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Прибуток, тис. грн.	1784152	1638639	1799545	160906	10	-145513	-8
Чистий прибуток, тис. грн.	3080,8	2560,853	2955,338	394,485	15	-520	-17
Рентабельність реалізованої продукції %	23	23	23	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2 200	2 150	2 170	20	1	-50	-2
– у т.ч.: робітників, осіб	1138	1108	1120	100	10	-130	-11
Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	52	52	52	0	0	0	0
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн.	342,56	321,55	342,55	21	7	-21	-6
– у т.ч.: річний ФЗП робітників, тис. грн.	104	97,466	101,44	3,974	4	-7	-6
Частка ФЗП робітників у складі РП (зарплатомісткість РП), %	30	30	30	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі даних компанії

ДОДАТОК Д

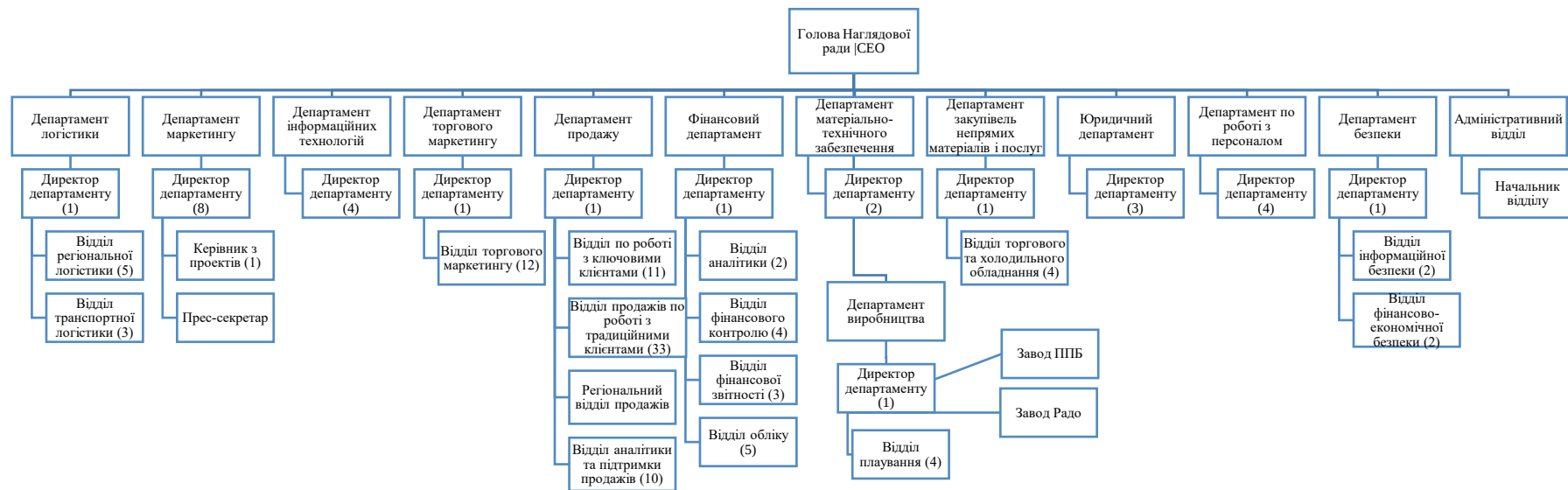


Рисунок Д.1 – Організаційна структура компанії «Перша Приватна Броварня»

ДОДАТОК Ж

Інтерв'ю з HR-менеджером

1. Як Ви оцінюєте ефективність кожного каналу пошуку, яке Ви використовуєте?

Якщо узагальнити, то всі канали пошуку, які ми використовуємо, ефективні. Емпіричним методом дослідження ми визначили найбільш ефективні канали та продовжуємо співпрацювати з ними. Також складно зазначити якесь одне джерело, яке буде найефективнішим серед інших, оскільки ППБ займається масовий доборою на різноманітні вакансії у всіх містах України. Для якихось міст ефективніше спрацюють телеграм-канали, для інших – robota.ua або work.ua. Для пошуку висококваліфікованих працівників ефективнішим може бути LinkedIn. Тож компанія завжди використовує ефективні канали пошуку, коли якісь стають неефективними, то відповідно, ми перестаємо їх використовувати.

2. Оцініть свою задоволеність використанням існуючих інструментів пошуку та відбору кандидатів за шкалою від 1 до 5. Поясніть, чому ви поставили ту чи іншу оцінку.

Якщо брати всі разом цифрові інструменти, то можу оцінити на 4,5 на даний момент. Чому 4,5? Процес не стоїть на місці, потреби в персоналі та сам ринок праці постійно змінюються. Не завжди ресурси моментально реагують та адаптуються під нові умови. Так, вони намагаються і згодом адаптуються, але цей процес не дуже швидкий. В цілому, інструменти ефективні і допомагають закривати більшість потреб в персоналі. Просто потрібно постійно моніторити і досліджувати ринок. Нині він не сталий, а швидкозмінний, тож ми постійно повинні тримати руку на пульсі.

3. З якими проблемами Ви найчастіше стикаєтесь під час пошуку та відбору кандидатів?

Нині найбільшою проблемою в Україні є кадровий голод, елементарно не вистачає людей для закриття вакансій. Більшість працівників або воює або виїхали

за кордон та змінили місце проживання. На жаль, внаслідок цього збільшується час закриття вакансій та зменшується кількість потрібних кандидатів.

Інша – неякісна освіта в Україні, яка неадаптована під реальний бізнес. Більшість університетів надають теоретичну інформацію, з якої лише невеликий процент може знадобитись в роботі. На практиці будуть вчити зовсім по-іншому. Також це може бути пов'язано з постійними змінами у потребах тієї чи іншої посади, постійному розвитку, тому деякі теоретичні знання можуть бути не на часі. Крім того, віддалена освіта негативно впливає на якість підготовки майбутніх фахівців. Тому можуть збільшуватись і фінансові, і часові витрати на навчання та адаптацію нових співробітників компанії або ж знижуватись їх продуктивність.

Також підвищення рівня конкуренції серед роботодавців, оскільки ринок належить кандидатаві, то відповідно ускладнюється їх пошук і для привертання уваги талановитих кандидатів, потрібно постійно покращувати умови праці, шукати ефективніші способи залучення.

Рідше, невідповідність кваліфікації кандидатів вимогам вакансій. Це може бути зумовлено відсутністю необхідного досвіду або навичок, або невідповідною освітою. Наприклад, для певних вакансій потрібна спеціалізована або практична підготовка, яку не всі кандидати можуть мати. Така невідповідність може призводити до складнощів у пошуку кваліфікованих працівників і впливати на швидкість заповнення вакансій. Однак якщо ми бачимо, що кандидат дійсно здібний, нам підходять його особисті якості і ми бачимо в ньому потенціал, то з радістю йдемо на зустріч та пропонуємо роботу.

4. Які цифрові технології, на вашу думку, можуть бути корисними для вирішення цих проблем?

На мою думку, корисними можуть бути чат-боти на основі штучного інтелекту, сам штучний інтелект, телеграм-канали. Наприклад, якщо потрібно згенерувати цікавий текст для залучення кандидатів, а нині він дійсно потрібен, оскільки ринок праці належить кандидатам, тому використання штучного інтелекту для написання оголошень може допомогти в залученні потрібних кандидатів саме до наших вакансій. Також телеграм-канали, як-от у Вашому

університеті допомагають великим компаніям залучати молодих студентів до співпраці і вони досить дієві, оскільки компанії отримують потрібних працівників.

5. Як ви думаєте, чи можуть інші цифрові технології, як-от гейміфікація чи VR допомогти вам у пошуку та відборі кандидатів?

В цілому так, гейміфікація може бути корисна під час відбору кандидатів, можливо навіть на типові вакансії, наприклад мерчендайзера. Тестування в ігровому форматі можуть зацікавити кандидатів та підвищити їх залученість. Щодо VR вважаємо, що ця технологія буде більш ефективна саме під час набору персоналу на наші заводи, однак її розроблення та впровадження потребує як часових, так і фінансових витрат. Можливо також розглянемо і такі варіанти цифровізації.

6. Які ризики та бар'єри ви бачите при впровадженні нових цифрових інструментів? Фінансові/безпекові/технічні/пов'язані з персоналом; бар'єри: відсутність бюджету, відсутність технічної експертизи, опір змінам, складність даних.

Безсумнівно існують фінансові, безпекові або ж технічні ризики. Однак вони мінімальні. Оскільки частіш за все, ми заключаємо договори з контрагентами, які надають послуги з цифровізації того чи іншого бізнес-процесу, тож ми застраховані ним і постачальники також не зацікавлені в порушенні його умов, оскільки вони теж несуть репутаційні ризики. Ідентифікацією безпекових ризиків в нашій компанії займається служба безпеки.

Щодо працівників і їх реакції на нові впровадження, то думаю, що все повинно спрацювати. Наш HR-директор запроваджувала портал для нематеріальної мотивації працівників департаменту продажів і всі вони позитивно відреагували та були задоволені використанням цієї платформи. То в рамках одного департаменту, можу сказати, що опору не буде, лише покращить їх продуктивність та лояльність до компанії.

7. Як ви думаєте, як нові цифрові інструменти впливають на основні показники ефективності добору у ППБ?

В нас немає ніяких метрик, щоб ми точно відслідкували показники до використання цифрових технологій і після їх впровадження. Я можу сказати інтуїтивно. Можливо на час закриття вакансій і не дуже впливає, бо знов ж таки кадровий голод постійно посилюється і я не можу сказати, що цифрові технології суттєво вплинуть на швидкість закриття вакансій. Скоріше, не на швидкість впливає, а на збільшення конверсії наймання. За допомогою цифрових технологій, ми можемо надавати більше якісних, релевантних кандидатів для розгляду безпосереднім керівникам. Щодо витрат теж складно сказати, оскільки ми давно користуємось job-порталами та корпоративними акаунтами. Певно, що так, фінансові і часові витрати в майбутньому будуть значно нижчі, ніж той самий друк оголошень, листівок, холодний пошук кандидатів і відповідно, якість і кількість кандидатів теж буде вища ніж під час традиційних методів пошуку. Адже більшість кандидатів використовують саме інтернет-ресурси для пошуку роботи, тож вони будуть більш зацікавлені в компанії, яка слідує за новими тенденціями.

8. Як ви думаєте, як використання цифрових технологій може допомогти вам у досягненні стратегічних цілей вашої компанії?

На мою думку, використання цифрових технологій прямо чи опосередковано може впливати і на прибуток компанії, і на збільшення задоволеності клієнтів. Також підвищувати продуктивність серед працівників, знижувати витрат на процес добору персоналу і зміцнювати бренд компанії на ринку праці. Таким чином, інвестиції в цифрові технології для процесу добору персоналу можуть мати комплексний позитивний вплив на бізнес у цілому.

9. Як ви думаєте, як використання цифрових технологій може допомогти вам у покращенні вашої особистої ефективності?

Вони дуже впливають, якби не було умовно, інтернету, доступу до сайтів з пошуку роботи, я змушена була б самотужки шукати наприклад, аналітика. Тож зараз використання цифрових інструментів ми сприймаємо як належне. Беззаперечно, вони підвищують доступність інформації і спрощують її аналіз, зменшують час на пошук персоналу та звільняють нас від виконання щоденних рутинних завдань. Тому, на мою ефективність вони сильно впливають.

10. Чи існують плани з розвитку або вдосконалення цифрової інфраструктури для покращення процесу добору персоналу у майбутньому?

Так. Ми плануємо впроваджувати деякі цифрові інструменти, наприклад чат-бот для спрощення подання заявок на вакансії для супервайзерів, територіальних/регіональних менеджерів. Надалі можливо чат-боти для цілодобової комунікації саме з кандидатами. Їхня реалізація буде залежати від фінансової підтримки цих проєктів і від фінансових можливостей компанії.

ДОДАТОК II

Таблиця II.1 - Порівняльний аналіз ключових характеристик HRM-систем

Критерії	HURMA	PeopleForce	Zoho People	Oracle HCM
Бізнес-процеси, які автоматизуються	Добір персоналу, адаптація, HR-аналітика, оцінювання персоналу, кадрове планування та прогнозування, менеджмент робочого часу та продуктивності, управління компетентностями, кадрове діловодство, управління трудовою кар'єрою, мотиваційний менеджмент, офбординг	Добір персоналу, кадрове планування, оцінювання персоналу, менеджмент робочого часу і продуктивності, управління компетентностями, кадрове діловодство, управління трудовою кар'єрою, мотиваційний менеджмент, HR-аналітика, офбординг	Добір персоналу, онбординг, кадрове діловодство, HR-аналітика та звітність, менеджмент робочого часу та продуктивності, навчання персоналу, управління відносинами з працівниками	Добір персоналу, кадрове діловодство, управління талантами, менеджмент робочого часу і продуктивності, HR-аналітика, управління відносинами з працівниками
Мова інтерфейсу	Українська, російська, англійська, іспанська	Українська, російська, польська, англійська, іспанська	німецька, англійська, французька, італійська, корейська, голландська, португальська, російська, іспанська, шведська, в'єтнамська, китайська	Українська, російська, англійська
Ціна для великих компаній	Від \$400	Від \$480	Від \$300, (є багато різних тарифів)	Недоступно
Наявність пробного періоду	Так	Так	Так	Так
Інтеграції	З job-порталами, месенджерами, LMS, системою управління проектами, сервісами Google, сорсинг-плагінами	З job-порталами, месенджерами, LMS, сервісами Google та Microsoft, системою аутентифікації	З різними ПЗ від Zoho, сервісами Google та Microsoft, сторонніми ПЗ	З job-порталами, соціальними мережами, з іншими системами

Джерело: розроблено автором на основі [60; 61; 62; 63]

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016273037

Дата перевірки:
23.05.2024 04:22:44 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
23.05.2024 13:04:34 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: 2024_КБР_Рубель_плагіат

Кількість сторінок: 70 Кількість слів: 17163 Кількість символів: 136375 Розмір файлу: 312.76 KB ID файлу: 1016063020

7.38% Схожість

Найбільша схожість: 0.79% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000103558)

5.47% Джерела з Інтернету 316

Сторінка 72

5.16% Джерела з Бібліотеки 534

Сторінка 74

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИТОКИ,
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*Збірник тез
IX-тої Всеукраїнської студентської науково-
практичної конференції
присвяченої 72-ій річниці від дня народження
д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*



Львів 2023

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

ББК 65.050.9(2)2 я54

УДК 658(043.2)

С-91

Укладачі:

В. М. Ковалів, Л. Й. Войнича, М. П. Лизак

Рекомендовано до друку вченою радою факультету управління, економіки та права Львівського національного університету природокористування, протокол №6 від 28.02.2023 р.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. 449 с.

Усі матеріали подано в авторській редакції.

За вигляд, зміст, достовірність та відсутність плагіату у тезах відповідають автори.

© Львівський національний
університет природокористування, 2023

Пісоцька А.В. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ЗДОРОВ'Я В КОЛЕКТИВІ	141
Порва Я.І. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ	143
Портухай К. ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ ПРИ ЕКСПОРТІ УКРАЇНОЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	146
Приймак М.О. СУЧАСНА МОДЕЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО СТАНУ УКРАЇНИ	148
Рибка С.С., Щерба І.В. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	149
Рубель К. О. ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В HR-ПРАКТИКАХ	152
Сидоренко О.О. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	156
Скидан С.Л. ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	158
Столбова Я.Д. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ БРЕНДУ	161
Тиховська А.М. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	164
Федоренко Є.А. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	167

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

економічної стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища.

Рубель К. О.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Кравчук О. І.
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В HR-ПРАКТИКАХ

У сучасному світі цифровізація є невід'ємною частиною розвитку бізнесу. У зв'язку з війною та глобальним переходом на віддалену роботу використання цифрових технологій в українських компаніях набуло надзвичайної актуальності. HR-менеджери змушені були швидко зреагувати на зміни в бізнес-середовищі та адаптуватись до них. Дійсно, напочатку компаніям було складно автоматизувати деякі бізнес-процеси, однак зараз це вже звична реальність. Розвиток ринку цифрових HR-технологій можна дослідити на аналітичних та практичних платформах G2[1], Deloitte[2], EY[4], EBA[3], Forbes[5], Hurma[7], PeopleForce[8], Happy Monday[6]. Результати їх досліджень свідчать про популярність таких цифрових технологій: чат-боти, соціальні мережі, HRM-системи, Big Data, віртуальна реальність, гейміфікація.

Комунікаційні боти або чат-боти мають широке використання серед українських компаній. Їх застосовують для автоматизації багатьох HR-процесів, а саме: рекрутингу, адаптації, навчання й управління корпоративною культурою. Чат-боти можуть задавати перші запитання кандидатам, відправляти інформацію про роботу та умови праці. Також можуть бути використані для підготовки навчальних матеріалів та отримання зворотного зв'язку щодо процесу навчання та розвитку. Ще чат-боти дозволяють швидко надавати співробітникам допомогу в різних питаннях, оскільки вони працюють цілодобово. Для HR-спеціалістів будуть корисними такі чат-боти: AI Partner від Hurma (організація комунікації з персоналом за всіма процесами управління персоналом), Skillage

Bot (пошук необхідних кандидатів), Gmail Bot (отримання повідомлень не виходячи з додатку Telegram), Демон Кирило (організація робочого простору вдома, надання рекомендацій щодо покращення фізичного і психічного здоров'я працівнику), Plor (знайомство зі своїми колегами у формі гри, допомагає адаптації нових співробітників), BirthdayBot (нагадування про день народження співробітника), Bot List Bot (надсилає список ботів за інтересами) та інші.

Соціальні мережі на практиці менеджменту персоналу використовують для реалізації деяких HR-завдань (добір персоналу, організація співбесіди, адаптація персоналу тощо). За їх допомогою можна розмішувати вакансії, шукати персонал та оцінювати кандидатів. Перегляд особистої сторінки може надати базову інформацію про потенційного працівника, спираючись на яку рекрутер може визначити чи підходить цей кандидат компанії. Аналіз платформ LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Telegram, YouTube підтверджує їх популярність серед українських менеджерів з персоналу для виконання окремих HR-завдань.

HRM-системи здатні об'єднувати та автоматизувати різні бізнес-процеси менеджменту персоналу. Вони дозволяють управляти більшістю HR-процесів, а саме: добір та онбординг персоналу, кадровий облік, управління трудовою кар'єрою, менеджмент робочого часу і продуктивності, оцінювання персоналу, тощо. Застосування HRM-систем звільнює час менеджера, тим самим, надаючи свободу для виконання стратегічних завдань. За результатами дослідження аналітичної платформи G2[1] найкращими програмними забезпеченнями для HR-менеджерів є Paylocity, Rippling, Paycom, BambooHR, Isolved тощо. Аналіз українських платформ PeopleForce, Hurma, CleverStaff свідчить про широке використання серед рекрутерів.

Аналіз великих масивів інформації, або big data дозволяє HR-менеджерам покращити не лише власну роботу, а й загальну ефективність роботи своїх компаній. Аналіз даних про працівників може включати збір та аналіз даних про резюме, інтерв'ю, професійні досягнення, результати оцінювання, тривалість роботи в компанії тощо. Проаналізувавши ці дані, менеджер може зрозуміти, які компетентності працівника можна використати для підвищення результативності роботи. За допомогою аналізу даних можна виявити тенденції плинності персоналу, розробити

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

стратегію залучення нових працівників та збереження поточних. Крім того, використання Big Data буде корисним під час розробки програми навчання та розвитку, адже на основі зібраних даних можна визначити ті фактори, які впливають на продуктивність працівників.

Віртуальну реальність (VR) можна застосовувати для створення більш захоплюючого навчального досвіду. Завдяки VR нові працівники швидше освоюють навички, а вже працюючі ознайомлюються з новими продуктами та підвищують кваліфікацію. Використання віртуальної реальності може підвищити ефективність адаптації, навчання та розвитку, знизити плинність персоналу та зменшити час і витрати на виконання цих процесів.

Гейміфікація HR-процесів – цікавий спосіб нематеріальної мотивації працівників, який допомагає урізноманітнити робочий процес, згуртувати колектив, підвищити їх мотивацію та залученість. Елементи гри можна впровадити у найманні, адаптації, навчанні та розвитку працівників. Існує безліч методів застосування гейміфікації для співробітників компанії: отримання винагород за досягнення, бонусні програми, змагання, проходження квестів та інші. Крім того, ігрові елементи можна використовувати і для HR-менеджерів. Український розробник ПЗ для рекрутингу CleverStaff[9], у 2022 році презентував систему гейміфікації для процесу добору персоналу. Виконання рутинних завдань, таких як створення вакансій, перегляд резюме, організація співбесід може демотивувати рекрутера. А впровадження гейміфікації зробить його працю більш цікавою. Крім того, рекрутер отримує нагороди та відзнаки за будь-які досягнення в системі. Поєднання автоматизації та гейміфікації значно зекономить робочий час HR-фахівця та підвищить його оперативність.

Як бачимо, сучасні організації застосовують різноманітні новітні технології. Їх впровадження у менеджменті персоналу має позитивний вплив на діяльність компанії в цілому. Застосування таких технологій, як чат-боти, HRM-системи, віртуальна реальність, гейміфікація, Big Data та інші, дозволяють автоматизувати та спростити багато процесів, покращити комунікацію між співробітниками, зменшити витрати на

управління та збільшити продуктивність роботи. Отже, в сучасних умовах це є необхідним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Список використаних джерел

1. Best HR Products for 2023. G2: website. URL: <https://www.g2.com/best-software-companies/top-hr#list> (дата звернення 01.03.2023)
2. Deloitte: website. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html> (дата звернення 01.03.2023)
3. EBA: website. URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення 01.03.2023)
4. EY: website. URL: https://www.ey.com/en_gl (дата звернення 01.03.2023)
5. Forbes: website. URL: <https://www.forbes.com/?sh=106c4ca52254> (дата звернення 01.03.2023)
6. Happy Monday: website. URL: https://happy monday.ua/category/happy_hr (дата звернення 01.03.2023)
7. Hurma: website. URL: <https://hurma.work/blog/category/hr-ua/> (дата звернення 01.03.2023)
8. PeopleForce: website. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog> (дата звернення 01.03.2023)
9. Гейміфікація в CleverStaff: геймченджер у світі рекрутингу 2022: веб-сайт. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/gejmifikacziya-v-cleverstaff-gejmchendzher-u-sviti-rekrutyngu-2022/> (дата звернення 01.03.2023)

Міністерство освіти і науки України
Хмельницька міська рада
Міжнародна фундація науковців та освітян
Спілка економістів України
Хмельницький національний університет
ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»
Вищий навчальний заклад Ужорспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Донецький національний університет імені Василя Стуса
Національний університет «Запорізька політехніка»
Західноукраїнський національний університет
Національний університет водного господарства та природокористування
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ СТУДЕНТСЬКИЙ ФОРУМ

Присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління
Хмельницького національного університету

Конференції Форуму:

Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці:

**I Всеукраїнська студентська науково-практична конференція
«HR-ІНЖИНІРИНГ У ХХІ СТОЛІТТІ: ТРЕНДИ, ПРОБЛЕМАТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ»**

Кафедра маркетингу:

**VI Всеукраїнська науково-практична конференція студентів
«МАРКЕТИНГ ОЧИМА МОЛОДІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ»**

08 червня 2023 р.

м. Хмельницький

1. Актуальні тренди філософії ринкової трансформації національної економіки України у XXI столітті

Самарічева Тетяна, Антуф'єв Тарас Напрями зменшення безробіття в Україні.....	15
Самарічева Тетяна, Гандзюк Вікторія Роль державного регулювання зайнятості у забезпеченні стабільності ринку праці.....	17
Самарічева Тетяна, Палига Анастасія Open banking як мейнстрім у банківській системі.....	18
Самарічева Тетяна, Смаліцька Олена Вплив штучного інтелекту на управління економічними системами.....	20
Дзізінський Микола, Гасюк Олександр, Городецький Юрій Співпраця Міжнародного валютного фонду та України в умовах війни: нові виклики та можливості.....	21
Самарічева Тетяна, Царук Іванна Наслідки фінансової глобалізації.....	23
Самарічева Тетяна, Водяницька Олена Домогосподарства як суб'єкт економіки: проблеми та перспективи розвитку в Україні.....	25
Самарічева Тетяна, Рогожа Аріна Причини та напрями подолання гіперінфляції.....	27
Кудельський Віталій, Водяницька Олена Ринкова трансформація національної економіки України.....	29
Приступа Людмила, Блажівська Анастасія Роль фінансової освіченості в умовах трансформації національної економіки України в XXI столітті.....	31
Шелест Євгенія, Форія Денис Особливості формування корпоративної культури в ресторанному бізнесі на прикладі «Brewman».....	33
Шелест Євгенія, Радішевська Владислава Глобальні тенденції розвитку креативної економіки.....	37
Самарічева Тетяна, Попадюк Анна Державний борг в Україні: тенденції та фактори впливу.....	38
Ільєнко Алла, Попрійчук Назар, Стародуб Тетяна Кон'юнктура ринку праці України: гендерний аспект.....	40

2. Проблеми і нова парадигма стратегії розвитку HR-інжинірингу в аспекті діджиталізації

Кравчук Оксана, Проніна Єва Тренди розвитку цифрових технологій в HR-індустрії.....	44
Кравчук Оксана, Рубель Ксенія SWOT-аналіз використання штучного інтелекту в HR-менеджменті.....	46
Ведерніков Михайло, Глушко Тетяна, Бажакова Крістіна Діджиталізація HR-інжинірингу задля розвитку бізнес-процесів.....	48
Зелена Марія, Войтов Вадим Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства.....	51

Оксана КРАВЧУК

к. е. н., доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Ксенія РУБЕЛЬ

здобувач вищої освіти,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна

SWOT-АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

Управління персоналом є однією з ключових складових успіху в будь-якій компанії, оскільки від нього залежить якість та ефективність роботи всієї команди. Розвиток цифрових технологій, динамічні зміни на ринку праці та зростання конкуренції ставлять перед HR-менеджерами нові виклики та вимагають використання новітніх підходів та інструментів для досягнення максимального результату. Одним з таких інструментів є штучний інтелект (ШІ), який допомагає покращити процеси управління персоналом.

Штучний інтелект (ШІ) – технологія, яка дозволяє комп'ютерним системам виконувати завдання, що зазвичай потребують інтелектуальних здібностей людини, таких як аналіз інформації, прогнозування, прийняття рішень та виконання певних дій. Застосування ШІ в управлінні персоналом може включати в себе використання чат-ботів та голосових помічників для спілкування з працівниками та кандидатами, систем автоматичного відбору резюме та проведення ефективних інтерв'ю, а також систем аналітики даних для прогнозування кадрових потреб та планування розвитку персоналу. Ця технологія допомагає підвищити результативність роботи як HR-менеджерів, так і працівників, що в свою чергу позитивно вплине на діяльність компанії в цілому. Крім того, штучний інтелект може суттєво змінити підхід до багатьох HR-процесів, починаючи від підбору персоналу та закінчуючи просуванням кар'єрними сходами. Впровадження штучного інтелекту в управління персоналом може стати важливим елементом конкурентної стратегії, що дозволить компаніям знизити витрати на HR-процеси та забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів.

Нині застосування штучного інтелекту в HR-сфері стає все більш поширеним, а з постійним розвитком цифрових технологій і збільшенням доступності даних, ця тенденція буде продовжувати активно розвиватись. Для того, щоб ефективно використовувати штучний інтелект у управлінні персоналом, необхідно оцінити його можливості та обмеження. З цією метою, було проведено SWOT-аналіз (рис. 1), що дозволить краще зрозуміти переваги та недоліки використання цієї технології в компанії.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зменшення навантаження на HR-менеджерів та збільшення їх продуктивності Швидкий та точний аналіз даних Самообслуговування працівників Мінімізація людської суб'єктивності під час прийняття рішень	Високі витрати на розробку та впровадження технології Більшість рішень вимагають участі людини Потреба постійного оновлення та оновлення Якість даних і обмежена кількість Залежність упереджень при прийомі на роботу
Можливості	Загрози
Автоматизація та оптимізація HR-процесів Розширення можливостей в HR-менеджменті Покращення якості та об'єктивності прийняття рішень Планування та прогнозування у різних HR-процесах Зниження витрат на HR-процеси Збільшення задоволеності працівників	Нерівність та дискримінація Несприйняття нової технології співробітниками Виключення людського фактору у прийнятті рішень Потенційні проблеми з безпекою даних та конфідентційністю

Рис. 1. SWOT-аналіз застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом

*розроблено автором на основі [1; 2; 0]

З рис. 1 видно, що застосування штучного інтелекту в HR-індустрії має як позитивні, так і негативні аспекти. Серед позитивних можна виділити автоматизацію більшості HR-

процесів (рекрутинг, адаптація, навчання та розвиток тощо), що дозволяє звільнити HR-фахівця від виконання щоденної рутинної роботи та зосередитись на більш складних та стратегічних завданнях, таких як управління талантами або розвиток культури компанії. Зокрема, штучний інтелект знаходить широке застосування в рекрутингу, допомагаючи спростити процес пошуку, добору та управління кандидатами, а також визначення профілів, які відповідають вимогам певної посади. Крім того, чат-боти на основі штучного інтелекту можна використовувати для забезпечення ефективного спілкування з кандидатами, що допомагає упорядкувати процес набору персоналу, знизити витрати на спілкування з кандидатами та забезпечити більш оперативну взаємодію з ними.

Після прийняття на роботу нового працівника системи зі штучним інтелектом забезпечують ознайомлення з компанією, надають важливу інформацію про колег, його завдання та можуть відповісти на питання, які часто виникають у новачків. Також штучний інтелект забезпечує цілодобову комунікацію зі співробітниками компанії, швидко відповідаючи на їх запитання в будь-який час. То ж, автоматизація більшості HR-завдань допомагає оптимізувати роботу HR-менеджерів та працівників, підвищити їх ефективність на робочому місці та скоротити час та витрати на виконання цих процесів.

Ще одним позитивним аспектом використання штучного інтелекту є можливість покращити планування та прогнозування різноманітних потреб у компанії завдяки збору, аналізу та інтерпретації великих масивів інформації, що дозволяє зробити більш точні та обґрунтовані прогнози та уникнути потенційних помилок. Крім того, системи на основі штучного інтелекту дозволяють зменшити вплив людської суб'єктивності та емоційного фактору на прийняття рішень, оскільки вони базуються на об'єктивних даних та показниках. Таким чином, можна забезпечити прийняття більш точних та раціональних рішень, що відповідають потребам компанії, сприяють досягненню стратегічних цілей та допомагають уникнути необхідності у додаткових інвестиціях, які можуть бути неефективними чи зайвими.

Загалом, штучний інтелект в управлінні персоналом може стати потужним інструментом для розуміння потреб та інтересів працівників, а також підвищення їх задоволеності. Незважаючи на те, що штучний інтелект дуже корисний для HR-відділу, він має певні недоліки, які потребують уваги менеджерів.

Один з основних недоліків – значні витрати на розробку та впровадження ШІ, а саме на технічну інфраструктуру, навчання персоналу та підтримку системи. Також, штучний інтелект потребує систематичного оновлення та оцінювання, адже можливості його використання в управлінні персоналом постійно розширюються та вдосконалюються. Без регулярного оновлення можуть виникнути проблеми з точністю та ефективністю систем на основі штучного інтелекту. Крім того, у зв'язку зі зростанням кількості кібератак та крадіжок даних, конфіденційна інформація компанії стала більш доступною для зловмисників, а неналежний захист даних може призвести до серйозних наслідків для бізнесу, таких як втрата довіри працівників, клієнтів та партнерів, фінансові втрати тощо.

Іншим недоліком є можливе виключення людського фактору у прийнятті рішень. Хоча, штучний інтелект допомагає в прийнятті рішень та аналізі великих масивів інформації, він не завжди здатен врахувати нетехнічні фактори, зокрема цінності потенційного працівника, особливості корпоративної культури в компанії тощо. То ж, якщо HR-менеджери будуть приймати важливі рішення спираючись лише на штучний інтелект, то висока ймовірність того, що знизиться результативність роботи HR-відділу та збільшиться кількість помилок і недоліків у виконанні роботи. Крім того, якщо початкові параметри, які використовуються для програмування ШІ, містять неточні дані або неявні упередження, то результати можуть бути спотвореними або несправедливими. Через запрограмовані помилки може бути відхилено багато кваліфікованих кандидатів, а також призвести до дискримінації певних груп людей (жінок або чоловіків, людей з обмеженими можливостями, етнічних меншин тощо).

Основна потенційна загроза полягає у несприйнятті нової технології працівниками, яка може призвести до численних проблем, таких як низька продуктивність, помилки в роботі, недооцінка можливостей нової технології, відчуття стресу тощо. Ці проблеми можуть

виникнути через те, що працівники не були достатньо підготовлені до використання нової технології. Крім того, вони можуть боятися втратити роботу через автоматизацію процесів, що може викликати негативні емоції та погано вплинути на їх залученість. Також, якщо HR-фахівці будуть часто використовувати штучний інтелект для комунікації зі співробітниками компанії, то працівники можуть почуватися відчуженими через постійне спілкування лише з ШІ, а не з реальною людиною. В результаті, погіршиться не лише якість взаємодії між працівниками, а й корпоративна культура компанії в цілому.

Для того щоб мінімізувати вплив недоліків, пов'язаних з використанням штучного інтелекту в HR-сфері необхідно оцінити ризики та переваги використання цієї технології в компанії та розробити ефективні стратегії її впровадження та використання. Крім того, необхідно забезпечити достатній рівень підготовки співробітників щодо використання ШІ та відповідної підтримки від IT-персоналу. Також, слід ретельно вивчати й переглядати вплив впровадження штучного інтелекту на культуру та взаємодію в компанії, щоб вчасно виявляти й вирішувати проблеми.

Отже, штучний інтелект має великий потенціал в HR-сфері і може значно поліпшити процеси залучення, розвитку та утримання талантів у компаніях. Проте, важливо пам'ятати про можливі ризики і недоліки цієї технології та знаходити баланс між використанням штучного інтелекту і залученням людей, щоб досягти максимальних результатів.

Список використаних джерел

1. AI in HR: How is it really used and what are the risks? HEC Paris. URL: <https://www.hec.edu/en/knowledge/articles/ai-hr-how-it-really-used-and-what-are-risks>
2. Ways AI is changing HR departments. Business News Daily. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/how-ai-is-changing-hr>
3. AI in HR: The good, the bad, and the ugly. Efront. URL: <https://www.efrontlearning.com/blog/2022/05/ai-in-hr.html>

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

*д. е. н., професор,
академік Академії економічних наук України,
завідувач кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці*

Тетяна ГЛУШКО

*старший викладач
кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці*

Крістіна БАЖАКОВА

*здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна*

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ HR-ІНЖИНІРИНГУ ЗАДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Основною метою стратегічного HR-інжинірингу підприємства є формування такого кадрового потенціалу і такої системи управління персоналом, які здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток. Ефективність стратегії HR-інжинірингу підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування. Розвиток ринкових відносин в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх подальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного управління, зростають роль і значення процесів розробки та реалізації стратегії підприємства.

ПРОЄКТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

**СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЯМИ: КОНЦЕПЦІЇ,
ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ,
МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ**

Збірник тез доповідей
III Міжнародної науково-практичної конференції

(20 листопада 2023 року, м. Харків, Україна)

Електронний ресурс

Харків – 2023

Гринишин Р.М. ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ВАЛОВИМ НАЦІОНАЛЬНИМ ДОХОДОМ ТА ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ УКРАЇНИ	79
Гриценко О.А., Жихор О.Б. ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА – АРТ-КАФЕ З УКРАЇНСЬКИМ НАПРЯМОМ	82
Гришина Л.О., Дубінчук Г.В. МОДЕРНІЗАЦІЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ЗАПОРУКА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	85
Даниленко О.А., Халюта А.С. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТОК КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ	87
Даудова Г. В. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	91
Дмитрів А.І. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ	94
Жилякова О.В. ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ – ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ КРИЗИ	97
Зозуля О. В., Павлюк С.І. МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ В ЕФЕКТИВНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	99
Іванов Ю.Б. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ЕТАПІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ.....	102
Іжаківська Я. О., Таранич О. В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ Й ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	105
Ільєнко А.В., Азовцева К.С. БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН	109
Ільєнко А.В., Рубель К. О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ	113

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

В епоху стрімкого технологічного розвитку, сучасні компанії стикаються з різноманітними викликами, які безпосередньо пов'язані з впровадженням інноваційних технологій у їх звичну діяльність. Цифрові інструменти докорінно змінюють традиційні способи організації робочого процесу та взаємодії між працівниками і керівниками. Відповідно до цього, компаніям необхідно оперативно реагувати на зміни та адаптуватись до нових умов ринку праці. У цьому контексті, цифрова трансформація є необхідним етапом для сучасних компаній, оскільки вона відіграє ключову роль у динамічному бізнес-середовищі, де швидкість змін стає вирішальною.

Цифрова трансформація бізнесу – це кардинальна зміна ментальних моделей, драйвером якої є цифровізація; це усвідомлений, інноваційно орієнтований, ініційований менеджментом компанії процес докорінного удосконалення бізнес-процесів, що охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії, на основі пошуку і/або розробки та використання цифрових технологій [1].

У зв'язку з пандемією COVID-19 та початком повномасштабної війни цифровізація бізнесу набула надзвичайної важливості задля збереження безпеки працівників та успішного функціонування в умовах нестабільності. Зокрема, пандемія спричинила широке розповсюдження дистанційного формату роботи, тоді як під час війни збільшилась кількість безробітних та з'явилась потреба у працевлаштуванні і перепідготовці внутрішньо-переміщених осіб. Несподівані зміни у робочому середовищі спонукали керівників компаній до перегляду класичних методів організації праці та створення нових стратегій і підходів. Цифрові рішення стали невід'ємною складовою в розв'язанні проблем, зумовлених пандемією та війною.

В останніх наукових дослідженнях вплив цифровізації на соціально-трудова відносини (СТВ) розглядають як двозначну та багатогранну сферу. Деякі дослідники підкреслюють позитивні аспекти, звертаючи увагу лише на можливості для розвитку компаній та покращення ринку праці загалом. Інші ж, наголошують на викликах та загрозах, не акцентуючи на позитивних перспективах. Аналіз літературних джерел дозволив нам виділити основні

можливості та ризики, що виникають внаслідок цифрової трансформації соціально-трудових відносин, що зображено в таблиці нижче.

Таблиця 1.

Можливості та ризики цифрової трансформації соціально-трудових відносин

Можливості	Ризики
Розвиток мобільності робочої сили та дистанційної зайнятості;	Нестабільні умови зайнятості та низький соціальний захист, невпевненість у завтрашньому дні; Нерівномірність розподілу робочої сили географічно; Зростання неформальної, тіньової зайнятості;
Підвищення продуктивності праці та рахунок технологічності;	Зростання рівня безробіття, числа зневірених громадян, збільшення розшарування населення, можливі соціальні «вибухи»;
Розвиток гнучких графіків праці та відпочинку, поєднання кількох видів зайнятості	Зниження соціалізації у суспільстві, формування покоління фрічайлд, економіки виробництва для 1-ї людини; Емоційне та професійне вигорання, психологічні розлади, відчуття самотності
Можливості контролю роботодавців та найманих працівників через цифрові технології	Зниження творчості у працівників; Тотальний контроль за роботодавцями та найманими працівниками держави, формування соціальних рейтингів; «Цифрова тюрма» чи гетто, для низькопродуктивних, неугодних чи непотрібних працівників;
Виникнення нових професій	Необхідність перенавчати новим професіям дуже швидко
Спрощення документообігу в сфері СТВ	Виток персональних даних
Можливість самостійно опанувати будь-які знання швидко через доступ до знань Швидка адаптивність	Розшарування населення та працівників за рівнем доступу до цифрових технологій і освіти; При закритті доступу до інформації штучне обмеження певних категорій персоналу/суспільства- легкість маніпуляцій;
Цифрова грамотність	Можливість поширення фейків та хибної суспільної думки. Цифровий мобінг/босінг шляхом відсутності доступу до інформації чи її перекручування тощо
Фінансова цифрова безпека	Крадіжка коштів чи їх блокування
Економія матеріальних та нематеріальних ресурсів за рахунок цифровізації в сфері соціально-трудових відносин (екоофіси, економія паперу, економія на робочих місцях тощо);	Зниження соціального захисту, компенсації найманим працівникам за засоби виробництва тощо. Розвиток ринку вторинних робочих місць

Отже, з таблиці видно, що цифрова трансформація суттєво впливає на соціально-трудові відносини, створюючи як великі можливості, так і серйозні виклики для бізнесу. Так, цифровізація дозволяє адаптуватись до сучасних умов та успішно функціонувати в умовах турбулентності. Крім того, впровадження цифрових технологій сприяє оптимізації процесів, підвищенню ефективності та створенню нових можливостей для розвитку та зростання бізнесу.

Останнім часом дистанційна робота стала однією з ключових тенденцій на ринку праці. Такий формат дозволяє працівникам працювати з будь-якої точки світу, забезпечуючи безперервність бізнесу, особливо в умовах війни. Більше того, віддалена робота дозволяє працівникам підлаштовувати свій робочий графік під їхні потреби. Проте, існує й негативна сторона цього формату: працівникам, які працюють віддалено, важче підтримувати зв'язок з колегами та більшість з них відчують вигорання. Крім того, раціональне впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси сприяє систематичному зменшенню потреби в паперовій документації. Також цифрова трансформація сприяє створенню нових професій та форматів роботи.

Нині популярним форматом роботи є фріланс (вільна зайнятість), який дозволяє самостійно обирати проєкти та замовників, мати гнучкий графік роботи і працювати віддалено. Однак, таку зайнятість можна віднести до тіньової через відсутність законодавчого регулювання. Хоча, фрілансери можуть зареєструвати свою діяльність як ФОП, багато відмовляються від офіційної реєстрації та сплати податків до державного бюджету. Звідси впливає ще один ризик – відсутність соціальної підтримки, а саме медичної страховки, офіційної відпустки, пенсійних внесків, соціальних пільг тощо.

Крім того, з появою нових професій працівники будуть змушені постійно навчатись та підвищувати свою кваліфікацію. Нові технології та інновації у сфері праці вимагатимуть постійного розвитку та оволодіння новими навичками для ефективного виконання завдань.

Отже, цифрова трансформація соціально-трудових відносин відкриває нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах. Однак, разом з інноваціями та цифровими технологіями з'являються нові виклики, що потребують уваги і аналізу для знаходження ефективних рішень у сфері управління. Тому досягнення балансу між нововведеннями та збереженням соціально-трудових стандартів є важливою задачею для успішного розвитку підприємств у цифровому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and*

- labour relations: theory and practice*. 2020. Vol. 10, no. 1. P. 33–54. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrrp.10(1).2020.06) (date of access: 03.11. 2023)
2. Чалюк Ю. О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. *Підприємництво та інновації*. 2023. С. 70-79. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.11> (дата звернення: 03.11.2023).
 3. Войналович І. А. Соціально-економічні ризики трансформації зайнятості в умовах цифрової економіки.
 4. Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 181–188. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-181-188](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-181-188) (дата звернення: 24.10.2023).
 5. Цифрова адженда України – 2020 (Цифровий порядок денний – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0) Першочергові сфери, ініціативи, проекти – цифровізації України до 2020 року. URL:<https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
 6. Скрипник О., Ільєнко А., Саливон О., Гутніцький В. Гідна оплата праці як базис соціально відповідальних практик бізнесу в умовах формування нової економіки *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 12(2) 2023. - С.32-39.
 7. Ільєнко А.В. Сучасні тренди в трансформації соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки в Україні //Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 23–24 жовт. 2019 р. — К. : КНЕУ, 2019. — 341с. -С.89-91.



Міністерство освіти і науки України
Центральноукраїнський національний технічний університет



Диплом

III ступеня

нагороджується

Учасник Всеукраїнського творчого конкурсу наукових робіт
«Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах сучасних викликів та загроз»

Рубель Ксенія

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Наукова робота:

«Сучасні практики цифровізації менеджменту персоналу»

Голова Конкурсної комісії:
Проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків ЦНТУ,
Доктор економічних наук, професор,
академік Академії економічних наук України



Олександр ЛЕВЧЕНКО

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

HR MANAGEMENT DIGITALIZATION: CONCEPTUAL ASPECTS AND TRENDS

Кравчук О. І.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-6337-7759

Варіс І. О.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-9502-5045

Рубель К. О.

Здобувачка вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0007-2177-9972

Oksana Kravchuk

Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Associate Professor,
Associate Professor at the Socioeconomics and Personnel Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine

Iryna Varis

Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Associate Professor,
Associate Professor at the Socioeconomics and Personnel Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine

Ksenia Rubel

Higher Education Student,
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine

Цифрова трансформація продовжує перетворювати робоче місце, тому розуміння поточних практик та тенденцій у цифровізації менеджменту персоналу є важливим для успіху організації, які прагнуть пристосуватися до технологічних досягнень, підтримувати віддалені робочі процеси, приймати рішення на основі даних, покращувати досвід та залучення працівників і зберігати конкурентну перевагу на ринку. Цифровізація є ключовим трендом у сучасному бізнес-середовищі, що зумовлює необхідність трансформації підходів до менеджменту персоналу в організаціях. Впровадження цифрових рішень в менеджменті персоналу стає запорукою підвищення конкурентоспроможності компанії. Дослідження досягло узагальнення концептуальних аспектів та тенденцій цифровізації HR бізнес-процесів та формування концепту цифровізації менеджменту персоналу на основі аналізу тенденцій використання цифрових HR технологій. У статті проаналізовано підходи до визначення поняття «цифрова трансформація»; розглянуто основні тренди цифровізації в HR сфері; виділено ключові способи цифровізації HR процесів. На основі узагальнення досліджень обґрунтовано концепт цифровізації менеджменту персоналу як стратегічний підхід до впровадження цифрових техноло-

гій. Для досягнення мети використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, систематизації. Наведено визначення поняття «цифрова трансформація» в контексті менеджменту персоналу. Охарактеризовано основні тренди та способи цифровізації HR бізнес-процесів. Сформульовано концепт цифровізації менеджменту персоналу та визначено його принципи. Доведено переваги цифровізації для ефективного управління людськими ресурсами. Результати можна використовувати для подальшого розвитку теорії менеджменту персоналу в умовах цифрової трансформації. Висновки та рекомендації можуть бути застосовані HR фахівцями для впровадження цифрових інструментів в управління персоналом організацій. Доведено практичну цінність цифровізації для підвищення ефективності HR процесів. Перспективним є подальше вивчення окремих цифрових інструментів та їх впливу на менеджмент персоналу в різних галузях. Обмеженням є швидка зміна цифрових трендів. Стаття є теоретичною.

Ключові слова: цифровізація; цифрова трансформація; цифрові HR технології; цифрові HR інструменти; менеджмент персоналу; менеджмент людських ресурсів.

Digital transformation continues to transform the workplace, so understanding current HR management digitalization practices and trends is essential to the success of organizations looking to adapt to technological advancements, support remote workflows, make data-driven decisions, improve employee experience and engagement, and maintain a competitive edge in the marketplace. Digitalization, as a key trend in today's business environment, necessitates the HR management approaches transformation. The introduction of digital HR solutions is the way to the company's competitiveness increasing. The study achieved a generalization of conceptual aspects and trends in the HR business processes digitalization; determination of the essence and principles of the HR digitalization concept based on the analysis of digital HR technologies trends use. The article analyzes approaches to the definition of "digital transformation"; the main HR digitalization trends are considered; the HR processes digitalization keyways are highlighted. The HR digitalization concept as a strategic approach to the introduction of digital technologies is substantiated. To achieve the goal, general scientific and special methods were used: analysis and synthesis, comparison, generalization, systematization. A definition of the concept is given "digital transformation" in the context of personnel management. The main trends and ways of HR processes digitalization are characterized. The HR management digitalization concept is formulated, and its principles are defined. The benefits of digitalization for effective HR management have been proven. The results can be used for further development of the HRM theory in the context of digital transformation. Conclusions and recommendations can be applied by HR specialists to implement digital tools in the HR practices. The practical value of digitalization for improving the efficiency of HR processes has been proven. Further study of individual digital HR tools and their impact on personnel management in various industries is promising. The article is theoretical.

Key words: digitalization; digital transformation; digital HR technologies; digital HR tools; personnel management; human resources management.

ВСТУП

Успішність будь-якої компанії в сучасному світі залежить від ефективного менеджменту персоналу. Однак, з появою нових технологій та швидкою зміною ринкових умов, менеджмент персоналу потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів. Через початок повномасштабної війни, цифровізація менеджменту персоналу набула особливої актуальності, оскільки українські компанії були змушені швидко зреагувати на критичні зміни у бізнес-середовищі та продовжити свою роботу в умовах нестабільності. З метою пристосування до нових реалій та підготовки до майбутніх випробувань, автоматизація HR процесів стає необхідністю для всіх компаній. Таким чином, розуміння важливості цього процесу є першочерговим завданням для ефективної діяльності компанії.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Цифрові технології в менеджменті персоналу стали актуальною темою досліджень. Питанням цифрової трансформації та цифровізації менеджменту персоналу присвятили свої праці: А. Алярова [1], Вахданія та ін. [15], Т. Длугопольська і Ю. Гук [2], С. Кірілмах [4], А. Колот та О. Герасименко [5], С. Рудакова та ін. [6], М. Саксена [10], О. Сватюк та ін. [12], С. Стромаєр [11], Л. Ванг та Ж. Женг [16], Ф. Фу [6] та інші. Окремі концептуальні аспекти

даної проблематики висвітлені в попередніх публікаціях авторів у співавторстві з О. Субочевим [7], І. Рябоконем [6], Є. Парашук [14], К. Заривних [8] та С. Завгородньою [13] в контексті цифровізації HR процесів. Проте спостерігається брак досліджень, націлених на визначення теоретичних та концептуальних аспектів цифровізації процесів менеджменту персоналу не визначені; формування єдиного підходу до такої цифровізації, який поєднував би передові тренди використання цифрових HR технологій в Україні та світі.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою статті є узагальнення концептуальних аспектів та тенденцій цифровізації HR бізнес-процесів; формування концепту цифровізації менеджменту персоналу на основі аналізу тенденцій використання цифрових HR технологій. Для реалізації даної мети необхідно узагальнити концептуальні аспекти та тенденції цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу шляхом аналізу існуючих підходів до визначення поняття «цифрова трансформація», розгляду основних трендів цифровізації у HR сфері та виокремлення ключових способів цифровізації HR процесів. Крім цього, сформулювати концепт цифровізації менеджменту персоналу на основі аналізу тенденцій використання цифрових технологій менеджменту персоналу шляхом уза-

гальнення результатів дослідження трендів та способів цифровізації для обґрунтувати концепту цифровізації як стратегічного підходу та визначення його принципів. На основі сформованого концепту цифровізації потрібно визначити його сутність та сформулювали основні принципи впровадження. На завершення актуальним є доведення переваг цифровізації для ефективного управління людськими ресурсами та пошук аргументів на користь цифровізації HR процесів, які дозволяють підвищити їх ефективність, автоматизацію, залученість персоналу тощо.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті автори використали переважно загальнонаукові методи для теоретичного узагальнення та формулювання концептуальних положень щодо цифровізації менеджменту персоналу, а саме: аналіз і синтез - для дослідження та узагальнення концептуальних аспектів і тенденцій цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу, а також для формування концепту цифровізації менеджменту персоналу; порівняння - для розгляду різних підходів до визначення поняття «цифрова трансформація» та порівняння їх між собою; узагальнення - для формулювання визначення концепту «цифрової трансформації» в контексті менеджменту персоналу та обґрунтування концепту цифровізації менеджменту персоналу як стратегічного підходу; систематизація – для структурування та класифікації основних трендів та способів цифровізації HR процесів. Ці методи були використані для отримання таких основних наукових результатів дослідження як: узагальнення концептуальних аспектів та тенденцій цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу; формулювання концепту цифровізації менеджменту персоналу як стратегічного підходу; визначення сутності та принципів концепту цифровізації менеджменту персоналу; характеристика трендів та способів цифровізації HR процесів; обґрунтування переваг цифровізації для ефективного управління людськими ресурсами.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює потребу у трансформації традиційних методів ведення бізнесу, що так само передбачає впровадження цифрових рішень в управління персоналом. У бізнес-середовищі, де панують динамічні зміни та жорстка конкуренція, цифрова HR трансформація набуває актуальності, оскільки дозволяє компаніям підвищити їхню конкурентоспроможність та зайняти провідні позиції у своїх сферах діяльності. Дослідження С. Г. Рудакової та ін. свідчить про наявність «значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси та технології для вдосконалення

HR процесів, і тими, що займають позицію вичікування. Пасивність багатьох компаній веде до вагомих втрат конкурентоспроможності, оскільки вони не тільки лишаються можливості інвестувати у людський капітал, але й ризикують втратити доступ до робочої сили» [9, С. 266]. Для опису процесів цифровізації менеджменту персоналу в українській практиці найчастіше застосовують терміни «цифровізація» або «цифрова трансформація». Длугопольська Т. І. та Гук Ю. В. пропонують використовувати саме термін «цифрова трансформація» для позначення системних та глибинних змін в управлінні людськими ресурсами у XXI ст. [2]. На думку Колота А. М. та Герасименко О. О. «цифрова трансформація бізнесу передбачає кардинальну зміну ментальних моделей, драйвером якої є цифровізація; це усвідомлений, інноваційно орієнтований, ініційований менеджментом компанії процес докорінного удосконалення бізнес-процесів, що охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії, на основі пошуку і/або розробки та використання цифрових технологій» [5, С. 38]. У попередніх дослідженнях авторів разом з С. А. Завгородньою цифрова трансформація бізнесу була визначена як «впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства, за якої відбувається не лише встановлення нового обладнання чи програмного забезпечення, але й зміни підходів до управління компанією, як на корпоративному рівні, так і на рівні зовнішніх комунікацій» [13, С. 50]. Спільним усіх підходів є те, що цифрова трансформація включає не тільки використання цифрових технологій для покращення бізнес-процесів, а й стратегічне перетворення бізнесу в цілому. Отже, під сутністю поняття «цифрова трансформація» варто розуміти комплексний процес впровадження цифрових технологій у діяльність компаній, що передбачає не лише технічні зміни, а й зміну культури та підходу до менеджменту персоналу з метою пристосування до умов ринку та забезпечення довгострокового розвитку.

Трансформація HR сфери в цифрову епоху є надзвичайно важливою для всіх організацій. Компанії, які почнуть її вчасно та правильно, зможуть отримати значну перевагу на ринку праці. Впровадження цифрових HR технологій потребує багато зусиль від HR команди, оскільки вони будуть відповідальні за цифрову трансформацію управління людьми та самої компанії [4]. Згідно з думкою С. Г. Рудакової та ін. «... перехід до цифрової трансформації має базуватися на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, дослідженні переваг і недоліків, а також галузевих обмежень і потенційних партнерів» [9, С.266]. Крім того, HR команда має забезпечити, щоб всі працівники компанії мали достатні знан-

ня та навички для ефективного використання цифрових інструментів.

Цифровізація менеджменту персоналу дозволяє автоматизувати безліч рутинних HR завдань та виводить усі напрямки роботи менеджерів на принципово новий рівень, забезпечуючи підвищення їхньої ефективності. У сучасному HR використовують різноманітні технології для здійснення бізнес-процесів менеджменту персоналу. Вони можуть бути застосовані у всіх аспектах HR менеджменту, а саме: рекрутинг, онбординг, мотивування, навчання та розвиток, оцінювання, HR аналітика, управління трудовою кар'єрою тощо.

Розвиток ринку цифрових HR технологій в останні роки можна схарактеризувати такими основними трендами: попит на використання нових технологій в HR процесах, як-от штучний інтелект, машинне навчання, автоматизація HR процесів; збільшення використання технологій доповненої та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку; аналітика HR даних та метрик; посилене застосування HR чат-ботів та віртуальних асистентів; популярність віртуальної реальності, гейміфікації та штучного інтелекту в HR сфері; інтеграція з різними сервісами, сорсинг через соціальні мережі та рекрутинг 24/7; значущість використання хмарних технологій та інструментів безпеки; автоматизація HR процесів та перехід у метавсесвіт [10; 11; 14-16].

Цифровий менеджмент персоналу гармонійно поєднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, аналітику даних, штучний інтелект та багато інших технологій, що дозволяють оптимізувати роботу з персоналом та забезпечувати ефективний процес управління. Впровадження цифрових технологій у HR процеси, як-от соціальні медіа, мобільні додатки, аналітика та хмарні рішення, сприяє оптимізації та трансформації цих процесів, зменшенню використання паперової документації, підвищенню швидкості та реактивності HR процедур, зниженню витрат та забезпеченню більшої мобільності та ефективності HR діяльності. Інтеграція новітніх інструментів може покращити залученість та збереження працівників, а також сприяти значному зростанню успіху підприємства шляхом постійної трансформації. Цифровізація менеджменту персоналу є необхідною умовою для розвитку бізнесу, оскільки дозволяє адаптуватися до швидких змін та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами. Використання різноманітних способів цифровізації дозволить ефективно впровадити інноваційні рішення у діяльність HR команд та досягти кращих результатів в управлінні персоналом. На нашу думку, тенденції використання цифрових HR технологій мають бути розширені та доповнені такими аспектами як автоматизація та інтеграція

HR процесів, електронне навчання та розвиток, використання систем HR аналітики, фокусування на емоційному благополуччі у цифровому середовищі та розвиток мобільних HR додатків (рис.1). Такі тенденції використання цифрових HR технологій сприяють автоматизації, підвищенню ефективності та покращенню взаємодії між працівниками та організацією; допомагають зробити менеджмент персоналу ефективнішим, підтримуючи розвиток та збереження талантів у сучасному цифровому середовищі.

Базуючись на таких тенденціях, концепт цифровізації менеджменту персоналу можна визначити, як стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій та інструментів з метою покращення ефективності, автоматизації та оптимізації управління людськими ресурсами в організації. Цей підхід базується на використанні широкого спектру цифрових рішень, як-от автоматизовані системи управління персоналом, штучний інтелект, аналітика даних, електронне навчання та інші інноваційні технології. Тому основні принципи концепту цифровізації менеджменту персоналу полягатимуть у наступному:

- автоматизація процесів та впровадження цифрових HRM систем дозволяє автоматизувати рутинні завдання, як-от наймання, оброблення заявок на відпустку, ведення кадрових документів та оплата заробітної плати, що зменшує ризик помилок, підвищує ефективність та звільняє час для стратегічного менеджменту персоналу;

- використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів дозволяє аналізувати великі обсяги даних про персонал, виявляти тенденції, прогнозувати плинність, визначати ключові навички та забезпечувати персоналізовані рекомендації для розвитку персоналу, допомагають HR командам приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати стратегію розвитку персоналу;

- цифрові технології дозволяють створювати ефективні системи електронного навчання, включаючи онлайн-курси, вебінари, мобільні додатки та інші інтерактивні інструменти, що сприяє постійній самоосвіті, розвитку навичок та забезпечує доступність навчальних матеріалів для працівників у будь-який зручний для них час;

- використання аналітичних систем для аналізу даних про робочу силу дозволяє отримувати глибокий інсайт у взаємодію працівників, вимірювати продуктивність, оцінювати вплив рішень управління на результативність персоналу та прогнозувати майбутні потреби в робочій силі; допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо планування кадрів, розподілу ресурсів та управління продуктивністю;

- цифрові технології сприяють впровадженню віддаленої роботи та забезпечують ефективну комунікацію і співпрацю між розподіленими ко-

мандами; інструменти для спільної роботи, відеоконференції, чати та проєктні платформи допомагають зберегти зв'язок та координацію між віддаленими працівниками;

- у зв'язку з використанням цифрових технологій і збільшенням обміну даними, захист кон-

фіденційної інформації та дотримання норм безпеки стають надзвичайно важливими; компанії повинні приділяти достатню увагу захисту даних та використовувати надійні системи шифрування і захисту для забезпечення приватності своїх працівників.

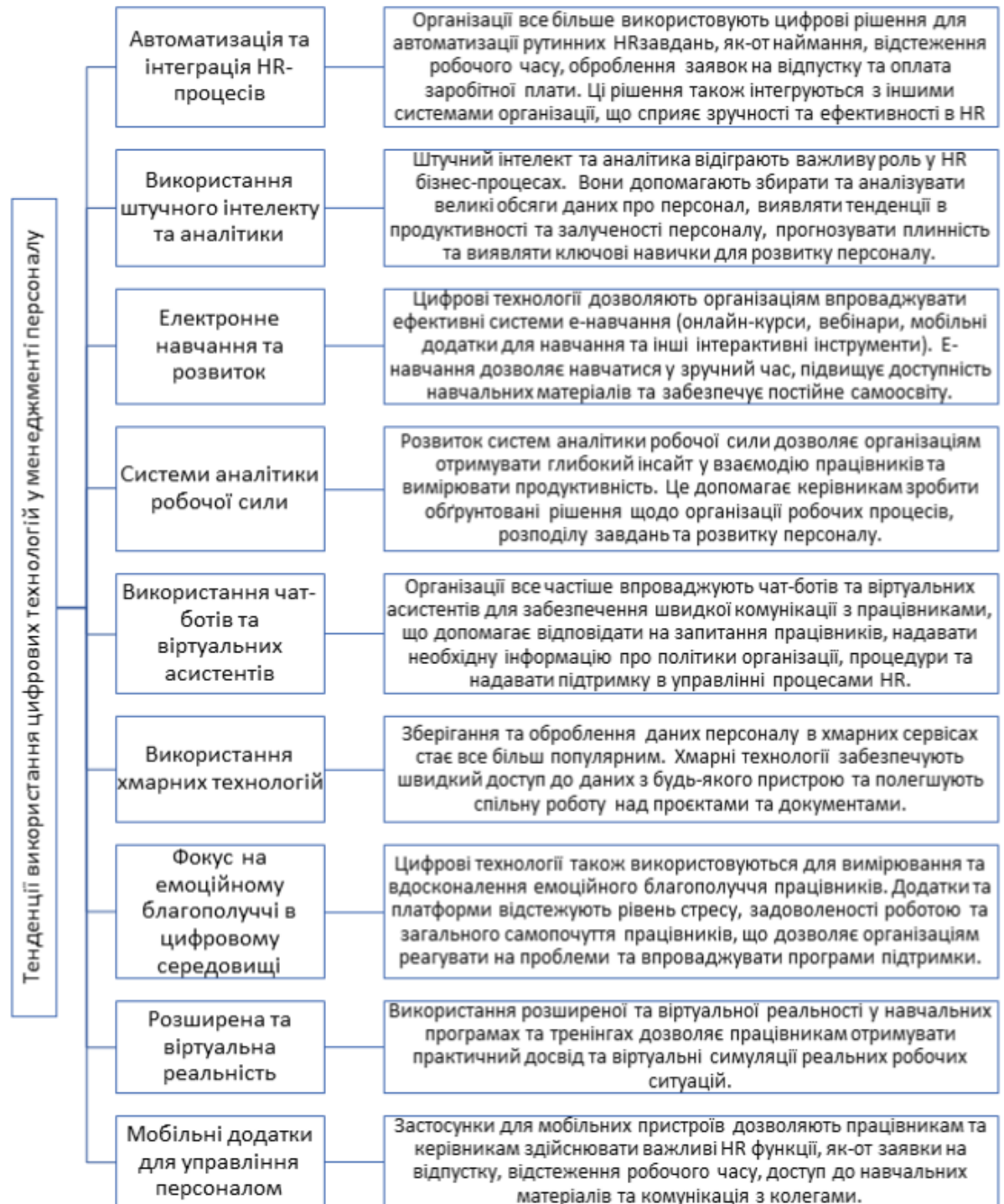


Рис. 1. Тенденції використання цифрових HR-технологій

Джерело: розроблено авторами

В цілому цифровізація менеджменту персоналу дозволяє підвищити його ефективність, залучати та розвивати талановитих працівників, покращити комунікацію та колаборацію, а також адаптуватися до швидкозмінних вимог ринку. Впровадження цифрових інструментів та технологій у менеджмент персоналу стає ключовим фактором успіху для організацій у сучасному бізнес-середовищі.

ДИСКУСІЯ

У дослідженні розглянуто концептуальні аспекти та ключові тенденції HR цифровізації. Результати узгоджуються з попередніми дослідженнями авторів у співавторстві з О. Субочевим [7], І. Рябоконем [6], Є. Парашук [14], К. Заривних [8] та С. Завгородньою [13], де розглядалися окремі аспекти цифровізації HR процесів. Однак, на відміну від згаданих робіт, у цьому дослідженні надано більш комплексне та поглиблене бачення HR цифровізації як стратегічного підходу, сформульовано концепт цифровізації та визначено його ключові принципи.

Авторські висновки щодо тенденцій HR цифровізації, таких як використання штучного інтелекту, аналітики даних, електронного навчання та забезпечення ефективної віддаленої роботи, узгоджуються з результатами інших дослідників, зокрема А. Алярової [1], С. Кірілмах [4], М. Саксени [10], О. Сватюк та ін. [12], С. Стромаєра [11]. Проте, на відміну від них, запропоновано більш структурований та систематизований підхід до розуміння цих трендів та їх впровадження в рамках концепту цифровізації менеджменту персоналу.

Водночас, деякі наші спостереження суперечать висновкам Т. Длугопольської та Ю. Гука [2], які стверджували, що HR цифровізація обмежується лише технічними змінами. Доведено, що цифрова трансформація менеджменту персоналу передбачає не тільки технологічні зміни, а й зміни в культурі та підходах до управління людськими ресурсами. Можливим поясненням такої розбіжності може бути той факт, що дане дослідження ґрунтується на новітніх тенденціях та практиках цифровізації, які розвиваються динамічно та вимагають постійного переосмислення концептуальних засад менеджменту персоналу.

Варто зазначити, що дослідження має певні обмеження. По-перше, воно зосереджується на загальних концептуальних аспектах та тенденціях цифровізації менеджменту персоналу, не загли-

блюючись у деталі окремих цифрових HR інструментів та їх впливу на різні галузі та типи організацій. По-друге, швидка зміна цифрових трендів може призвести до того, що частина наведених у дослідженні тенденцій швидко застаріє, і з'являться нові тенденції, які потребуватимуть додаткового вивчення.

Загалом, результати є важливим внеском у розвиток теорії менеджменту персоналу в умовах цифрової трансформації. Вони відкривають нові перспективи для подальших досліджень у цій сфері, зокрема в таких напрямках, як вплив окремих цифрових HR інструментів на ефективність менеджменту персоналу, специфіка HR цифровізації в різних сферах, розроблення методик оцінювання рівня цифровізації HR процесів, дослідження впливу цифровізації на залученість та мотивацію персоналу. Комбінація авторських висновків з майбутніми дослідженнями допоможе сформувати цілісне розуміння цифровізації менеджменту персоналу та її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності організацій у сучасному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Цифровізація менеджменту персоналу є необхідною умовою для розвитку бізнесу, оскільки дозволяє адаптуватися до швидких змін, забезпечити ефективне управління людськими ресурсами та створити конкурентну перевагу для компанії. Основними способами цифровізації HR процесів є використання соціальних мереж, штучного інтелекту, комунікаційних ботів, HRM систем, хмарних технологій, Big Data, гейміфікації та віртуальної реальності. Концепт HR цифровізації передбачає стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій та інструментів для покращення ефективності, автоматизації та оптимізації менеджменту персоналу. Ключовими принципами концепту є автоматизація процесів, використання штучного інтелекту та аналітики, електронне навчання, аналітика робочої сили, забезпечення ефективної віддаленої роботи та безпеки даних. Цифровізація менеджменту персоналу дозволяє підвищити ефективність HR процесів, залучати та розвивати талановитих працівників, покращити комунікацію та колаборацію, а також адаптуватися до швидкозмінних вимог ринку. Впровадження цифрових інструментів та технологій у менеджмент персоналу стає ключовим фактором успіху для організацій у сучасному бізнес-середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Aliarova, A. V. (2023). Kontseptualni zasady proiektuvannia tekhnolohii menedzhmentu personalu v umovakh didzhitalizatsii [Conceptual principles of designing personnel management technologies in the conditions of digitalization]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and management organization*, (2), 179–187. Doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.17> [in Ukrainian].
2. Dluhopolska, T., & Huk, Y. (2021). Tsyfrova transformatsiia u sferi HR: napriamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital transformation in HR sphere: Directions, problems and opportunities]. *Prychornomorski ekonomichni studii - Black Sea Economic Studies*, (62). Doi: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2> [in Ukrainian].

3. Fu, F. (2022). Digital transformation: A reflection from HRM perspective. *Mental Health & Human Resilience International Journal*, 6(1). Doi: <https://doi.org/10.23880/mhrij-16000167>
4. Kirilmaz, S. K. (2020). Digital transformation in human resources management: Investigation of digital HRM practices of businesses. *Pressacademia*, 7(3), 188–200. Doi: <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1282>.
5. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2020). Tsyfrova transformatsiia ta novi biznes-modeli yak determinanty formuvannia ekonomiky nestandardnoi zainiatosti [Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment]. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 10(1), 33–54. [https://doi.org/10.21511/slrrp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrrp.10(1).2020.06) [in Ukrainian].
6. Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2023). Upravlinnia tsyfrovou transformatsiieu menedzhmentu personalu cherez tsyfrovu HR stratehiu [Managing the digital HR transformation through a digital HR strategy]. *Infrastruktura rynku - Market Infrastructure*, (71). Doi: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-28> [in Ukrainian].
7. Kravchuk, O., Varis, I., & Subochev, A. (2022). The development of the labour market digital ecosystem in Ukraine. *Studia regionalne i lokalne*, 3(89), 32–48. Doi: <https://doi.org/10.7366/1509499538903>
8. Kravchuk, O., Varis, I., & Zaryvnykh, K. (2021). Tsyfrovii tekhnolohii menedzhmentu personalu: Tendentsii ta vyklyky v umovakh pandemii COVID-19 [Digital technology of personnel management: trends and challenges in a COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, (26). Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> [in Ukrainian].
9. Rudakova, S. G., Danylyevych, N. S., Shchetinina, L. V., & Kasianenko, Y. A. (2020). Digital HR - Maibutnie kadrovoho administruvannia [Digital HR - the future of human resources administration]. *Business Inform*, 1(504), 265–270. Doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270> [in Ukrainian].
10. Saxena, M., & Saxena, N. (2023). Digital technologies in HRM. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4432949>
11. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(3), 345–365. Doi: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
12. Svatiuk, O., Havran, M., & Burda, A. (2022). Process management of hr manager's work digitalizing at the enterprise. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 6(1), 119–131. Doi: <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.119>
13. Varis, I., Kravchuk, O., & Zavorodnia, S. (2021). Business's digital transformation: Choice, implementation and improvement of CRM-systems. *Marketing and Digital Technologies*, 5(2), 48–66. Doi: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>
14. Varis, I., Kravchuk, O., & Parashchuk, Y. (2022). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: Mozhlyvosti HRM-system [HR-management business processes digitalization: HRM-systems possibilities]. *Galickij ekonomichnij visnik - Galician Economic Herald*, 74(1), 90–102. Doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090 [in Ukrainian].
15. Wahdaniah, Sucianti, R., Ambalele, E., & Tellu, A. H. (2023). Human resource management transformation in the digital age: Recent trends and implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, 1(3), 239–258. Doi: <https://doi.org/10.59890/ijarss.v1i3.902>
16. Wang, L., & Zheng, G. (2022). Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: The moderate role of HRM capability maturity. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). Doi: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.18262abstract>.