

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

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія ПОРУЧНИКА

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Соціоекономіка та управління
персоналом
05 – Соціальні та поведінкові науки
051 - Економіка**

Форма навчання: _____ *очна (денна),*
_____ *очна (денна), заочна, дистанційна*

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему « **Проектування автоматизації рекрутингу персоналу** »
(назва теми)

здобувача _____ **Шатцких Євгенія Євгенійовича**
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: _____ **к.е.н., доцент, Варіс І.О.** _____
(науковий ступінь, учене 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
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

I.O.Varic

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Шатцких Євгенія Євгенійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему « Проєктування автоматизації рекрутингу персоналу »

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

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ПрАТ «МХП»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МХП» (назва розділу)
Розділ 3	ПРОЄКТУВАННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ КОМПАНІЇ (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процес автоматизації рекрутингу персоналу на підприємстві
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні засади використання автоматизованих систем рекрутингу персоналу на підприємстві в умовах сучасного ринку праці
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	узагальнення теоретико-методичних засад використання автоматизованих систем рекрутингу персоналу, проведення аналізу автоматизації рекрутингового процесу на підприємстві та розроблення рекомендацій щодо впровадження автоматизованої системи рекрутингу в ПрАТ «МХП».

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

У розділі 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ
• дослідити теоретичні аспекти автоматизації рекрутингу персоналу; • проаналізувати існуючі методи, інструмент та технології автоматизації рекрутингу; • узагальнити методичні підходи до проєктування автоматизації рекрутингу персоналу та оцінювання її економічної ефективності;	
У розділі 2	АНАЛІЗ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МХП»
• проаналізувати організаційно-економічні, соціальні та трудові показники діяльності компанії; • дослідити процес рекрутингу персоналу в компанії, проаналізувати його стан, показники та рівень автоматизації; • оцінити потреби та можливостей автоматизації процесу рекрутингу персоналу в компанії та потенційний економічний ефект від її впровадження;	
У розділі 3	ПРОЄКТУВАННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ КОМПАНІЇ
• обґрунтувати вибір цифрових технологій та інструментів для автоматизації рекрутингу в компанії; • спроектувати комплексну автоматизацію рекрутингу за допомогою ATS та інших цифрових технологій та розробити план її впровадження; • оцінити економічну ефективність впровадження комплексної автоматизації рекрутингу для компанії.	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

I.O. Varic
(ініціали, прізвище)

« __ » _____ 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« __ » _____ 2024 р..

Реферат

ПРОЄКТУВАННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Кваліфікаційна магістерська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми автоматизації рекрутингу персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг роботи - 94 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У роботі є 9 таблиць, 18 рисунків. Під час написання використано 58 джерел. Робота містить 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес автоматизації рекрутингу персоналу ПрАТ «МХП». *Предметом* дослідження теоретико-методичні та прикладні засади використання автоматизованих систем рекрутингу персоналу підприємства в умовах сучасного ринку праці.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретико-методичних засад використання автоматизованих систем рекрутингу персоналу, проведення аналізу автоматизації рекрутингового процесу на підприємстві та розроблення рекомендацій щодо впровадження автоматизованої системи рекрутингу в ПрАТ «МХП».

Завданнями дослідження є:

- дослідити теоретичні аспекти автоматизації рекрутингу персоналу;
- проаналізувати існуючі методи, інструмент та технології автоматизації рекрутингу;
- узагальнити методичні підходи до проєктування автоматизації рекрутингу персоналу та оцінювання її економічної ефективності;
- проаналізувати організаційно-економічні, соціальні та трудові показники діяльності компанії;
- дослідити процес рекрутингу персоналу в компанії, проаналізувати його стан, показники та рівень автоматизації;
- оцінити потреби та можливостей автоматизації процесу рекрутингу персоналу в компанії та потенційний економічний ефект від її впровадження;

- обґрунтувати вибір цифрових технологій та інструментів для автоматизації рекрутингу в компанії;
- спроектувати комплексну автоматизацію рекрутингу за допомогою ATS та інших цифрових технологій та розробити план її впровадження;
- оцінити економічну ефективність впровадження комплексної автоматизації рекрутингу для компанії.

Методи дослідження. Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: аналіз літератури та наукових публікацій з питань рекрутингу, зокрема досліджень українських та зарубіжних вчених у цій сфері; SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз в організації рекрутингу в ПрАТ «МХП» в умовах війни; опитування працівників - для збору якісних даних, зворотного зв'язку та ідентифікації проблем і недоліків у процесах рекрутингу та утримання персоналу в компанії; аналіз внутрішніх даних та метрик компанії, пов'язаних із рекрутингом персоналу; експертне оцінювання та опитування топ-менеджменту і керівників HR - для визначення потенційних ефектів від реалізації запропонованої програми заходів; економічний аналіз та розрахунки - для оцінювання очікуваних витрат на впровадження програми та її економічної ефективності.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. У цьому дослідженні були зроблені висновки, що узагальнюють ефективність організації процесу рекрутингу на підприємстві. Було надано авторське визначення терміну "рекрутинг" і запропоновано уніфікований SWOT-аналіз організації рекрутингу на підприємстві. Також були проведені аналітичні та розрахункові процедури, і розроблена програма заходів для поліпшення організації рекрутингу, яка має практичне значення не тільки для компанії ПрАТ «МХП», але й для інших підприємств.

Ключові слова: рекрутинг персоналу, ефективність організації рекрутингу, управління персоналом, методи оцінювання рекрутингу, автоматизація рекрутингу, цифровізація HR процесів.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти
імені Анатолія ПОРУЧНИКА
освітньо-професійної програми «Соціоекономіка та управління персоналом»
Шатцких Євгенія Євгенійовича
на тему «Проектування автоматизації рекрутингу персоналу»

1. *Актуальність теми.* В умовах стрімкої цифрової трансформації бізнесу та зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри автоматизація рекрутингу стає критично важливим напрямом оптимізації HR-процесів. Актуальність дослідження підтверджується статистикою зростання витрат на рекрутинг та збільшення часу на закриття вакансій в умовах післявоєнного відновлення бізнесу. Впровадження автоматизованих рішень у рекрутинг дозволяє компаніям оптимізувати витрати, прискорити процес наймання, підвищити якість добору персоналу та покращити досвід кандидатів. Особливої актуальності тема набуває для великих підприємств з розгалуженою структурою та значною кількістю персоналу, які потребують ефективних інструментів управління потоком кандидатів, оцінювання їх компетентностей та автоматизації рутинних процесів рекрутингу. В умовах діджиталізації HR процесів проектування комплексних рішень з автоматизації рекрутингу стає стратегічним завданням для забезпечення конкурентоспроможності компаній на ринку праці.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота демонструє системний підхід до дослідження. Автор ґрунтовно аналізує теоретичні засади автоматизації рекрутингу, проводить детальний аналіз HR процесів у ПрАТ "МХП". Запропоновано комплексне рішення з автоматизації рекрутингу з використанням сучасних технологій (SAP SuccessFactors, CRM-системи, чат-боти, платформи тестування). Наведено детальні економічні розрахунки ефективності проекту.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* У роботі представлені ґрунтовні самостійні розробки: комплексне оцінювання рівня автоматизації HR процесів в ПрАТ "МХП" з детальним аналізом по кожному процесу - від планування потреби в персоналі до оформлення пропозицій; систематизація та ранжування проблемних зон у рекрутинг з використанням експертних оцінок працівників відділу; розроблення проекту впровадження комплексної системи автоматизації з детальним бюджетом, що включає витрати на ліцензії, інтеграцію систем, навчання персоналу та розробку аналітичних інструментів. Автором проведено ґрунтовний розрахунок економічної ефективності проекту з прогнозуванням річної економії за рахунок оптимізації витрат на рекрутинг, скорочення часу на закриття вакансій та зниження адміністративного навантаження. Розроблено детальний план впровадження автоматизованих рішень з інтеграцією SAP SuccessFactors, CRM системи, чат-ботів та платформ тестування, що демонструє системний підхід до вирішення виявлених проблем.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретичні висновки збагачують розуміння процесів цифровізації рекрутингу. Практичні рекомендації мають безпосередню цінність для ПрАТ "МХП" та можуть бути адаптовані іншими компаніями.
5. *Наявність недоліків.* Робота відповідає вимогам.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* 70 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Варіс І.О.

_____.2024

Варіс І.О.

Рецензія

**на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти
Шатцких Євгенія Євгенійовича
на тему «Проектування автоматизації рекрутингу персоналу»**

Представлена до рецензії кваліфікаційна магістерська робота присвячена актуальній темі автоматизації процесів рекрутингу персоналу. В умовах цифрової трансформації бізнесу та викликів воєнного часу, питання ефективної автоматизації HR процесів набуває особливого значення для великих підприємств України.

Структура роботи є логічною та послідовною. У першому розділі автор ґрунтовно розкриває теоретичні засади автоматизації рекрутингу, детально аналізує сучасні технології та інструменти, що використовуються в цій сфері. Заслуговує на увагу систематизація методичних підходів до проектування автоматизації рекрутингу та оцінювання її економічної ефективності.

Другий розділ містить комплексний аналіз діяльності ПрАТ "МХП" та поточного стану автоматизації рекрутингових процесів. Автором проведено детальний аналіз трудових показників підприємства, що демонструє вплив воєнного стану на кадрову структуру та процеси наймання персоналу. Особливо цінним є проведене оцінювання рівня автоматизації різних етапів рекрутингу, що дозволило виявити проблемні зони та можливості для вдосконалення.

Третій розділ роботи містить практичні рекомендації щодо впровадження комплексної автоматизації рекрутингу в ПрАТ "МХП".

Автором запропоновано обґрунтований набір інструментів для автоматизації, включаючи розширення функціональності існуючої системи SAP SuccessFactors через інтеграцію модулів штучного інтелекту, впровадження CRM-системи для управління взаємодією з кандидатами та інтеграцію аналітичних інструментів. Важливим елементом є детальне економічне обґрунтування запропонованих рішень та розрахунок їх окупності.

До позитивних сторін роботи слід віднести: комплексний підхід до аналізу проблеми та розроблення рекомендацій; практичну спрямованість запропонованих рішень; детальне економічне обґрунтування проєкту автоматизації; врахування специфіки діяльності підприємства в умовах воєнного стану; використання сучасних підходів до автоматизації HR процесів.

Кваліфікаційна магістерська робота Шатцких Є.Є. є завершеним самостійним дослідженням, виконаним на високому науково-методичному рівні. Представлені в роботі висновки та рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані не лише в ПрАТ "МХП", але й на інших великих підприємствах України.

Робота відповідає всім вимогам, що висуваються до кваліфікаційних магістерських робіт, та заслуговує на високу оцінку.

Посада рецензента

підпис

ПБ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1 Теоретичні аспекти автоматизації рекрутингу в сучасному управлінні персоналом.....	8
1.2 Технології та інструменти автоматизації процесу рекрутингу.....	16
1.3 Методичні підходи до проєктування автоматизації рекрутингу персоналу та оцінювання економічної ефективності впровадження автоматизованих систем рекрутингу	28
Розділ 2 АНАЛІЗ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МХП»	39
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії ПрАТ «МХП»	39
2.2 Аналіз процесу рекрутингу персоналу в компанії "XYZ"	51
2.3 Оцінювання рівня автоматизації процесу рекрутингу.....	59
Розділ 3 ПРОЄКТУВАННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ КОМПАНІЇ.....	65
3.1 Вибір та обґрунтування інструментів для комплексної автоматизації рекрутингу в ПрАТ «МХП».....	65
3.2 Проєктування економічно обґрунтованої комплексної автоматизації рекрутингу	70
3.3 Оцінювання економічної ефективності впровадження проєкту комплексної автоматизації рекрутингу для ПрАТ «МХП».....	78
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ринок праці характеризується динамічними змінами, високою конкуренцією та вимогами до швидкості та ефективності рекрутингу персоналу. З огляду на ці фактори, автоматизація процесу рекрутингу персоналу стає дедалі важливішою для підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та оптимізувати витрати. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності рекрутингових процесів, що сприяє економії часу та ресурсів компаній. Особливо важливим є питання впровадження таких систем в Україні, де автоматизація рекрутингу може сприяти поліпшенню ефективності функціонування підприємств та підвищенню їх економічної стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти автоматизації рекрутингу розглядаються у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Кравчук О.І., Варіс І.О. та інші у серії досліджень [6-13] комплексно розглядають питання цифровізації HR-процесів, зокрема впровадження цифрових технологій в рекрутинг, використання інноваційних методів віддаленого добору персоналу, розвиток цифрових HR-стратегій. Василик А.В. та Купріян М.В. [54] аналізують сучасні тенденції в процесах рекрутингу в нових соціально-економічних умовах. Вонберг Т. та Головка А. [56] досліджують розвиток рекрутингу в епоху цифровізації. Питання використання штучного інтелекту в рекрутингу висвітлено в роботах Скібської К.О. [52], яка розглядає практичні аспекти застосування ШІ-інструментів, та Wilkins L.M. [57], який досліджує проблеми упередженості при використанні штучного інтелекту в процесах наймання. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів в контексті автоматизації розглядають Лопушняк Г.С. та Кравчук О.І. [15], Мельник А.О. та Соловйова Т.М. [16]. Хорошун В. [22] пропонує інформаційну модель реінжинірингу HR-процесів.

Зарубіжні дослідники Ball A., Freshwater T., Valderrama S. [25] аналізують досвід цифрового рекрутингу на прикладі компанії Sodexo. Gilch P.M. та Sieweke J. [33] розглядають стратегічну роль рекрутингу в цифровій трансформації організацій. Holm A.B. та Naahr L. [35] досліджують особливості електронного рекрутингу та відбору персоналу. Практичні аспекти впровадження різних технологій в рекрутинг розкрито в дослідженнях: RPA (роботизована автоматизація процесів) - Nawaz N. [40], Big Data - Нор [36], Harver Team [34], хмарні технології - McAllister J. [38], Parker E. [42], соціальний рекрутинг - Rahman S. [46], Sherrer K. [51], CRM-системи - Vincere [55]. Економічну ефективність впровадження автоматизованих систем досліджували Кузьмін О.Є. [14], Скібіцький О.М. [21], Грановська В. та Фещенко Є. [3]. Аналіз методів оцінювання кандидатів в онлайн-форматі представлено в роботі Oates M. та інших [24]. Trziszka M. [53] досліджує особливості використання штучного інтелекту при найманні персоналу. Conte F. та Siano A. [30] розглядають питання управління талантами на основі даних. Shenbhagavadivu T. та інші [50] аналізують роль штучного інтелекту в HR-процесах. Важливий внесок у розуміння специфіки автоматизації рекрутингу зробили аналітичні матеріали провідних компаній галузі - G2 [32], Capterra [27], PeopleForce [43], Recruite [47], Shelfy [49].

Таким чином, аналіз літератури свідчить про значний науковий інтерес до питань автоматизації рекрутингу та активний розвиток технологічних рішень у цій сфері. При цьому особливу увагу дослідники приділяють питанням впровадження штучного інтелекту, аналізу даних та цифрової трансформації процесів найму персоналу. Проте, в Україні питання комплексного економічного обґрунтування впровадження автоматизованих систем рекрутингу та аналізу їх впливу на ефективність підприємств досі залишається недостатньо дослідженим.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних засад використання автоматизованих систем рекрутингу персоналу, проведення аналізу автоматизації рекрутингового процесу на підприємстві та розроблення рекомендацій щодо впровадження автоматизованої системи

рекрутингу в ПрАТ «МХП». Для досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти автоматизації рекрутингу персоналу;
- проаналізувати існуючі методи, інструмент та технології автоматизації рекрутингу;
- узагальнити методичні підходи до проєктування автоматизації рекрутингу персоналу та оцінювання її економічної ефективності;
- проаналізувати організаційно-економічні, соціальні та трудові показники діяльності компанії;
- дослідити процес рекрутингу персоналу в компанії, проаналізувати його стан, показники та рівень автоматизації;
- оцінити потреби та можливостей автоматизації процесу рекрутингу персоналу в компанії та потенційний економічний ефект від її впровадження;
- обґрунтувати вибір цифрових технологій та інструментів для автоматизації рекрутингу в компанії;
- спроектувати комплексну автоматизацію рекрутингу за допомогою ATS та інших цифрових технологій та розробити план її впровадження;
- оцінити економічну ефективність впровадження комплексної автоматизації рекрутингу для компанії.

Об’єкт дослідження – процес автоматизації рекрутингу персоналу

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади використання автоматизованих систем рекрутингу персоналу в умовах сучасного ринку праці.

Методи дослідження. У роботі застосовувалися такі методи дослідження: системний аналіз для вивчення процесу рекрутингу; економіко-статистичний метод для оцінювання ефективності впровадження автоматизованої системи; методи порівняння та узагальнення для аналізу існуючих технологій автоматизації; моделювання для розроблення проєкту автоматизованої системи рекрутингу.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість роботи полягає у поглибленні знань про автоматизацію рекрутингу та її економічний ефект для підприємств. Методична значущість полягає у розробці підходу до проєктування автоматизованої системи рекрутингу. Практична значущість полягає у можливості впровадження розробленої системи на підприємствах для підвищення ефективності процесу підбору персоналу та економії ресурсів.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: виконано з власної ініціативи автора з метою надання практичних рекомендацій щодо автоматизації процесу рекрутингу.

Наукова апробація отриманих результатів: Основні положення і результати дослідження були подані на 91-шу щорічну студентську наукову конференцію «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України»:

Шатцких Є.Є. Проєктування автоматизованих систем рекрутингу: сучасні підходи та технології. *Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України*: зб. доп. 91-ї щорічної студент. наук. конф., м. Київ, 15 - 19 квіт. 2024 р. Київ, 2024.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні дані, матеріали підприємств, а також результати власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретичні аспекти автоматизації рекрутингу в сучасному управлінні персоналом

Автоматизація рекрутингу в сучасному управлінні персоналом є важливим елементом цифрової трансформації організацій, що дозволяє оптимізувати процеси залучення, відбору та підбору кадрів, скорочувати час на пошук кандидатів і підвищувати ефективність управлінських рішень. В науковій літературі наявно чимало публікацій присвячених теоретичним основам реалізації процесу рекрутингу в цифровому середовищі.

Аналізуючи сучасні тенденції в сфері розвитку менеджменту персоналу варто виділити, що Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. С. розглядаючи цифрові технології, що вплинули на управління персоналом під час пандемії, визначають оцифрування рекрутингу як процес переведення інформації про кандидатів у цифровий формат, що дозволяє зберігати та обробляти дані більш ефективно. Вони також акцентують увагу на цифровізації як на інтеграції нових технологій у традиційні HR-процеси, що стало особливо актуальним під час пандемії. Проте недостатньо уваги приділяється викликам, пов'язаним із безпекою даних та етикою використання інформації [8]. Кравчук О. І., Варіс І. О., Паращук Є. Ю. досліджуючи можливості HRM-систем у контексті цифровізації бізнес-процесів, зазначають, що цифровізація рекрутингових процесів через HRM-системи дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка резюме та управління кандидатами. Вони чітко розмежовують поняття «автоматизація» як використання технологій для спрощення процесів відбору кандидатів, але не враховують потенційні недоліки автоматизації, такі як ризик упередженості алгоритмів [9].

Погоджуємося з думкою Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О., як визначаючи концептуальні аспекти цифровізації менеджменту персоналу, акцентують увагу на тому, що цифровізація менеджменту персоналу включає в себе не лише автоматизацію процесів, але й зміни в корпоративній культурі та

стратегіях управління талантами. Вони визначають цифрову трансформацію як більш широкий процес, який включає адаптацію до нових технологій і зміну підходів до управління персоналом [11]. Також варто відмітити, що Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. досліджуючи управління цифровою трансформацією в HR через стратегічний підхід, підкреслюють важливість розробки цифрової HR стратегії для успішної інтеграції нових технологій у процеси управління персоналом, акцентуючи на необхідності адаптації до змінюваного ринку праці і вимог кандидатів [12].

Розвиток процесів рекрутингу вимагає впровадження цифрових технологій. Зокрема, Василик А.В. та Купріян М.В. аналізуючи сучасні тенденції в процесах рекрутингу в нових соціально-економічних умовах, зазначають, що цифровізація та автоматизація є ключовими факторами для адаптації до нових умов ринку праці, але не розглядають детально вплив цих змін на традиційні методи підбору кадрів [54]. Вонберг Т. та Головка А. досліджуючи тенденції розвитку рекрутингу через призму цифрових інновацій, акцентують увагу на важливості цифрової трансформації для підвищення ефективності рекрутингових процесів і залучення нових талантів, але недостатньо розглядають виклики, пов'язані з інтеграцією нових технологій у традиційні HR-процеси. Автори визначають цифровізацію рекрутингових процесів як перехід до використання цифрових технологій для залучення та відбору кандидатів. Вони підкреслюють, що оцифрування рекрутингу дозволяє зберігати дані про кандидатів у електронному форматі, що спрощує доступ і управління інформацією. Проте недостатньо уваги приділено ризикам, пов'язаним із безпекою даних та конфіденційністю кандидатів [57]. В іншій науковій праці Вонберг Т. та Головка А. обґрунтовуючи роль цифровізації в сучасному рекрутингу, визначають автоматизацію рекрутингу як процес впровадження технологій для спрощення завдань, таких як обробка резюме та проведення співбесід. Вони зазначають, що цифрова трансформація рекрутингу включає не лише автоматизацію, але й зміну підходів до взаємодії з кандидатами через нові платформи і технології. Однак не приділено уваги адаптації HR-фахівців до нових технологій і потенційних упереджень у процесах автоматизації [56].

Досліджуючи публікації щодо використання цифрових технологій в процесах добору та рекрутингу персоналу варто, на нашу думку, звернути увагу на наступне. Кравчук О. І., Варіс І. О. та Бідна Т. О. розглядаючи основні цифрові технології, що використовуються в рекрутингу, з акцентом на їх вплив на процес підбору персоналу, визначають поняття «цифрові технології» як інструменти, що оптимізують процеси рекрутингу, включаючи автоматизацію та оцифрування даних кандидатів. Вони акцентують увагу на важливості використання систем ATS для підвищення ефективності відбору, проте недостатньо розглядають етичні аспекти, пов'язані з упередженістю алгоритмів [6]. В іншій публікації Кравчук О. І., Варіс І. О. та Демешко А. С. досліджуючи інноваційні технології для віддаленого добору персоналу під час пандемії, підкреслюють важливість цифровізації рекрутингових процесів у нових умовах, акцентуючи на використанні відеоінтерв'ю та онлайн-платформ для співбесід. Вони чітко розмежовують поняття «цифровізація» як перехід до електронних форм рекрутингу, але не враховують можливі проблеми з доступом до технологій для всіх кандидатів [7]. Крім цього, аналізуючи роль job-порталів у процесі залучення кандидатів, Кравчук О. І., Варіс І. О. та Цьопа А. Р. визначають «цифровізацію» як інтеграцію job-порталів у традиційні методи рекрутингу, що дозволяє розширити доступ до кандидатів та покращити їхній досвід взаємодії з роботодавцями. Проте стаття не розглядає вплив цього процесу на якість наймання та можливі ризики для конфіденційності даних кандидатів [13]. Косевцов В., Тихонов Г. та Білик О. аналізуючи можливості впровадження електронного рекрутингу в Збройних Силах України, підкреслюють важливість цифровізації рекрутингових процесів для покращення залучення кандидатів у військовій сфері. Вони чітко розмежовують терміни "цифровізація" та "автоматизація", але не враховують специфічні виклики, пов'язані з адаптацією нових технологій у військовому контексті [5].

В зарубіжній науковій думці теж приділяється значної уваги цим проблемам. Так, Ball A., Freshwater T. та Valderrama S. досліджуючи практичний досвід компанії Sodexo у використанні цифрових технологій для рекрутингу, акцентують увагу на автоматизації рекрутингових процесів як ключовому факторі

успіху в конкурентному середовищі, визначаючи "автоматизацію" як використання технологій для спрощення рутинних завдань у HR-процесах. Проте недостатньо уваги приділено викликам адаптації працівників до нових технологій [25]. Gilch P. M. та Sieweke J аналізуючи стратегічну роль рекрутингу в цифровій трансформації організацій, підкреслюють важливість інтеграції рекрутингових стратегій у загальну цифрову трансформацію бізнесу, визначаючи цей процес як необхідний для успішного залучення цифрових талантів. Вони чітко розмежовують терміни «цифрова трансформація» і «автоматизація», але не враховують можливі ризики від надмірної залежності від технологій [33]. Holm A. B. та Naahr L. розглядаючи вплив електронного рекрутингу на процес відбору кандидатів, визначають "е-рекрутинг" як важливу складову автоматизації рекрутингу, що дозволяє зменшити час на обробку заявок і підвищити ефективність відбору. Вони акцентують увагу на тому, що автоматизація рекрутингових процесів веде до оцифрування даних кандидатів, проте недостатньо розглядають потенційні ризики, пов'язані з безпекою даних [35]. Purvis J. обґрунтовуючи основи цифрового рекрутингу та його вплив на HR, підкреслює важливість автоматизації у процесах наймання, визначаючи "цифровий рекрутинг" як необхідність у сучасному бізнес-середовищі. Він також зазначає, що цифровізація дозволяє знизити витрати і час на наймання, але недостатньо уваги приділяється етичним питанням, пов'язаним з використанням даних кандидатів [44]. Kravchuk O., Varis I., Subochev A. розглядаючи цифрову екосистему ринку праці в Україні, визначають цифрову трансформацію як ключовий фактор для розвитку ринку праці, акцентуючи на інтеграції технологій у традиційні HR-процеси, проте не розглядають потенційні негативні наслідки для традиційних методів рекрутингу [37]

В контексті використання штучного інтелекту варто відмітити, що Скібська К. О. досліджуючи використання ШІ в процесах рекрутингу, акцентує увагу на перевагах використання ШІ для автоматизації рутинних завдань у рекрутингу, що сприяє оцифруванню процесів та покращенню ефективності відбору кандидатів. Але ця стаття не охоплює ризики упередженості алгоритмів і можливі наслідки для кандидата [52]. Кравчук О. І., Варіс І. О. та Перкова М. В.

обґрунтовуючи роль штучного інтелекту в цифровізації рекрутингових процесів, акцентують увагу на тому, що штучний інтелект може значно підвищити ефективність рекрутингу через автоматизацію аналізу резюме та відбору кандидатів за заданими критеріями. Вони визначають цифрову трансформацію рекрутингу як інтеграцію AI в традиційні процеси наймання, проте недостатньо уваги приділяється етичним питанням і ризикам упередженості в алгоритмах [10].

Розглянуті статті демонструють різноманітність підходів до визначення понять оцифрування, цифровізації, автоматизації та цифрової трансформації рекрутингу в сучасному управлінні персоналом. Автори акцентують увагу на перевагах впровадження новітніх технологій у рекрутинг, проте важливо також враховувати етичні аспекти, соціальні виклики та ризики, пов'язані з цими змінами у HR-процесах. Зокрема, питання безпеки даних та адаптації працівників до нових технологій потребують більш детального дослідження для забезпечення ефективності і справедливості в процесах наймання.

Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновки, що визначення основних понять, пов'язаних із темою автоматизації рекрутингу, які проілюстровані на рис.1.1.

Отже, оцифрування рекрутингу – це процес переведення рекрутингових даних та інформації в цифровий формат, який включає перетворення паперових резюме, документів та інших матеріалів у цифрову форму, що дозволяє зберігати, обробляти та передавати їх за допомогою електронних засобів. Оцифрування є першим етапом переходу до використання сучасних технологій у рекрутингу.

Автоматизація рекрутингу передбачає застосування програмного забезпечення та технологій для виконання певних етапів процесу добору персоналу без участі людини або з мінімальною її участю. Автоматизація включає автоматичне публікування вакансій, відбір резюме за заданими критеріями, використання чат-ботів для первинного спілкування з кандидатами, планування співбесід та інші функції, що допомагають підвищити ефективність та зменшити витрати часу та ресурсів на рекрутинг.

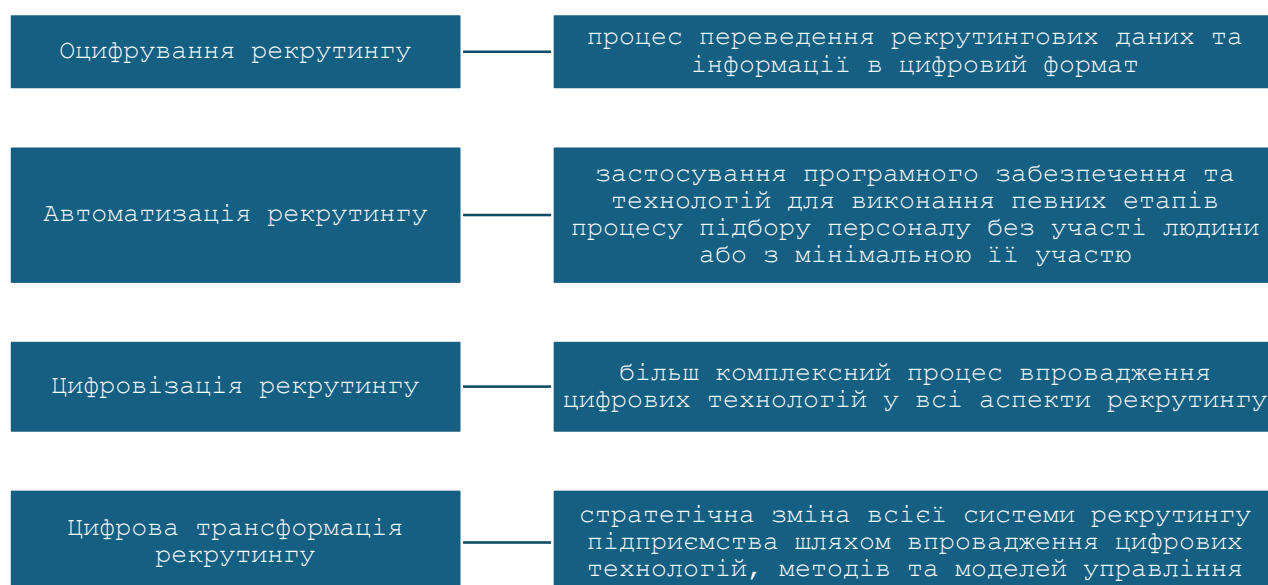


Рисунок 1.1 – Визначення основних понять за темою автоматизації рекрутингу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення літератури

Цифровізація рекрутингу – це більш комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти рекрутингу. Вона передбачає не лише оцифрування даних та автоматизацію окремих завдань, але й інтеграцію цифрових інструментів (таких як системи відстеження кандидатів, аналітика даних, соціальні мережі, штучний інтелект) у стратегічний процес підбору персоналу. Цифровізація змінює підхід до рекрутингу, роблячи його більш гнучким, інноваційним та орієнтованим на дані.

Цифрова трансформація рекрутингу – це стратегічна зміна всієї системи рекрутингу підприємства шляхом впровадження цифрових технологій, методів та моделей управління. Цифрова трансформація не обмежується впровадженням окремих технологічних інструментів, а передбачає зміни у бізнес-процесах, культурі компанії, підходах до прийняття рішень та взаємодії з кандидатами. Це означає перехід до більш глибокого використання цифрових технологій як основи для прийняття рішень у рекрутингу, що дозволяє підвищити ефективність, швидкість та якість процесу підбору персоналу.

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновки про доречність застосування в сучасних умовах *комплексної автоматизація процесу рекрутингу персоналу*, як системного підходу до впровадження автоматизованих технологій та

інструментів на всіх етапах процесу рекрутингу персоналу, починаючи від пошуку кандидатів і закінчуючи прийняттям рішення про наймання. Її комплексність полягає в тому, що вона передбачає інтеграцію різних програмних рішень та технологій, таких як системи управління кандидатами (ATS), чат-боти, штучний інтелект, аналітичні інструменти, а також використання соціальних мереж і цифрових платформ для створення єдиного автоматизованого рекрутингового процесу. На нашу думку, сутність комплексної автоматизації рекрутингу полягає у створенні цілісної, ефективної та оптимізованої системи управління процесом наймання персоналу, яка дозволяє мінімізувати ручну працю, зменшити вплив людського чинника, підвищити точність та об'єктивність відбору кандидатів, а також скоротити час і витрати на рекрутинг. Комплексна автоматизація дозволяє виконувати такі завдання, як автоматичний пошук та відбір кандидатів, аналіз резюме, відстеження процесу рекрутингу, проведення первинного спілкування, планування співбесід та оцінювання результатів. Важливою особливістю комплексної автоматизації є її здатність забезпечувати обробку великих обсягів даних про кандидатів у режимі реального часу, що дозволяє швидше і точніше відбирати відповідних кандидатів для вакантних позицій. Впровадження такої системи допомагає підприємствам підвищити якість наймання, знизити витрати на рекрутинг, покращити досвід кандидатів, а також зробити процес підбору персоналу більш прозорим та контрольованим.

Таким чином, комплексна автоматизація процесу рекрутингу персоналу забезпечує перехід від традиційних методів підбору кадрів до сучасного, інноваційного та ефективного процесу управління найманням, який відповідає вимогам цифрової економіки та швидко змінюваного ринку праці.

Обґрунтування комплексної автоматизації рекрутингу може базуватися базується на концепціях управління персоналом, цифровізації бізнес-процесів та економічної ефективності.

- Згідно з теорією управління персоналом, рекрутинг є важливим етапом формування кадрового потенціалу організації, оскільки від ефективності цього процесу залежить якість майбутнього персоналу. Рекрутинг включає в себе пошук,

залучення, оцінювання та відбір кандидатів, які відповідають вимогам організації. Комплексна автоматизація цього процесу дозволяє використовувати спеціалізовані програмні засоби, такі як системи відстеження кандидатів (ATS), програмне забезпечення для аналізу резюме, чат-боти та штучний інтелект для оцінювання кандидатів, що створює єдину інтегровану систему рекрутингу [47; 49].

- Цифровізація бізнес-процесу рекрутингу персоналу передбачає використання систем відстеження кандидатів (ATS), які є основним інструментом комплексної автоматизації рекрутингу. Згідно з дослідженнями Recruite, такі технології дозволяють організувати інформацію про кандидатів, відслідковувати їхній прогрес на всіх етапах відбору та спрощують комунікацію [47]. Окрім ATS, використання чат-ботів автоматизує первинну комунікацію з кандидатами, а штучний інтелект дозволяє аналізувати резюме та відповідність кандидатів вакансії на основі різних критеріїв. Це значно підвищує ефективність процесу відбору та забезпечує комплексний підхід до управління рекрутинговими завданнями. Згідно з дослідженнями Shelfy, понад 90% компаній використовують ATS для оптимізації своїх рекрутингових процесів [49]. Використання таких технологій комплексно забезпечує: збільшення швидкості процесу, оскільки автоматизація дозволяє одночасно обробляти великий обсяг заявок, зменшуючи час на пошук та відбір кандидатів; покращення якості наймання завдяки тому, що автоматизовані здатні аналізувати кандидатів за складними критеріями, забезпечуючи більш точний підбір персоналу; мінімізацію витрат на ручну обробку даних та проведення співбесід; використання об'єктивних критеріїв відбору зменшує ризик упередженості та суб'єктивності в прийнятті рішень [43; 47; 49].

- Економічна ефективність комплексної автоматизації передбачає не лише підвищення якості добору кадрів, але й зниження витрати на процес наймання та значну економію ресурсів. Дослідження PeopleForce свідчать, що використання автоматизованих систем штучного інтелекту дозволяє скоротити час на пошук кандидатів до 30%, а також зменшити витрати на повторний рекрутинг [43], що свідчить про те, що автоматизація може суттєво підвищити економічну ефективність підприємств. Впровадження таких систем дозволяє підприємствам

отримувати значний економічний ефект, підвищуючи ефективність використання ресурсів та скорочуючи витрати на залучення та наймання персоналу.

- Важливо також враховувати соціальні та психологічні аспекти комплексної автоматизації рекрутингу. Використання чат-ботів та алгоритмів штучного інтелекту для взаємодії з кандидатами забезпечує швидкий зворотний зв'язок, покращуючи їх досвід участі в процесі відбору та підвищуючи рівень задоволеності [43; 46]. Однак впровадження автоматизованих систем також потребує уваги до етичних аспектів, зокрема забезпечення прозорості, об'єктивності та дотримання принципів недискримінації.

Таким чином, комплексна автоматизація рекрутингу персоналу є стратегічним інструментом управління персоналом, який дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість підбору кадрів, скоротити витрати та адаптуватися до швидкозмінних вимог ринку праці. Вона забезпечує інтеграцію цифрових технологій на всіх етапах рекрутингу, створюючи ефективну, об'єктивну та економічно обґрунтовану систему наймання персоналу. Впровадження комплексної автоматизації є не лише кроком до підвищення конкурентоспроможності організації, але й до формування сучасної, інноваційної корпоративної культури, яка відповідає вимогам цифрової економіки.

1.2 Технології та інструменти автоматизації процесу рекрутингу

Технології автоматизації рекрутингу являють собою набір цифрових рішень, які забезпечують ефективний, швидкий та об'єктивний процес підбору персоналу. Сучасні технології дозволяють оптимізувати всі етапи наймання, починаючи від пошуку кандидатів та закінчуючи їхнім прийняттям на роботу. Розглянемо детально основні технології автоматизації рекрутингу.

1. *Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)* є одними з найпотужніших технологій, що впливають на автоматизацію рекрутингу. Вони дозволяють використовувати складні алгоритми для аналізу даних про кандидатів

та оптимізації процесу відбору. Узагальнення результатів наукових [53; 58] та прикладних [29; 39] досліджень дозволяє зробити висновки щодо застосування AI та ML у рекрутингу: аналіз резюме та профілів кандидатів, зокрема, алгоритми AI можуть автоматично сканувати та сортувати резюме, виявляючи кандидатів, які найбільше відповідають вимогам вакансії; система розпізнає ключові слова, навички, досвід та кваліфікації, що дозволяє швидко відсіяти невідповідних кандидатів; прогнозування успішності кандидатів, оскільки алгоритми машинного навчання здатні прогнозувати, наскільки кандидат успішно впорається із завданнями на посаді, базуючись на його попередньому досвіді та даних; автоматизація спілкування, так як штучний інтелект використовується в чат-ботах для автоматизованого спілкування з кандидатами, відповідаючи на їхні запитання та проводячи первинний скринінг. На основі дослідження G2 та Capterra, можна зробити висновки, що найтипівішими представниками даного блоку технологій автоматизації рекрутингу є програмне забезпечення: Pymetrics, HireVue, Restless Bandit [27; 32]. Аналіз даних програмних продуктів дає підстави стверджувати, що основними перевагами їх є скорочення часу на аналіз резюме, підвищення точності відбору, мінімізація людського фактору та суб'єктивності.

2. *Технології аналізу великих даних (Big Data Analytics)* дозволяють обробляти та аналізувати великі обсяги інформації про кандидатів, ринок праці та тенденції у сфері рекрутингу. Узагальнення результатів наукових [30; 33] та прикладних [34; 39; 41] досліджень дозволяє зробити висновки щодо застосування Big Data Analytics у рекрутингу: пошук та аналіз джерел кандидатів, зокрема, виявлення ефективних джерел для пошуку кандидатів та оцінювання їхньої ефективності на основі історичних даних; аналіз поведінки кандидатів, а саме big data допомагає зрозуміти поведінку кандидатів, що дозволяє побудувати більш ефективні стратегії залучення талантів; прогнозування тенденцій ринку праці, оскільки через аналіз даних з різних джерел дозволяє передбачати зміни на ринку праці та адаптувати стратегії рекрутингу. На основі дослідження G2 та Capterra, можна зробити висновки, що найтипівішими представниками даного блоку технологій автоматизації рекрутингу є програмне забезпечення: IBM Watson

Analytics, Tableau, Hadoop [27; 32]. Аналіз даних програмних продуктів дає підстави стверджувати, що основними перевагами їх є покращення якості прийняття рішень, можливість отримання нових інсайтів про кандидатів, оптимізація процесу наймання на основі аналізу даних.

3. *Автоматизація робочих процесів (Robotic Process Automation – RPA)* є технологією, яка дозволяє автоматизувати рутинні, повторювані завдання в процесі рекрутингу за допомогою програмних роботів, які виконують завдання, як це зробила б людина. Узагальнення результатів наукових [40] та прикладних [28; 31; 45; 48] досліджень дозволяє зробити висновки щодо застосування RPA у рекрутингу: сортування та обробка резюме (RPA-боти можуть автоматично сортувати резюме та відбирати кандидатів за визначеними критеріями); розсилка повідомлень (роботи можуть автоматично надсилати електронні листи кандидатам, інформуючи їх про статус заявки або запрошуючи на співбесіду); планування співбесід (автоматичне узгодження часу співбесід між рекрутером і кандидатом). На основі дослідження G2 та Capterra, можна зробити висновки, що найтипівішими представниками даного блоку технологій автоматизації рекрутингу є програмне забезпечення: UiPath, Blue Prism, Automation Anywhere. [27; 32]. Аналіз даних програмних продуктів дає підстави стверджувати, що основними їх перевагами є зниження трудовитрат на рутинні завдання, прискорення процесу рекрутингу, підвищення точності виконання завдань.

4. *Хмарні технології (Cloud Computing)* забезпечують доступ до рекрутингових систем з будь-якого місця та надають можливість спільної роботи команди рекрутерів над процесом наймання. Узагальнення результатів наукових [6; 33] та прикладних [38; 42] досліджень дозволяє зробити висновки щодо застосування хмарних технологій у рекрутингу: зберігання та обробка даних, зокрема, рекрутингові системи на базі хмарних технологій дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних про кандидатів; інтеграція з іншими інструментами, оскільки хмарні платформи легко інтегруються з іншими інструментами автоматизації рекрутингу (наприклад, ATS, CRM); дистанційний доступ, так як хмарні технології дозволяють рекрутерам отримувати доступ до інформації про

кандидатів із будь-якого місця, що особливо важливо при дистанційному рекрутингу. На основі дослідження G2 та Capterra, можна зробити висновки, що найтипівішими представниками даного блоку технологій автоматизації рекрутингу є програмне забезпечення: Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud Platform [27; 32]. Аналіз даних програмних продуктів дає підстави стверджувати, що основними їх перевагами є доступність, гнучкість, масштабованість та зниження витрат на інфраструктуру.

5. *Технології соціального рекрутингу (Social Recruiting Technologies)* – ці технології дозволяють автоматизувати процес пошуку та залучення кандидатів через соціальні мережі, аналізуючи їхню активність, поведінку та професійні профілі. Узагальнення результатів наукових [1; 6] та прикладних [46; 51] досліджень дозволяє зробити висновки щодо застосування технологій соціального рекрутингу: пошук та залучення кандидатів у соціальних мережах, зокрема, автоматизований пошук та аналіз профілів кандидатів на платформах LinkedIn, Facebook, Twitter; автоматична взаємодія через надсилання персоналізованих повідомлень кандидатам, залучення до дискусій у професійних групах; аналіз репутації та соціальної активності, а саме оцінка активності кандидатів у соціальних мережах для визначення їхньої професійної репутації та рівня залученості у галузь. На основі дослідження G2 та Capterra, можна зробити висновки, що найтипівішими представниками даного блоку технологій автоматизації рекрутингу є програмне забезпечення: LinkedIn Recruiter, Hootsuite, Buffer [27; 32]. Аналіз даних програмних продуктів дає підстави стверджувати, що основними їх перевагами є ширший доступ до талантів, покращення бренду роботодавця, можливість залучення пасивних кандидатів.

6. *Платформи для відеоінтерв'ю та онлайн-оцінювання* забезпечують можливість проведення співбесід з кандидатами у віддаленому форматі, а також автоматично аналізують їхні відповіді та невербальні сигнали. Узагальнення результатів наукових [6; 24] та прикладних [26] досліджень дозволяє зробити висновки щодо застосування технологій відеоінтерв'ю: автоматичний аналіз інтерв'ю, оскільки штучний інтелект аналізує невербальні сигнали кандидата

(жести, міміка) та структуру його відповідей; оцінювання результатів, оскільки система може автоматично оцінювати відповіді кандидатів та формувати рейтинг на основі заданих критеріїв. На основі дослідження G2 та Capterra, можна зробити висновки, що найтипівішими представниками даного блоку технологій автоматизації рекрутингу є програмне забезпечення: HireVue, Spark Hire, VidCruiter [27; 32]. Аналіз даних програмних продуктів дає підстави стверджувати, що основними їх перевагами є зниження витрат на проведення інтерв'ю, можливість оцінити кандидатів з різних географічних регіонів, об'єктивність оцінювання.

Таким чином, технології автоматизації рекрутингу персоналу значно змінюють традиційні підходи до підбору кадрів, забезпечуючи ефективність, точність та гнучкість процесу наймання. Впровадження цих технологій допомагає підприємствам не лише швидко знаходити та залучати талановитих працівників, але й приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення в процесі відбору кандидатів.

Автоматизація рекрутингу передбачає застосування різноманітних *інструментів*, які дозволяють оптимізувати та прискорити процес підбору персоналу. Інструменти автоматизації рекрутингу базуються на технологіях. Вони допомагають зменшити ручну працю, скоротити витрати часу та підвищити ефективність наймання працівників. У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, процес рекрутингу персоналу також зазнає значних змін. Автоматизація рекрутингу стала невід'ємною частиною HR-стратегій багатьох компаній, дозволяючи оптимізувати процеси пошуку, відбору та наймання працівників. У табл. 1.1 представлено аналіз ключових інструментів автоматизації рекрутингу, які широко використовуються в сучасній практиці управління людськими ресурсами. Кожен з цих інструментів має свої унікальні функції та переваги, що дозволяють підвищити ефективність процесу рекрутингу, зменшити часові та фінансові витрати, а також покращити якість підбору персоналу.

Таблиця 1.1 – Аналіз інструментів автоматизації рекрутингу персоналу

Назва інструменту автоматизації рекрутингу	Визначення інструменту автоматизації рекрутингу
1	2
Applicant Tracking System (ATS) – Системи відстеження кандидатів	– це програмне забезпечення, призначене для автоматизації та управління процесом наймання персоналу. Воно допомагає рекрутерам та менеджерам з підбору персоналу відстежувати, організовувати та управляти інформацією про кандидатів на всіх етапах процесу наймання, починаючи від подачі резюме до прийняття на роботу.
Системи керування взаємовідносинами з кандидатами (CRM – Candidate Relationship Management)	це програмні інструменти, призначені для управління взаємовідносинами з кандидатами протягом усього циклу наймання. Вони допомагають будувати та підтримувати базу даних потенційних кандидатів, забезпечувати персоналізовану комунікацію та створювати довгострокові відносини з ними.
Чат-боти для рекрутингу	це інструменти штучного інтелекту, які автоматизують процес первинної комунікації з кандидатами, відповідаючи на їхні запитання та проводячи первинний скринінг.
Програмне забезпечення для аналізу резюме та профілів кандидатів	це інструменти, які використовують алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу резюме кандидатів та визначення їх відповідності вимогам вакансії.
Платформи для відеоінтерв'ю та онлайн-оцінювання	це інструменти, які дозволяють проводити інтерв'ю з кандидатами у віддаленому форматі та автоматично оцінювати їхні відповіді. Такі платформи забезпечують рекрутерам можливість швидко та ефективно оцінювати кандидатів незалежно від їхнього місцезнаходження
Інструменти аналізу великих даних (Big Data Analytics)	це програмне забезпечення, яке дозволяє обробляти та аналізувати великі обсяги інформації про кандидатів, ринок праці та тенденції наймання. Використовуючи такі інструменти, рекрутери можуть отримати цінні інсайти для прийняття рішень та оптимізації процесу наймання персоналу.
Автоматизація робочих процесів (RPA – Robotic Process Automation)	це технологія, яка дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані завдання в процесі рекрутингу за допомогою програмних роботів. RPA-інструменти можуть імітувати дії людини, виконуючи задачі, пов'язані з обробкою даних, комунікацією з кандидатами, плануванням співбесід та іншими адміністративними процесами.
Інструменти аналізу соціальних мереж (Social Recruiting Tools)	це програмні рішення, які дозволяють автоматизувати процес пошуку та залучення кандидатів через соціальні мережі, аналізуючи їхню активність, професійні профілі та взаємодію з іншими користувачами. Вони допомагають рекрутерам визначити, оцінити та залучити потенційних кандидатів, використовуючи такі платформи, як LinkedIn, Facebook, Twitter та інші.
Хмарні технології (Cloud Computing)	це рішення, які дозволяють зберігати та обробляти дані про кандидатів, процеси наймання та взаємодії в хмарному середовищі, забезпечуючи доступ до рекрутингових систем з будь-якого місця та пристрою. Вони забезпечують гнучкість, масштабованість та можливість спільної роботи команди рекрутерів у режимі реального часу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [27; 32].

Аналіз інструментів автоматизації рекрутингу персоналу, представлений у табл. 1.1, демонструє широкий спектр технологічних рішень, доступних сучасним HR-фахівцям. Від систем відстеження кандидатів (ATS) до інструментів аналізу соціальних мереж та хмарних технологій – кожен з цих інструментів відіграє важливу роль у модернізації та оптимізації процесу рекрутингу. Впровадження цих інструментів дозволяє компаніям не лише автоматизувати рутинні завдання, але й значно підвищити ефективність процесу наймання, покращити якість відбору кандидатів, забезпечити персоналізований підхід до взаємодії з потенційними працівниками та отримати аналітичні дані для прийняття стратегічних рішень.

Вибір конкретних інструментів автоматизації рекрутингу повинен базуватися на специфічних потребах та цілях кожної організації. Комплексне використання різних інструментів може створити синергетичний ефект, дозволяючи компаніям досягти максимальної ефективності у процесі пошуку та залучення талантів в умовах динамічного ринку праці та цифрової трансформації бізнесу.

Різнманітні інструменти та технології дозволяють оптимізувати процес пошуку, відбору та наймання персоналу, значно підвищуючи продуктивність роботи HR-фахівців. Порівняльний аналіз їх функціональних можливостей наведено у табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння функціональних можливостей різних інструментів автоматизації рекрутингу персоналу

Інструмент	Функціональні можливості
1	2
Applicant Tracking System (ATS) – Системи відстеження кандидатів	ATS дозволяє автоматично збирати резюме кандидатів із різних джерел, таких як сайти з вакансіями, електронна пошта, соціальні мережі, та зберігати їх у єдиній базі даних. Система автоматично фільтрує резюме за ключовими словами, кваліфікаціями, досвідом роботи та іншими критеріями, визначеними рекрутером, дозволяючи швидко відсіяти невідповідних кандидатів. ATS відстежує кожного кандидата на всіх етапах процесу – від подання заявки, проведення співбесід, тестування до прийняття рішення. Система дозволяє автоматизувати спілкування з кандидатами, надсилати повідомлення про статус заявки, запрошення на співбесіду та зворотний зв'язок. ATS надає можливість аналізувати процес наймання, формувати звіти про кількість кандидатів, час наймання, ефективність джерел залучення та інші показники.
Системи керування взаємовідносинами з кандидатами (CRM – Candidate Relationship Management)	Ведення бази даних кандидатів: CRM-системи дозволяють створювати та підтримувати базу даних кандидатів із інформацією про їх навички, досвід, контактні дані та історію взаємодії. Управління комунікацією: CRM автоматизує спілкування з кандидатами, надсилаючи персоналізовані листи, нагадування та оновлення статусу процесу наймання. Відстеження взаємодії: Система дозволяє відстежувати взаємодії з кандидатами, включаючи дзвінки, листування, інтерв'ю та інші форми комунікації. Аналіз та звітність: CRM надає інструменти для аналітики взаємодії з кандидатами, оцінки ефективності процесу наймання, джерел залучення та відстеження успішності кандидатів. Інтеграція з іншими системами: Можливість інтеграції CRM із іншими інструментами, такими як ATS, системи електронної пошти та соціальні мережі.
Чат-боти для рекрутингу	Автоматична відповідь на запити кандидатів: Чат-боти можуть відповідати на часті запитання кандидатів у режимі реального часу. Проведення первинного скринінгу: Чат-боти можуть збирати базову інформацію про кандидатів та оцінювати їхню відповідність вимогам вакансії. Автоматизація планування співбесід: Вони можуть автоматично планувати співбесіди, пропонуючи кандидатам зручний час та дату. Збір інформації про кандидатів: Чат-боти збирають інформацію про досвід, навички та кваліфікації кандидатів, що дозволяє рекрутерам ефективно відсіяти невідповідних кандидатів.
Програмне забезпечення для аналізу резюме та профілів кандидатів	Автоматичний скринінг та сортування резюме: Програмне забезпечення може автоматично сканувати та сортувати резюме, використовуючи алгоритми для відбору кандидатів на основі заданих критеріїв, таких як навички, досвід та кваліфікації. Аналіз профілів кандидатів у соціальних мережах: Інструменти можуть збирати та аналізувати дані з профілів кандидатів на таких платформах, як LinkedIn, щоб оцінити їх професійні навички та досвід. Визначення відповідності кваліфікації вимогам вакансії: Програмне забезпечення може оцінювати відповідність резюме вимогам вакансії на основі ключових слів та критеріїв, що задаються рекрутерами. Оцінювання навичок та компетентностей: Програми можуть здійснювати більш глибокий аналіз, визначаючи ключові компетентності та досвід, релевантний вакансії.

Продовження табл.1.2.

1	2
Платформи для відеоінтерв'ю та онлайн-оцінювання	Проведення онлайн-інтерв'ю: Платформи дозволяють проводити відеоінтерв'ю з кандидатами в режимі реального часу або у записі, забезпечуючи можливість перегляду та аналізу інтерв'ю пізніше. Автоматичний аналіз невербальних сигналів та відповідей: Використовуючи штучний інтелект, платформи можуть аналізувати невербальні сигнали, такі як міміка, жести та тон голосу, а також оцінювати відповіді кандидатів на основі заданих критеріїв. Оцінювання кандидатів за заданими критеріями: Платформи забезпечують можливість оцінювання кандидатів за різними показниками, такими як комунікативні навички, професійні компетентності та інші параметри, визначені рекрутерами. Збереження та обмін відеозаписами: Платформи зберігають записи інтерв'ю, що дозволяє іншим членам команди рекрутерів переглядати їх та брати участь в оцінюванні кандидатів.
Інструменти аналізу великих даних (Big Data Analytics)	Аналіз великих обсягів даних про кандидатів: Інструменти можуть збирати та аналізувати дані з різних джерел, таких як резюме, профілі у соціальних мережах, історія взаємодії з рекрутерами, щоб знайти найкращих кандидатів. Визначення ефективних джерел пошуку: Аналізуючи, звідки надходять найбільш кваліфіковані кандидати, інструменти Big Data Analytics допомагають визначити найефективніші канали для залучення нових працівників. Аналіз тенденцій ринку праці: Вони здатні аналізувати тенденції та зміни на ринку праці, допомагаючи рекрутерам швидко адаптуватися до змін та краще розуміти, які навички та кваліфікації користуються попитом. Прогнозування потреб у персоналі: Використовуючи історичні дані та тенденції, інструменти можуть допомогти передбачити майбутні потреби компанії у персоналі, що сприяє плануванню наймання та розробці стратегій залучення талантів.
Автоматизація робочих процесів (RPA – Robotic Process Automation)	Автоматизація розсилки повідомлень: RPA може автоматично надсилати повідомлення кандидатам, інформуючи їх про статус заявки або запрошуючи на співбесіду. Сортування та обробка резюме: Програмні роботи можуть автоматично сканувати, сортувати та зберігати резюме, відповідно до заданих критеріїв, що значно скорочує час обробки заявок. Планування співбесід: RPA може автоматизувати процес узгодження часу співбесіди між рекрутером та кандидатом, зберігаючи їх у календарі та надсилаючи нагадування. Виконання рутинних завдань: Програмні роботи можуть виконувати повторювані завдання, такі як оновлення даних у системах відстеження кандидатів (ATS), введення даних у бази, формування звітів тощо.
Інструменти аналізу соціальних мереж (Social Recruiting Tools)	Пошук та залучення кандидатів у соціальних мережах: Інструменти дозволяють автоматично знаходити кандидатів, які відповідають вимогам вакансії, на основі їхнього професійного досвіду, навичок та активності у соціальних мережах. Аналіз активності та взаємодії: Можливість відстежувати та аналізувати взаємодію кандидатів у соціальних мережах, що допомагає оцінити їхні професійні навички, компетентності та рівень залученості в галузі. Автоматична взаємодія з кандидатами: Інструменти дозволяють автоматизувати процес відправки повідомлень, запитів на додавання до мережі контактів або запрошення на співбесіду. Оцінка репутації та професійних навичок: Аналіз профілів кандидатів та їхнього контенту дозволяє визначити їхню репутацію, рівень професіоналізму та релевантність для відкритої вакансії.
Хмарні технології (Cloud Computing)	Зберігання та обробка даних про кандидатів: Хмарні технології дозволяють зберігати великі обсяги даних про кандидатів, включаючи резюме, інформацію про процеси відбору та результати інтерв'ю, забезпечуючи швидкий доступ до цієї інформації. Інтеграція з іншими системами: Хмарні платформи дозволяють інтегруватися з іншими рекрутинговими інструментами, такими як ATS, CRM, та інші системи управління персоналом, створюючи єдине середовище для роботи. Доступ з будь-якого місця: Рекрутери можуть отримувати доступ до хмарної платформи з будь-якого пристрою та місця, що забезпечує гнучкість і можливість працювати віддалено. Спільна робота: Хмарні технології дозволяють кільком рекрутерам працювати над одним і тим самим проектом, обмінюватися інформацією та переглядати статус кандидатів у режимі реального часу.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [27; 32].

Аналіз функціональних можливостей різних інструментів автоматизації рекрутингу персоналу демонструє широкий спектр технологічних рішень, доступних сучасним HR-фахівцям. Кожен з представлених інструментів має свої унікальні переваги та особливості застосування: системи відстеження кандидатів (ATS) та управління взаємовідносинами з кандидатами (CRM) забезпечують комплексне управління процесом рекрутингу від збору резюме до аналітики; чат-

боти та програмне забезпечення для аналізу резюме оптимізують процеси первинного скринінгу та комунікації з кандидатами; платформи для відеоінтерв'ю та онлайн-оцінювання розширюють можливості віддаленого відбору кандидатів; інструменти аналізу великих даних та соціальних мереж дозволяють глибше розуміти ринок праці та ефективніше знаходити потенційних кандидатів; технології RPA та хмарні рішення підвищують загальну ефективність та гнучкість процесів рекрутингу. Впровадження цих інструментів дозволяє компаніям значно підвищити ефективність процесів рекрутингу, скоротити час та витрати на пошук та найм персоналу, а також покращити якість відбору кандидатів. Однак важливо зазначити, що вибір конкретних інструментів повинен базуватися на специфічних потребах та масштабах організації, а також враховувати інтеграцію з існуючими HR-системами.

Різноманітність інструментів та технологій на ринку дозволяє компаніям обирати оптимальні рішення відповідно до їхніх потреб та масштабів. Табл.1.3 представляє огляд ринку програмних продуктів за основними групами інструментів автоматизації рекрутингу персоналу, демонструючи широкий спектр доступних рішень для оптимізації процесів наймання.

Таблиця 1.3 – Аналіз ринку програмних продуктів за групами інструментів автоматизації рекрутингу персоналу

Інструмент	Приклади програмного забезпечення
1	2
Applicant Tracking System (ATS) – Системи відстеження кандидатів	Greenhouse: Один із найбільш поширених ATS на ринку, орієнтований на середні та великі компанії. Lever: ATS, яка поєднує можливості відстеження кандидатів з CRM-системою, що дозволяє формувати довгострокові відносини з потенційними працівниками. Workable: популярна ATS, який підходить для малих, середніх та великих компаній, забезпечуючи широкий спектр інструментів для управління найманням. Jobvite: Розвинена платформа, яка пропонує не лише ATS, а й інструменти для залучення кандидатів та управління брендом роботодавця. Breezy HR: ATS, призначена для компаній будь-якого розміру, з простим та інтуїтивним інтерфейсом.
Системи керування взаємовідносинами з кандидатами (CRM – Candidate Relationship Management)	Zoho CRM: Пропонує комплексне рішення для управління кандидатами та автоматизації комунікації. HubSpot CRM: Відомий своїми можливостями інтеграції та персоналізації взаємодії з кандидатами. Salesforce CRM: Потужна CRM-система, яка дозволяє керувати великими обсягами інформації про кандидатів та забезпечує багатофункціональну аналітику. Pipedrive: Інструмент CRM, який забезпечує простоту використання та ефективне відстеження процесу наймання. Freshsales: Пропонує інструменти для управління кандидатами, автоматизації комунікації та аналізу взаємодії.

Продовження табл.1.3.

1	2
Чат-боти для рекрутингу	Mya: Чат-бот для рекрутингу, який проводить первинний скринінг кандидатів та відповідає на їхні запитання. XOR: Чат-бот, який автоматизує комунікацію з кандидатами та допомагає скоротити час наймання. Olivia: Інструмент, який інтегрується з існуючими системами рекрутингу для автоматизації процесу відбору кандидатів. Paradox: Чат-бот, який спеціалізується на залученні кандидатів, проведенні скринінгу та плануванні співбесід.
Програмне забезпечення для аналізу резюме та профілів кандидатів	Textio: Інструмент для аналізу тексту резюме та автоматичного виділення ключових навичок та кваліфікацій кандидатів. HiringSolved: Використовує штучний інтелект для аналізу резюме та пошуку найбільш релевантних кандидатів у базі даних. Resume Parser: Програмне забезпечення, що спеціалізується на автоматичному скануванні та аналізі резюме кандидатів, забезпечуючи швидкий та точний відбір кандидатів.
Платформи для відеоінтерв'ю та онлайн-оцінювання	HireVue: Відомий інструмент для проведення відеоінтерв'ю, який використовує штучний інтелект для автоматичного аналізу відповідей кандидатів та оцінки їхньої відповідності вимогам вакансії. Spark Hire: Пропонує можливості для проведення як одночасних, так і записаних відеоінтерв'ю, забезпечуючи гнучкість у процесі оцінювання кандидатів. VidCruiter: Платформа, яка дозволяє проводити відеоінтерв'ю, а також інтегрує функції автоматизації наймання, включаючи оцінювання та відстеження прогресу кандидатів. InterviewStream: Інструмент для проведення відеоінтерв'ю, який також пропонує можливості онлайн-тестування та оцінювання кандидатів.
Інструменти аналізу великих даних (Big Data Analytics)	IBM Watson Analytics: Пропонує інструменти для аналізу великих обсягів даних, виявлення тенденцій та створення прогнозів на основі даних про кандидатів та ринок праці. Tableau: Потужний інструмент для візуалізації та аналізу даних, який допомагає рекрутерам і HR-аналітикам розуміти інформацію про кандидатів та тенденції ринку праці. Hadoop: Фреймворк для обробки великих обсягів даних, який дозволяє компаніям збирати та аналізувати інформацію про кандидатів з різних джерел.
Автоматизація робочих процесів (RPA – Robotic Process Automation)	UiPath: Популярна платформа для RPA, яка дозволяє автоматизувати різноманітні процеси рекрутингу, такі як обробка резюме, планування співбесід та управління комунікацією. Blue Prism: Інструмент для автоматизації рутинних завдань, що надає можливість створення програмних роботів для виконання задач, пов'язаних з рекрутингом. Automation Anywhere: Потужна платформа RPA, яка допомагає рекрутерам автоматизувати робочі процеси, скоротити час на виконання завдань та підвищити ефективність роботи.
Інструменти аналізу соціальних мереж (Social Recruiting Tools)	LinkedIn Recruiter: Потужний інструмент для пошуку та взаємодії з кандидатами в соціальній мережі LinkedIn, дозволяє рекрутерам знаходити потрібних фахівців, переглядати їхні профілі та комунікувати з ними. Hootsuite: Платформа для управління соціальними мережами, яка дозволяє відстежувати активність кандидатів у різних мережах, аналізувати їхню взаємодію та створювати таргетовані кампанії для залучення талантів. Buffer: Інструмент для управління та аналізу соціальних мереж, який допомагає рекрутерам публікувати вакансії, взаємодіяти з кандидатами та відстежувати їхню активність.
Хмарні технології (Cloud Computing)	Amazon Web Services (AWS): Потужна хмарна платформа, яка пропонує широкий спектр інструментів для зберігання та обробки даних, аналітики, інтеграції та розробки хмарних рішень для рекрутингу. Microsoft Azure: Хмарна платформа, яка надає інструменти для розгортання, управління та інтеграції рекрутингових систем, а також можливість масштабувати процеси наймання в залежності від потреб бізнесу. Google Cloud Platform: Пропонує широкий спектр хмарних рішень для зберігання, обробки та аналізу даних про кандидатів, забезпечуючи ефективну та гнучку інфраструктуру для рекрутингових процесів.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [27; 32].

Аналіз ринку програмних продуктів для автоматизації рекрутингу персоналу свідчить про значний розвиток та диверсифікацію технологічних рішень у цій сфері. Кожна група інструментів представлена кількома провідними

програмними продуктами, що задовольняють різноманітні потреби компаній. Важливо відзначити, що вибір конкретних інструментів повинен базуватися на індивідуальних потребах компанії, її розмірі, бюджеті та специфіці галузі. Інтеграція різних інструментів може створити потужну екосистему для рекрутингу, яка значно підвищить ефективність його процесів та якість залучених талантів.

Зростаюча конкуренція на ринку програмного забезпечення для рекрутингу сприяє постійному вдосконаленню існуючих рішень та появі нових інноваційних продуктів. Це дозволяє HR-фахівцям обирати найбільш підходящі інструменти для оптимізації процесів наймання та досягнення стратегічних цілей компанії у сфері управління людськими ресурсами. Інструменти автоматизації рекрутингу персоналу дозволяють значно підвищити ефективність та якість процесу наймання, скорочуючи час та витрати, а також покращуючи досвід кандидатів. Вибір відповідних інструментів залежить від розміру компанії, особливостей процесу рекрутингу та потреб у персоналі, проте їхнє впровадження є важливим кроком у напрямку модернізації та оптимізації процесу наймання в сучасних організаціях.

Підсумовуючи, варто зробити висновки, що технології автоматизації процесу рекрутингу – це сукупність цифрових рішень, принципів та технічних засобів, які використовуються для розробки та впровадження інструментів автоматизації. Технології забезпечують функціонування інструментів та створюють можливість автоматизації процесів рекрутингу. Наприклад, штучний інтелект (AI) для аналізу резюме, машинне навчання (ML) для прогнозування відповідності кандидатів, хмарні технології (Cloud Computing) для зберігання та обробки даних, RPA (Robotic Process Automation) для автоматизації рутинних завдань. Технології є технічним фундаментом, який забезпечує функціонування інструментів та реалізацію методів автоматизації рекрутингу.

Разом з цим, інструменти автоматизації рекрутингу – це конкретні програмні продукти або платформи, які використовуються для виконання певних завдань у процесі рекрутингу. Вони є практичними засобами, які допомагають реалізувати методи автоматизації на практиці. Наприклад, ATS (Applicant Tracking System) для відстеження кандидатів, CRM (Customer Relationship Management) для

управління взаємовідносинами з кандидатами, Чат-боти для автоматизації комунікації з кандидатами. Інструменти є конкретними програмними рішеннями, які можна налаштовувати, інтегрувати та використовувати для виконання завдань, визначених методами автоматизації.

В той же час, методи автоматизації рекрутингу – це підходи та принципи, які застосовуються для оптимізації та вдосконалення процесу наймання персоналу за допомогою автоматизованих систем. Методи визначають, як організувати, структурувати та реалізувати процес автоматизації рекрутингу, щоб він був ефективним та продуктивним. Їх прикладами є системний підхід (інтеграція всіх етапів процесу наймання в єдину систему), моделювання та аналіз даних (використання аналітичних методів для аналізу великих обсягів інформації про кандидатів), алгоритмічний підхід (використання алгоритмів штучного інтелекту для оцінювання кандидатів) тощо. Методи визначають загальний підхід до автоматизації, створюючи основу для застосування інструментів та технологій. Методам та методичним підходам буде присвячено п.1.3., але їх порівняння за сутність з технологіями та інструментами здійснено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння методів, інструментів та технологій автоматизації

Аспект	Методи	Інструменти	Технології
Що це?	Підходи та принципи автоматизації	Конкретні програмні рішення	Цифрові засоби, технічний фундамент
Роль	Визначають, як організувати процес автоматизації	Виконують конкретні завдання в процесі рекрутингу	Забезпечують функціонування інструментів
Приклади	Системний підхід, моделювання даних	ATS, CRM, чат-боти	AI, машинне навчання, хмарні технології
Основна мета	Оптимізація процесу рекрутингу	Реалізація завдань рекрутингу	Забезпечення роботи інструментів та реалізації методів

Джерело: розроблено автором

Отже, методи – це концепції та підходи до того, як слід впроваджувати автоматизацію, інструменти – це конкретні програмні рішення, що реалізують ці підходи на практиці, а технології – це технічні основи та можливості, які роблять автоматизацію рекрутингу можливою та ефективною. Разом ці три складові забезпечують комплексний процес автоматизації рекрутингу, де методи визначають стратегію, інструменти виконують конкретні завдання, а технології підтримують їхню роботу.

1.3 Методичні підходи до проєктування автоматизації рекрутингу персоналу та оцінювання економічної ефективності впровадження автоматизованих систем рекрутингу

Методи автоматизації процесу рекрутингу ґрунтуються на застосуванні різних способів, що дозволяють систематизувати, оптимізувати та прискорити пошук, відбір і залучення кандидатів на вакантні посади. Розглянемо детальніше основні методи, використовуючи наукову літературу [8-10; 50; 52; 58] як джерело обґрунтування .

1. Системний підхід до автоматизації рекрутингу. Системний підхід передбачає розгляд процесу рекрутингу як комплексної системи, що складається з декількох етапів: пошук кандидатів, оцінювання, відбір, співбесіди та прийняття рішень. Автоматизація здійснюється на всіх цих етапах, що забезпечує інтеграцію інструментів та технологій у єдину систему рекрутингу. За результатами досліджень, системний підхід дозволяє досягти ефективності завдяки стандартизації процесів, що забезпечує зниження часу на рекрутинг [8; 9].

2. Моделювання та аналіз даних (Data Analysis and Predictive Analytics). Метод моделювання та аналізу даних передбачає використання методів аналізу великих обсягів інформації (Big Data) для виявлення тенденцій та закономірностей у поведінці кандидатів. Це дозволяє розробляти моделі прогнозування успішності кандидатів на основі історичних даних. Згідно з дослідженням, використання прогнозової аналітики в рекрутингу дозволяє підвищити точність відбору кандидатів [10]. Згідно Oorwin, прогнозна аналітика допомагає організаціям підтримувати свої стратегії рекрутингу в порядку, автоматизувати процес наймання, зменшити час і витрати на пошук найкращих кандидатів і в кінцевому підсумку створювати кращу робочу силу [41].

3. Алгоритмічний підхід та машинне навчання (Machine Learning). Алгоритмічний підхід використовує алгоритми машинного навчання для аналізу резюме, профілів кандидатів, результатів тестів та оцінок [50]. Машинне навчання може використовуватися для автоматичного скринінгу резюме та виявлення

кандидатів, які найкраще відповідають вимогам вакансії. Дослідження показують, що використання алгоритмів машинного навчання скорочує час відбору кандидатів і підвищує точність відбору [10; 52; 58].

4. Оцінювання та відстеження ключових показників ефективності (KPIs – Key Performance Indicators). Метод оцінювання та відстеження KPIs є важливим для аналізу ефективності автоматизованого рекрутингу. Це включає моніторинг показників, таких як час наймання (time-to-hire), вартість наймання (cost-per-hire), кількість кандидатів, які пройшли відбір (conversion rate), та якість наймання (quality-of-hire). Згідно з дослідженням Oorwin, компанії, які активно використовують метод моніторингу KPIs у рекрутингу, підвищують свою ефективність наймання на 20-30% [41].

5. Автоматизований скринінг та оцінювання кандидатів - полягає у використанні алгоритмів, які оцінюють резюме, онлайн-профілі, результати тестів та інші дані про кандидатів. Автоматизовані системи, такі як HireVue або Pymetrics, застосовують алгоритми для аналізу невербальних сигналів, емоційного інтелекту та когнітивних здібностей кандидатів під час відеоінтерв'ю. За результатами досліджень Trziszka M., використання таких інструментів підвищує об'єктивність та зменшує ризик упередженості при найманні [53].

6. Автоматизація взаємодії з кандидатами (Candidate Relationship Management – CRM). Цей метод базується на застосуванні систем CRM, які допомагають автоматизувати комунікацію з кандидатами, планувати взаємодії, відправляти автоматизовані листи та підтримувати зв'язок на різних етапах рекрутингу. Згідно Vincere використання CRM-систем у рекрутингу підвищує рівень задоволеності кандидатів та скорочує час наймання на 25%[55].

Отже, методи автоматизації процесу рекрутингу забезпечують ефективне використання технологій для оптимізації підбору персоналу, що дозволяє підвищити швидкість, якість та об'єктивність рекрутингового процесу. Застосування системного підходу, аналітики даних, машинного навчання, оцінювання KPIs, автоматизованого скринінгу та управління взаємодією з кандидатами є ключовими елементами сучасного автоматизованого рекрутингу,

які підтверджують свою ефективність у численних дослідженнях та практичних впровадженнях.

Базуючись на проведеному критичному аналізі літератури можна узагальнити методичні підходи до проектування автоматизації рекрутингу включають комплекс стратегій, інструментів і методів, які допомагають ефективно розробити та впровадити системи автоматизації в процес рекрутингу. Ці підходи базуються на аналізі існуючих процесів наймання, визначенні вимог та розробленні оптимальних рішень для автоматизації (табл.1.5.).

Таблиця 1.5 – Методичні підходи до проектування автоматизації рекрутингу персоналу

Підхід	Суть підходу	Основні кроки	Приклад застосування
1	2	3	4
Системний підхід	передбачає розгляд процесу рекрутингу як цілісної системи, яка складається з взаємопов'язаних етапів і компонентів. Це дозволяє оптимізувати автоматизацію на кожному етапі процесу та забезпечити інтеграцію між ними.	Аналіз існуючих процесів рекрутингу. Визначення ключових етапів, які потребують автоматизації. Проектування системи автоматизації з урахуванням взаємозв'язків між етапами процесу. Забезпечення інтеграції з іншими системами управління персоналом (CRM, ATS тощо).	Впровадження системи відстеження кандидатів (ATS), яка інтегрується з системами управління комунікацією та базами даних кандидатів
Процесний підхід	Цей підхід орієнтований на оптимізацію та автоматизацію конкретних бізнес-процесів у рекрутингу. Мета – підвищити ефективність виконання кожного окремого процесу, такого як збір резюме, проведення співбесід, скринінг кандидатів тощо	Ідентифікація та опис ключових бізнес-процесів рекрутингу. Визначення слабких місць і "вузьких місць" у процесах. Розробка рішень для автоматизації конкретних процесів з використанням інструментів, таких як RPA, чат-боти, системи аналітики тощо. Впровадження автоматизованих процесів та їх моніторинг	Автоматизація процесу відбору резюме за допомогою інструментів штучного інтелекту, що дозволяє швидше відсіювати невідповідних кандидатів
Інтеграційний підхід	Цей підхід спрямований на забезпечення безшовної інтеграції різних систем і інструментів автоматизації рекрутингу. Його мета – створити єдине середовище для управління процесом рекрутингу, що дозволить зменшити кількість ручної роботи та підвищити ефективність	Визначення інструментів та систем, які необхідно інтегрувати (ATS, CRM, платформи для відеоінтерв'ю тощо). Розробка архітектури інтеграції. Впровадження інтерфейсів програмування додатків (API) та інтеграційних рішень. Тестування та налаштування інтегрованої системи	Інтеграція CRM-системи з платформою для відеоінтерв'ю, що дозволяє автоматично переносити дані про кандидатів у базу після співбесіди
Компонентний підхід	передбачає впровадження автоматизації окремих функцій або завдань рекрутингу. Це дозволяє поступово додавати нові автоматизовані елементи до загального процесу	Визначення ключових функцій рекрутингу, які можна автоматизувати окремо. Розробка або вибір інструментів для кожної окремої функції. Впровадження автоматизованих компонентів та їх інтеграція в загальну систему.	Впровадження чат-бота для автоматизації первинної комунікації з кандидатами, який поступово інтегрується з іншими елементами системи рекрутингу

Продовження табл.1.5.

1	2	3	4
Аналітично-цільовий підхід	Цей підхід орієнтований на використання даних та аналітики для оптимізації та автоматизації процесу рекрутингу. Мета – виявити закономірності, тенденції та оптимальні практики на основі аналізу великих обсягів даних про процес наймання	Збір даних про процеси рекрутингу, кандидати та джерела залучення. Аналіз даних для виявлення ефективних та неефективних етапів. Використання аналітики для прийняття рішень щодо автоматизації конкретних процесів або функцій. Розробка рішень для автоматизації на основі отриманих інсайтів	Використання аналітичних інструментів для визначення найефективніших джерел залучення кандидатів та автоматизація процесу їх залучення
Agile-підхід	передбачає гнучкий та поступовий процес впровадження автоматизації рекрутингу, де впровадження та тестування автоматизації проводиться ітеративно. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін та коригувати процес автоматизації на основі зворотного зв'язку	Розбивка проекту автоматизації на невеликі етапи або ітерації. Впровадження та тестування автоматизації на кожному етапі. Отримання зворотного зв'язку від користувачів та внесення коректив. Продовження впровадження автоматизації на наступних етапах	Впровадження автоматизації процесу спілкування з кандидатами за допомогою чат-бота, з подальшим розширенням його функцій на основі зворотного зв'язку від рекрутерів
Орієнтований на кандидата підхід	Цей підхід фокусується на досвіді та задоволеності кандидата під час автоматизації процесу рекрутингу. Мета – створити позитивний досвід для кандидатів, використовуючи автоматизацію	Аналіз очікувань та потреб кандидатів. Впровадження автоматизації процесів, які покращують досвід кандидата (швидка відповідь на запити, зручний процес подання заявки тощо). Постійне моніторинг та оптимізація процесу на основі зворотного зв'язку кандидатів.	Використання автоматизованого системи планування співбесід, яка дозволяє кандидатам обирати зручний час для інтерв'ю

Джерело: розроблено автором на основі [8-10;50; 52; 58]

Отже, методичні підходи до проектування автоматизації рекрутингу спрямовані на оптимізацію, підвищення ефективності та якості процесу наймання. Застосування цих підходів допомагає розробляти гнучкі та ефективні системи автоматизації, які відповідають потребам компанії та кандидатів, що забезпечує швидкий та ефективний процес підбору персоналу.

На нашу думку, реінжиніринг бізнес-процесу рекрутингу персоналу може стати оптимальним методичним підходом для його комплексної автоматизації, оскільки дозволяє здійснити глибоке переосмислення та перерозподіл основних етапів процесу наймання з метою досягнення максимальних результатів ефективності, продуктивності та адаптивності. Цей підхід включає в себе аналіз існуючих бізнес-процесів, їх кардинальне перетворення та впровадження інноваційних рішень з використанням автоматизованих інструментів. Концептуальні засади та методичні аспекти використання реінжинірингу для автоматизації процесів менеджменту персоналу досліджено Лопушняк Г.С. та

Кравчук О.І. [15]. Базуючись на результатах дослідження авторів, можна зробити висновок, що реінжиніринг бізнес-процесу рекрутингу персоналу передбачає радикальну його перебудову, спрямовану на досягнення значного покращення в таких аспектах, як якість наймання, швидкість закриття вакансій, задоволеність кандидатів та зменшення витрат на рекрутинг. Це підхід, який змінює традиційний погляд на процес рекрутингу, відходячи від рутинних, ручних та часто неефективних операцій.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) є методологією, що передбачає радикальну перебудову бізнес-процесів з метою досягнення значних поліпшень у критичних показниках, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість. У контексті рекрутингу персоналу, реінжиніринг може суттєво підвищити ефективність процесу підбору кадрів, оптимізуючи етапи від пошуку кандидатів до їхньої інтеграції в компанію[20; 23]. Процес реінжинірингу може бути розділений на кілька ключових етапів: аналіз поточних процесів, тобто визначення існуючих бізнес-процесів у рекрутингу (модель "as is") та їх недоліків; проектування нових процесів, тобто розроблення оптимізованих бізнес-процесів (модель "to be"), що включає нові технології та інструменти; впровадження змін, тобто реалізація нових процесів із використанням ІТ-систем, що дозволяє автоматизувати рутинні завдання та оцінювання результатів і моніторинг ефективності нових процесів та внесення коректив на основі отриманих даних [20; 23].

Автоматизація бізнес-процесів рекрутингу є невід'ємною частиною реінжинірингу [22]. Використання сучасних технологій, таких як програмне забезпечення для управління рекрутингом, дозволяє: зменшити час на пошук і відбір кандидатів; підвищити точність підбору завдяки алгоритмічним рішенням; зменшити людський фактор і помилки, пов'язані з ручними процесами.

Тому, реінжиніринг бізнес-процесу рекрутингу не лише оптимізує сам процес підбору персоналу, але й інтегрує новітні технології для досягнення високої продуктивності. Це дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, адаптуючи свої стратегії до змін у вимогах і очікуваннях кандидатів[16].

Базуючись на результатах досліджень Кравчук О. І., Варіс І. О., Паращук Є. Ю. [9] щодо цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу, можемо запропонувати наступні етапи реінжинірингу бізнес-процесу рекрутингу з метою його автоматизації (рис.1.2.).

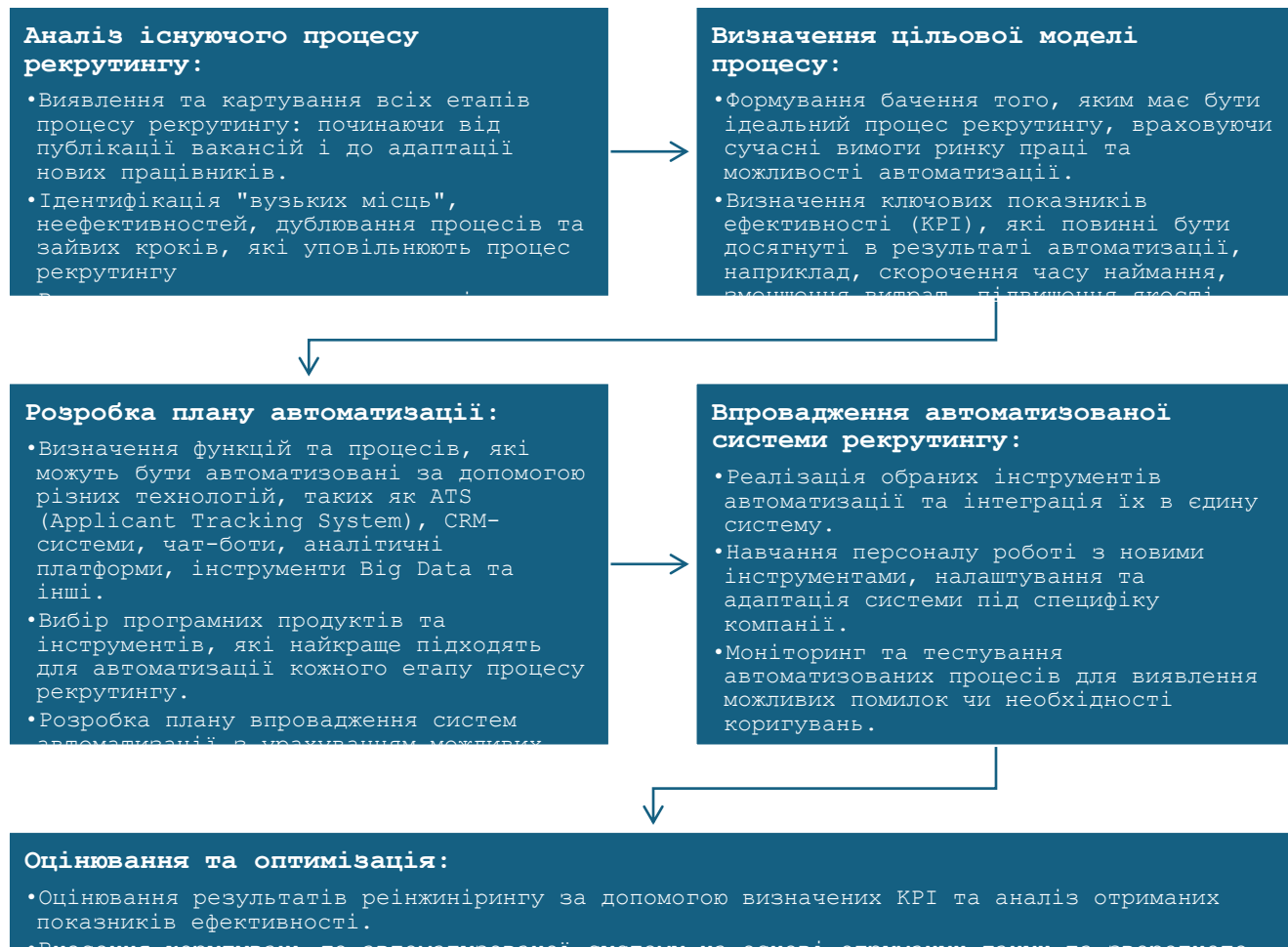


Рисунок 1.2 – Рекомендовані етапи реінжинірингу бізнес-процесу рекрутингу при його автоматизації

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Реінжиніринг бізнес-процесів відіграє важливу роль при комплексній автоматизації рекрутингу:

- дозволяє виключити дублювання та рутинні операції, замінивши їх автоматизованими рішеннями, що значно скорочує час та зусилля, необхідні для обробки заявок, проведення співбесід та прийняття рішень;

- сприяє впровадженню передових технологій, таких як штучний інтелект, чат-боти, машинне навчання та Big Data, які підвищують ефективність та точність процесу відбору кандидатів;
- надає можливість швидко адаптувати процес рекрутингу до змін на ринку праці або специфічних вимог бізнесу, забезпечуючи гнучкість автоматизованої системи;
- автоматизовані системи дозволяють забезпечити кандидатам швидкий та зручний процес подання заявок, отримання зворотного зв'язку та планування співбесід, що сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесу рекрутингу є фундаментальною методологічною основою для комплексної автоматизації, оскільки він дозволяє не лише впровадити нові технології, але й повністю переосмислити та перебудувати процес наймання, забезпечуючи його ефективність, гнучкість та результативність. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку праці, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до змін та залучати найкращих фахівців.

Впровадження автоматизованих систем рекрутингу потребує значних інвестицій у програмне забезпечення, навчання персоналу та налаштування процесів. Тому важливо оцінити економічну ефективність такого впровадження, щоб зрозуміти, чи буде це вигідним для компанії в довгостроковій перспективі. Оцінювання економічної ефективності дозволяє обґрунтовано приймати рішення щодо доцільності впровадження та очікуваного економічного ефекту.

У процесі впровадження автоматизованих систем рекрутингу важливим аспектом є оцінка їх економічної ефективності. Це дозволяє компаніям обґрунтувати інвестиції в такі системи та визначити їх вплив на загальну ефективність HR-процесів. Табл.1.6 представляє систематизований огляд різних підходів до оцінювання економічної ефективності впровадження автоматизованих систем рекрутингу, які можуть бути використані HR-фахівцями та керівниками для прийняття обґрунтованих рішень.

Аналіз підходів до оцінювання економічної ефективності впровадження автоматизованих систем рекрутингу демонструє різноманітність методів, які

можуть бути застосовані для всебічної оцінки інвестицій у такі системи. Кожен з представлених підходів має свої особливості та фокусується на різних аспектах ефективності.

Таблиця 1.6 – Підходи до оцінювання економічної ефективності впровадження автоматизованих систем рекрутингу

Підхід	Сутність	Особливості використання	Інтерпретація
Аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis)	Порівнює загальні витрати на впровадження автоматизованої системи рекрутингу з очікуваними вигодами від її використання	Визначення всіх витрат (придбання програмного забезпечення, впровадження, навчання персоналу, обслуговування та підтримка системи). Визначення вигод (економія часу на наймання, зменшення витрат на рекрутинг, покращення якості наймання, зниження витрат на рекламу вакансій, зменшення плинності персоналу). Розрахунок чистої вигоди (вигоди мінус витрати)	Якщо сума вигод перевищує витрати, впровадження автоматизованої системи вважається економічно ефективним
Розрахунок окупності інвестицій (Return on Investment, ROI)	Визначає співвідношення між чистими вигодами та загальними витратами на впровадження автоматизованої системи	ROI визначається як відношення чистого прибутку до загальних витрат, яке помножено на 100%	Якщо ROI більше 100%, це означає, що система окупається та приносить додатковий дохід; якщо менше 100%, впровадження може бути не вигідним
Оцінка часу окупності інвестицій (Payback Period)	Визначає період, за який витрати на впровадження автоматизованої системи рекрутингу будуть повністю компенсовані отриманими вигодами	Час окупності визначається як відношення загальних витрат до річних вигод від впровадження програмного забезпечення	Чим коротший період окупності, тим швидше компанія отримуватиме економічну вигоду від впровадження системи
Аналіз підвищення продуктивності (Productivity Analysis)	Оцінює вплив автоматизації на продуктивність процесу рекрутингу.	можна виміряти шляхом порівняння кількості найнятих кандидатів, часу на закриття вакансій та витрат на рекрутинг до і після впровадження системи.	Підвищення продуктивності свідчить про ефективність автоматизованої системи
Аналіз економії часу (Time-Saving Analysis)	Оцінює економію часу, яку забезпечує автоматизована система рекрутингу, у порівнянні з ручними процесами	Визначення кількості годин, зекономлених за рахунок автоматизації, та помноження їх на середню вартість часу рекрутера	Чим більше часу економиться, тим ефективніше впровадження системи
Оцінка якості наймання (Quality of Hire Analysis)	Оцінює, наскільки покращилася якість кандидатів, найнятих за допомогою автоматизованої системи	можна виміряти через показники продуктивності нових працівників, їхню плинність або задоволеність від наймання	Покращення якості наймання свідчить про позитивний вплив автоматизації на процес відбору кандидатів

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення та адаптації [3; 14; 21]

Для проведення комплексного та об'єктивного оцінювання економічної ефективності впровадження автоматизованих систем рекрутингу рекомендується дотримуватися наступних методичних рекомендацій:

1. Визначення загальних витрат на впровадження, включаючи вартість програмного забезпечення, навчання персоналу та налаштування системи.
2. Оцінка річної економії та вигод від використання системи, враховуючи економію часу на рекрутинг, зменшення витрат на рекламу вакансій та зниження плинності персоналу.
3. Розрахунок показника окупності інвестицій (ROI), який дозволяє оцінити додатковий дохід від впровадження системи у відсотках від інвестицій.
4. Визначення часу окупності інвестицій, що показує, за який період витрати на впровадження системи будуть повністю компенсовані отриманими вигодами.

Важливо відзначити, що для отримання повної картини ефективності впровадження автоматизованої системи рекрутингу рекомендується використовувати комбінацію різних підходів, що дозволить врахувати як кількісні, так і якісні аспекти впливу автоматизації на процеси рекрутингу.

Застосування цих методичних рекомендацій та комплексний підхід до оцінки ефективності допоможуть компаніям:

1. Обґрунтувати інвестиції в автоматизовані системи рекрутингу перед керівництвом та стейкхолдерами.
2. Постійно оцінювати ефективність впроваджених систем та виявляти напрят вдосконалення.
3. Оптимізувати використання автоматизованих систем для досягнення максимальної віддачі від інвестицій.
4. Приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку та вдосконалення процесів рекрутингу.

Таким чином, систематичний підхід до оцінювання економічної ефективності автоматизованих систем рекрутингу не лише допомагає виправдати початкові інвестиції, але й сприяє постійному вдосконаленню HR-процесів та

підвищенню загальної ефективності управління людськими ресурсами в організації.

Аналіз підходів до оцінювання економічної ефективності впровадження автоматизованих систем рекрутингу демонструє різноманітність методів, які можуть бути застосовані для всебічної оцінки інвестицій у такі системи. Однак, важливо зазначити, що окрім прямих економічних вигод, автоматизовані системи рекрутингу надають ряд додаткових переваг, які хоч і складніше виміряти кількісно, але вони мають значний вплив на загальну ефективність процесу наймання:

1. Підвищення якості наймання: Використання штучного інтелекту та машинного навчання в автоматизованих системах дозволяє здійснювати більш об'єктивний та точний відбір кандидатів. Це призводить до покращення якості найнятих співробітників, що в довгостроковій перспективі може значно підвищити продуктивність та ефективність організації.
2. Зменшення ризиків людських помилок: Автоматизація ключових процесів рекрутингу знижує ймовірність помилок, які можуть виникнути при ручній обробці даних. Це включає в себе як помилки у відборі кандидатів, так і можливу втрату важливої інформації. Зменшення таких ризиків підвищує надійність процесу рекрутингу в цілому.
3. Підвищення задоволеності кандидатів: Автоматизація процесу комунікації дозволяє забезпечити швидший та більш послідовний зворотний зв'язок з кандидатами. Це не тільки покращує досвід кандидатів під час процесу наймання, але й позитивно впливає на імідж компанії як роботодавця, що може привести до залучення більш кваліфікованих кандидатів у майбутньому.

Враховуючи ці додаткові переваги, при оцінці ефективності впровадження автоматизованих систем рекрутингу рекомендується:

1. Проводити регулярні опитування нових співробітників та менеджерів для оцінки якості наймання та відповідності кандидатів вимогам посади.

2. Відстежувати кількість помилок у процесі рекрутингу до та після впровадження автоматизованої системи.
3. Проводити опитування кандидатів щодо їхнього досвіду взаємодії з компанією під час процесу наймання.
4. Аналізувати вплив покращення іміджу роботодавця на якість та кількість вхідних заявок від кандидатів.

Таким чином, комплексний підхід до оцінки ефективності автоматизованих систем рекрутингу, який враховує як прямі економічні вигоди, так і непрямі переваги, дозволяє отримати повну картину впливу цих систем на процеси управління людськими ресурсами в організації. Це, в свою чергу, допомагає приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестицій в автоматизацію рекрутингу та постійно вдосконалювати ці процеси для досягнення максимальної ефективності.

Оцінювання економічної ефективності впровадження автоматизованих систем рекрутингу є важливим кроком для обґрунтування інвестицій у таку технологію. Використання методів аналізу витрат та ефектів, розрахунку окупності інвестицій, аналізу підвищення продуктивності та інших показників дозволяє об'єктивно оцінити ефективність автоматизації. Результати такого оцінювання допомагають прийняти обґрунтоване рішення про доцільність впровадження автоматизованих систем у процес рекрутингу та забезпечити оптимальне використання ресурсів компанії.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МХП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії ПрАТ «МХП»

У розділі розглянемо організаційно-економічну характеристику ПрАТ "МХП", що є одним із провідних агропромислових підприємств України. Компанія, заснована 2006 року з головним офісом у Києві, демонструє потужний розвиток у сфері сільського господарства, харчової промисловості та роздрібної торгівлі. Географія діяльності підприємства охоплює не лише територію України та Балканського регіону, але й включає представництва у формі торгових офісів та дистриб'юторських центрів у країнах Європи та Близького Сходу, зокрема у Великій Британії, Нідерландах та Саудівській Аравії [19].

Варто відзначити, що ПрАТ "МХП" посідає лідерські позиції у сфері експорту м'яса птиці та входить до числа найбільших експортерів зернових культур як в Україні, так і в європейському регіоні, здійснюючи поставки до 80 країн світу. Холдинг розвиває диверсифіковану структуру виробництва, що включає рослинництво, птахівництво, м'ясопереробку, тваринництво та виробництво біогазу. На ринку продукція компанії представлена широким портфелем брендів, серед яких "Наша Ряба", "Бащинський", "Легко!", "Секрети Шефа", Qualiko, Ukrainian Chicken та інші, що користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Особливу увагу слід приділити інноваційному розвитку підприємства. ПрАТ "МХП" впроваджує передові цифрові технології у виробничі та управлінські процеси, створює платформи для розвитку інноваційних стартапів. Значні інвестиції спрямовуються на розвиток відновлюваної енергетики, де компанія демонструє лідерські позиції [18].

У процесі дослідження організаційно-економічної характеристики ПрАТ "МХП" важливо проаналізувати основні напрями діяльності підприємства. Інформація щодо операційних сегментів компанії систематизована у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика основних напрямів діяльності ПрАТ "МХП"

Напрямок діяльності	Географічне розташування	Основні види операційної діяльності
Птахівництво та суміжні операції	Україна	Виробництво та реалізація свіжого й замороженого курячого м'яса; Виготовлення кулінарних виробів; Виробництво соняшникової та соєвої олії; Виробництво комбікормів
Рослинництво	Україна	Вирощування зернових культур; Виробництво кормів; Реалізація продукції третім особам
М'ясопереробка та інші сільськогосподарські операції	Україна	Виробництво та реалізація ковбасних виробів; Переробка та приготування м'яса; Виготовлення напівфабрикатів; Виробництво продуктів тваринництва; Виробництво молочних продуктів
Біогазові комплекси	Україна	Утилізація відходів виробництва; Виробництво зеленої енергії; Зниження викидів парникових газів; Виробництво органічних добрив
Європейський операційний сегмент	Словенія, Хорватія, Сербія, Боснія та Герцеговина	Виробництво та реалізація курячого м'яса; Виробництво продуктів з переробленого м'яса птиці

Джерело: складено автором на основі [18; 19]

За результатами аналізу даних, представлених у табл. 2.1, можна зробити висновок, що ПрАТ "МХП" має диверсифіковану структуру операційної діяльності з чітким географічним розподілом. Основна виробнича діяльність зосереджена в Україні та охоплює повний цикл агропромислового виробництва: від вирощування зернових культур до переробки м'яса та виробництва готової продукції. Особливу увагу компанія приділяє екологічній складовій через розвиток біогазових комплексів. Європейський сегмент забезпечує присутність компанії на ринках Балканського регіону та розширює можливості для експорту продукції.

Для повного розуміння масштабів діяльності ПрАТ "МХП" доцільно розглянути структуру виробничих підприємств компанії за основними напрямками діяльності. Детальна інформація представлена у табл.2.2.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.2, свідчить про вертикально інтегровану структуру виробництва ПрАТ "МХП". Компанія володіє потужною мережею підприємств, що забезпечують повний цикл виробництва: від вирощування сільськогосподарських культур до переробки продукції та утилізації відходів.

Таблиця 2.2 – Виробничі підприємства ПрАТ "МХП" за напрямками діяльності

Напрямок діяльності	Підрозділи	Підприємства
Рослинництво та виробництво кормів	Рослинницькі підприємства	«Зернопродукт МХП», «НПФ Урожай», «Захід-Агро МХП», «Урожайна країна», «Рідний край», «Перспектив», «Агро-С», «Агрокряж», «Агрофорт», «Агрофірма Веселиновка», «Баффало», Єлизаветівська філія «Оріль-Лідер»
	Комбікормові підприємства	Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів», «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», «Катеринопільський елеватор», 11 елеваторів
Птахівництво та м'ясопереробка	Батьківські птахофабрики	«Старинська птахофабрика», «Птахофабрика «Перемога Нова»
	Вирощування і переробка птиці	«Вінницька птахофабрика, «Миронівська птахофабрика», «Оріль-Лідер»
	М'ясопереробні заводи	Миронівський м'ясопереробний завод «Легко», «Український бекон»
Виробництво біогазу	Біогазові станції	ПрАТ «Оріль-Лідер», Вінницька птахофабрика

*Примітка: основні культури, що вирощуються: кукурудза, соняшник, пшениця та ріпак.
Джерело: складено автором на основі [18; 19]*

Особливо варто відзначити наявність власної сировинної бази для виробництва кормів, що дозволяє контролювати якість та собівартість продукції птахівництва. Впровадження біогазових технологій на провідних птахофабриках демонструє інноваційний підхід компанії до вирішення екологічних питань та енергоефективності виробництва. Така структура забезпечує високий рівень самодостатності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Важливим аспектом діяльності ПрАТ "МХП" є управління людським капіталом, особливо в умовах воєнного стану. Станом на 2023 рік чисельність працівників в Україні становить 28 788 осіб, що підтверджує статус підприємства як одного з найбільших роботодавців країни [19]. Керівництво компанії впровадило низку інноваційних підходів та внутрішніх політик, спрямованих на забезпечення підтримки та захисту працівників та їхніх родин в умовах воєнного часу. Ефективність управління персоналом забезпечується також завдяки злагодженій роботі Ради директорів, що включає виконавчих та невиконавчих директорів. Зокрема, невиконавчі директори відіграють ключову роль у налагодженні міжнародної підтримки та забезпеченні оперативного вирішення численних викликів воєнного часу. Детальна інформація щодо взаємодії Ради директорів із стейкхолдерами представлена у Звіті Комітету з питань сталого розвитку та міжнародних відносин та Звіті з корпоративного управління компанії. Варто

відзначити, що персонал компанії продемонстрував високий рівень адаптивності до нових умов роботи та відданість справі, що дозволило підприємству зберегти операційну ефективність попри існуючі виклики. Це свідчить про ефективність впроваджених управлінських підходів та високий рівень корпоративної культури ПрАТ "МХП".

При аналізі організаційної структури менеджменту персоналу в ПрАТ «МХП» важливо розглянути її складові елементи та їх взаємозв'язки. На рис. 2.1 представлено організаційну структуру Дирекції досвіду та успіху працівників.

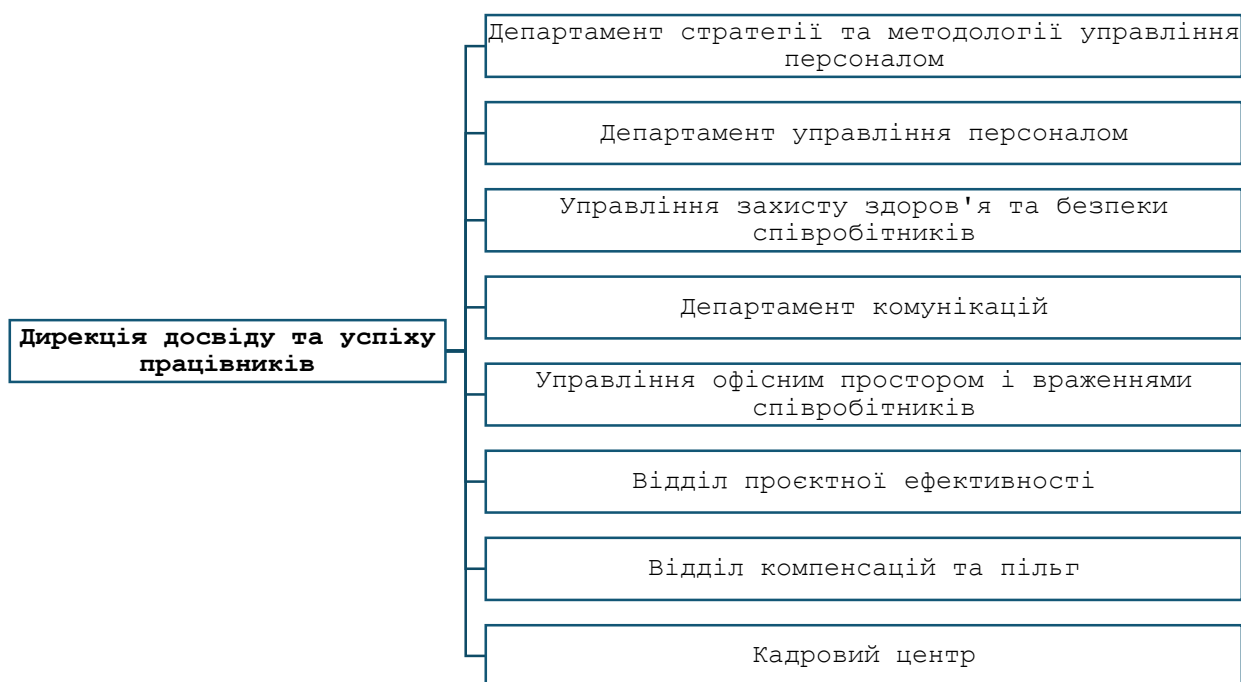


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Дирекції досвіду та успіху працівників ПрАТ «МХП»

Джерело: розроблено автором на основі [4]

В рамках дослідження структури управління персоналом ПрАТ "МХП" важливо детально розглянути функціонал Дирекції досвіду та успіху працівників (Employee Experience and Success), яка відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури та забезпеченні ефективного управління людським капіталом компанії.

Аналіз функціоналу Дирекції досвіду та успіху працівників ПрАТ "МХП" свідчить про комплексний підхід до управління людським капіталом. Особлива увага приділяється створенню позитивного досвіду співробітників через реалізацію

програм Wellbeing, забезпечення психологічної підтримки та комфортних умов праці. Важливим аспектом є використання інноваційних методик оцінки персоналу (Hogan Assessment та TTI) та впровадження автоматизованих HR-процесів.

Таблиця 2.3 – Функціональні обов'язки підрозділів Дирекції досвіду та успіху працівників ПрАТ "МХП"

Підрозділ	Основні функції та напрями діяльності
Департамент стратегії та методології управління персоналом	Розроблення HR-стратегії компанії Впровадження інноваційних HR-методологій Проведення оцінювання hard та soft skills Використання методик Hogan Assessment та TTI Формування систем розвитку персоналу
Департамент управління персоналом	Реалізація HR-політики \ Управління талантами Організація навчання та розвитку Формування кар'єрних треків Впровадження систем мотивації
Управління захисту здоров'я та безпеки співробітників	Забезпечення безпечних умов праці Реалізація програм Wellbeing Організація психологічної підтримки Розроблення програм реінтеграції для ветеранів Координація питань охорони здоров'я
Департамент комунікацій	Розвиток внутрішніх комунікацій Формування корпоративної культури Проведення опитувань працівників Реалізація соціальних проєктів Підтримка патріотичних ініціатив
Управління офісним простором і враженнями співробітників	Організація комфортного робочого простору Створення позитивного досвіду працівників Управління офісною інфраструктурою Забезпечення ергономічних робочих місць Впровадження інновацій в організації простору
Відділ проєктної ефективності	Оцінювання ефективності HR-проєктів Впровадження систем цілепокладання Моніторинг KPI Оптимізація бізнес-процесів управління персоналом Аналіз результативності впроваджених ініціатив
Відділ компенсацій та пільг	Розроблення систем оплати праці Управління соціальним пакетом Аналіз ринку заробітних плат Формування мотиваційних програм Адміністрування пільг та компенсацій
Кадровий центр	Ведення кадрового діловодства Адміністрування HR-процесів Підготовка кадрової документації Облік робочого часу Формування статистичної звітності з персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Структура дирекції побудована таким чином, щоб забезпечити ефективну реалізацію HR-стратегії компанії від розроблення методології до практичного впровадження ініціатив на всіх рівнях. Значна увага приділяється соціальній відповідальності, що проявляється у підтримці працівників під час війни та

розробці програм реінтеграції для ветеранів. Це підтверджується високим рівнем залученості персоналу – 98% персоналу пишаються роботою в компанії.

Для оцінювання ефективності організації рекрутингу в ПрАТ «МХП» важливо проаналізувати взаємозв'язок між фінансово-економічними показниками діяльності підприємства та результативністю HR-процесів. Основні показники діяльності компанії за 2021-2023 роки наведено в *табл.А.1 Додаток А*. Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ПрАТ «МХП» за досліджуваний період демонструє значні коливання. У 2022 році спостерігалось зростання чистого доходу від реалізації продукції на 33% порівняно з попереднім роком, проте у 2023 році відбулось його скорочення на 36,1%. Інші доходи компанії у 2022 році зменшились на 64,4%, але у 2023 році показали зростання на 38,4%. Собівартість реалізованої продукції зросла на 46,6% у 2022 році через збільшення обсягів виробництва, але у 2023 році відбулося її зниження на 8,5%. Суттєве зростання операційних витрат (майже в 4 рази) у 2022 році змінилося їх скороченням на 53,7% у 2023 році. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток значно знизились у 2022-2023 роках порівняно з 2021 роком, що обумовлено впливом воєнного стану в країні.

Ефективність системи рекрутингу має безпосередній вплив на операційні показники компанії через забезпечення виробничих процесів кваліфікованим персоналом, що відображається на продуктивності праці, собівартості продукції та загальній результативності діяльності. Проте, значне погіршення фінансових результатів ПрАТ «МХП» у досліджуваному періоді обумовлене переважно зовнішніми факторами – наслідками пандемії COVID-19 та військовою агресією проти України, які створили додаткові виклики для системи управління персоналом компанії.

На основі аналізу трудових показників ПрАТ «МХП» за 2021-2023 роки (*табл.А.2 Додаток А*.) можна простежити суттєві зміни в кадровій структурі та системі оплати праці підприємства, що безпосередньо пов'язані з впливом воєнного стану та трансформацією процесів рекрутингу. Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році спричинив значне скорочення загальної чисельності

персоналу на 7969 осіб (22%) порівняно з 2021 роком. Це зменшення торкнулося як управлінського персоналу (-2789 осіб), так і робітників (-5180 осіб). Таке суттєве скорочення персоналу створило додаткові виклики для системи рекрутингу, зокрема необхідність оперативного заміщення мобілізованих працівників та перерозподілу функціональних обов'язків в умовах обмеженого ринку праці.

Проте вже у 2023 році спостерігається позитивна динаміка відновлення кадрового потенціалу - загальна чисельність працівників зросла на 2864 особи (10%). При цьому компанії вдалося зберегти оптимальне співвідношення між управлінським персоналом (35%) та робітниками (65%), що свідчить про ефективність планування потреби в персоналі та якісну роботу з кадровим резервом.

Суттєвих змін зазнала система оплати праці. Річний фонд заробітної плати у 2022 році скоротився на 111,8 млн грн (11%), що корелює зі зменшенням чисельності персоналу. Водночас середньомісячна заробітна плата зросла на 15% для управлінського персоналу та на 12% для робітників, що відображає необхідність утримання ключових співробітників та підвищення привабливості роботодавця в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри.

У 2023 році відбулося відновлення фонду оплати праці (+91,3 млн грн або 10%), що відповідає зростанню чисельності персоналу. При цьому спостерігається різна динаміка середньомісячної заробітної плати: незначне зниження для управлінського персоналу (-3%) та зростання для робітників (+7%), що може свідчити про оптимізацію витрат на оплату праці та фокус на виробничому персоналі.

Такі зміни у трудових показниках вимагали від системи рекрутингу суттєвої трансформації: впровадження дистанційних методів оцінки та наймання, розвитку програм внутрішнього переміщення персоналу, адаптації процесів підбору до роботи з внутрішньо переміщеними особами. Особливої актуальності набули питання формування кадрового резерву з урахуванням потенційної мобілізації працівників та розробка спеціальних програм адаптації для нових співробітників в умовах віддаленої роботи.

Таким чином, динаміка трудових показників ПрАТ «МХП» відображає здатність компанії адаптуватися до викликів воєнного часу через ефективну систему рекрутингу, що забезпечує відновлення чисельності персоналу та підтримку безперервності бізнес-процесів.

На основі аналізу динаміки трудових показників ПрАТ «МХП» за 2021-2023 роки (табл. А.2 Додаток А.) можна зробити комплексний висновок щодо взаємовпливу показників та системи рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Взаємовпливи трудових показників та системи рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану

Взаємовпливи	Тренди	Пояснення причин
Вплив війни на рекрутинг через динаміку показників	Значне скорочення персоналу у 2022 році (на 22% або 7969 осіб) створило додаткове навантаження на систему рекрутингу	- Необхідність оперативного заміщення мобілізованих працівників - Потребу в перерозподілі функціональних обов'язків - Пошук персоналу в умовах обмеженого ринку праці
	Поступове відновлення чисельності у 2023 році (зростання на 10% або 2864 особи) поставило нові вимоги до рекрутингу	- Формування нових підходів до пошуку персоналу - Адаптації процесів підбору до роботи з внутрішньо переміщеними особами - Розвитку дистанційних методів оцінювання та наймання
Вплив рекрутингу на показники діяльності	Збереження пропорції між управлінським персоналом (35%) та робітниками (65%)	Цей тренд свідчить про - ефективність планування потреби в персоналі - збалансований підхід до формування структури персоналу - якісну роботу з кадровим резервом
	Динаміка фонду заробітної плати вимагає кадрових заходів	- Необхідність перегляду систем мотивації для утримання ключових співробітників - Зростання витрат на залучення персоналу в умовах конкуренції за кадри - Адаптацію компенсаційних пакетів до ринкових умов
Особливості рекрутингу в умовах війни	Зростання середньомісячної заробітної плати (на 15% для працівників та 12% для робітників у 2022 році) вказує на:	- Необхідність підвищення привабливості роботодавця - Конкуренцію за кваліфіковані кадри - Потребу в адаптації систем оплати праці
	Відновлення чисельності персоналу у 2023 році свідчить про:	- Ефективність антикризових HR-стратегій - Здатність системи рекрутингу адаптуватися до нових умов - Успішність програм утримання персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі проведених розрахунків

Отже, очевидною є потреба вдосконалення рекрутингу через розвиток програм внутрішнього переміщення персоналу, впровадження гнучких форм зайнятості, посилення співпраці з центрами зайнятості щодо працевлаштування ВПО, розроблення програм перекваліфікації персоналу, створення спеціальних

програм адаптації для нових працівників в умовах віддаленої роботи, формування кадрового резерву з урахуванням потенційної мобілізації працівників.

Таким чином, система рекрутингу ПрАТ «МХП» продемонструвала здатність адаптуватися до викликів воєнного часу, забезпечуючи відновлення чисельності персоналу та підтримку безперервності бізнес-процесів компанії.

Аналіз структури та соціального складу персоналу ПрАТ «МХП» за 2021-2023 роки (*табл. А.3 Додаток А.*) демонструє суттєві трансформації, що відбулися під впливом воєнного стану та вимагають відповідної адаптації системи рекрутингу.

Загальна динаміка чисельності персоналу демонструє зменшення на 14% у 2023 році порівняно з 2021 роком, при цьому найбільш суттєві зміни відбулися у освітньо-кваліфікаційній структурі. Скорочення частки працівників з вищою освітою на 43% супроводжувалося збільшенням кількості персоналу з професійно-технічною освітою на 3%, що відображає переорієнтацію компанії на забезпечення безперервності виробничих процесів в умовах кризи. Зміни в освітньому рівні персоналу характеризуються збільшенням частки працівників з професійно-технічною освітою до 30% у 2023 році та зростанням кількості працівників з профільною середньою освітою до 50%. Водночас спостерігається зменшення частки працівників з вищою освітою з 37% у 2022 році до 20% у 2023 році, що відображає переорієнтацію компанії на виробничий персонал.

Аналіз структури за участю у виробничому процесі демонструє стабільність розподілу основних категорій: частка робітників незмінно складає 65%, керівників - 10%. Відбулося незначне перегрупування між фахівцями (зменшення до 11%) та технічними службовцями (збільшення до 14%), що свідчить про оптимізацію управлінських процесів. Аналіз професійної структури виявив найбільше скорочення серед фахівців (21%), тоді як зменшення чисельності технічних службовців склало 8%, а керівників та робітників - близько 14%. Така динаміка свідчить про оптимізацію управлінських процесів та концентрацію на збереженні виробничого потенціалу.

Особливої уваги заслуговує трансформація вікової структури персоналу: скорочення частки молодих працівників до 21 року на 31% та працівників 22-35 років на 25% супроводжувалося безпрецедентним зростанням кількості працівників старше 60 років (у 8,5 разів). Це явище пов'язане з мобілізацією молоді та трудовою міграцією, що змусило компанію активно залучати працівників старшого віку для забезпечення операційної діяльності. Це створює додаткові виклики для системи рекрутингу щодо залучення молодих спеціалістів та забезпечення передачі досвіду між поколіннями.

Аналіз стажу роботи показує зменшення частки працівників з досвідом до 3 років (з 13% до 11%) та збільшення частки досвідчених працівників зі стажем більше 8 років (з 14% до 16%), що вказує на необхідність посилення програм адаптації нових співробітників. Аналіз структури за стажем роботи показує пріоритетність збереження досвідченого персоналу: мінімальне скорочення (2%) серед працівників зі стажем понад 8 років контрастує зі значним зменшенням (27%) частки працівників зі стажем до 3 років. Це підтверджує фокус компанії на утриманні кваліфікованих кадрів в умовах обмеженого ринку праці.

Особливості рекрутингу для даної структури персоналу: фокус на залученні кваліфікованих робітників з профільною середньою та професійно-технічною освітою, потреба в розвитку програм стажування для молодих фахівців, необхідність формування кадрового резерву з урахуванням вікової структури, важливість розвитку програм внутрішнього навчання та наставництва, адаптація методів оцінювання кандидатів під різні категорії персоналу.

Аналіз показників руху персоналу ПрАТ «МХП» за 2021-2023 роки (*табл. А.4 Додаток А*) дозволяє оцінити динаміку кадрових процесів в умовах воєнного стану та їх вплив на систему рекрутингу підприємства. У 2022 році спостерігалось значне скорочення загальної чисельності персоналу на 7969 осіб (22,32%) порівняно з 2021 роком. Проте компанія активно проводила набір нового персоналу - кількість прийнятих працівників зросла на 2569 осіб (31,09%). Це свідчить про необхідність термінового заміщення працівників, які вибули через мобілізацію та релокацію. У 2023 році ситуація почала стабілізуватися - чисельність персоналу

зросла на 2864 особи (10,33%), хоча темпи наймання нових працівників дещо знизились (-1612 осіб або -14,88%).

Аналіз причин вибуття персоналу показує, що переважна більшість звільнень відбувалася за власним бажанням: у 2021 році - 95,93% від загальної кількості звільнених, у 2022 році - 95,59%, у 2023 році - 96,26%. Це може свідчити про необхідність вдосконалення системи утримання персоналу та покращення умов праці.

Коефіцієнти руху персоналу демонструють наступні тенденції:

1. Коефіцієнт обороту по прийому зріс з 23,15% у 2021 році до 39,06% у 2022 році, що відображає інтенсифікацію процесів рекрутингу, але у 2023 році знизився до 30,14%, що вказує на певну стабілізацію кадрової ситуації.
2. Коефіцієнт обороту по звільненню збільшився з 25,89% у 2021 році до 28,74% у 2022 році, а у 2023 році дещо знизився до 27,53%, що свідчить про поступове зменшення інтенсивності вибуття персоналу.
3. Коефіцієнт плинності персоналу зріс з 24,83% у 2021 році до 27,47% у 2022 році, але у 2023 році знизився до 26,50%, що все ще залишається досить високим показником.
4. Коефіцієнт сталості персоналу знизився з 74,11% у 2021 році до 71,26% у 2022 році, проте у 2023 році показав позитивну динаміку, збільшившись до 72,47%.
5. Коефіцієнт заміщення персоналу значно зріс у 2022 році до 135,94% (порівняно з 89,43% у 2021 році), що свідчить про активні процеси оновлення персоналу, але у 2023 році знизився до 109,47%.

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом: оптимізувати процеси рекрутингу з урахуванням показників ефективності заміщення персоналу; створити систему прогнозування потреби в персоналі для забезпечення збалансованого оновлення кадрового складу. Таким чином, незважаючи на складні умови функціонування, ПрАТ «МХП» демонструє здатність до адаптації системи управління персоналом,

хоча існує потреба в подальшому вдосконаленні механізмів утримання та розвитку працівників.

Внаслідок дослідження було виявлено проблеми, що не можуть бути вирішені лише через автоматизацію рекрутингу: фінансово-економічні: зниження чистого прибутку, зростання операційних витрат, нестабільність доходів; виробничо-організаційні: порушення логістичних ланцюгів через війну; необхідність релокації виробництв; зміна географії діяльності; соціально-демографічні: «старіння» персоналу, відтік молодих фахівців за кордон, гендерний дисбаланс через мобілізацію. Проте, на основі проведеного аналізу діяльності ПрАТ "МХП" можна виділити наступні ключові проблеми, частину з яких можна вирішити через автоматизацію процесів рекрутингу (табл.2.5.).

Таблиця 2.5 – Проблеми в діяльності ПрАТ «МХП», що можуть бути вирішені через автоматизацію рекрутингу

Проблема	Вирішення проблеми через автоматизацію рекрутингу
Висока плинність персоналу (26,5% у 2023 році) та значний відтік кадрів	Автоматизація процесу оцінювання кандидатів для кращого співпадіння з корпоративною культурою Впровадження предиктивної аналітики для прогнозування успішності кандидатів Створення автоматизованої системи адаптації нових працівників
Складність пошуку кваліфікованих кадрів в умовах обмеженого ринку праці	Автоматизація процесу пошуку та первинного відбору кандидатів Створення єдиної бази потенційних кандидатів Автоматизоване відстеження та аналіз ринку праці
Необхідність оперативного заміщення мобілізованих працівників	Автоматизація формування та управління кадровим резервом Створення системи швидкого пошуку заміни за компетенціями Автоматизований моніторинг внутрішніх кандидатів
Зміна структури персоналу та потреба в нових компетентностях	Автоматизація профілювання посад та компетентностей Створення системи автоматизованого скринінгу резюме Впровадження автоматизованої оцінки hard та soft skills

Джерело: узагальнено автором на основі проведених розрахунків

Таким чином, автоматизація рекрутингу може стати ефективним інструментом вирішення кадрових проблем підприємства, особливо в частині: оптимізації процесів пошуку та відбору персоналу; підвищення якості підбору кандидатів; формування та управління кадровим резервом; прогнозування потреби в персоналі; автоматизації рутинних процесів HR; створення єдиної бази даних кандидатів та аналітики ефективності рекрутингу. Це дозволить підвищити ефективність управління персоналом та частково компенсувати негативний вплив зовнішніх факторів на кадровий потенціал підприємства.

2.2 Аналіз процесу рекрутингу персоналу в компанії "XYZ"

При аналізі функціональних обов'язків керівника відділу рекрутингу персоналу ПрАТ "МХП" доцільно систематизувати основні напрямки діяльності за ключовими блоками відповідальності.

Таблиця 2.5 - Функціональні обов'язки керівника відділу рекрутменту та адаптації персоналу ПрАТ "МХП"

Функціональний блок	Основні обов'язки
Стратегічне планування та бюджетування	Планування та контроль бюджету відділу Консолідація потреби в персоналі Розроблення методології підбору Впровадження інноваційних методів рекрутингу
Організація процесу рекрутингу	Координація регіонального пошуку персоналу Контроль виконання замовлень на підбір Реалізація методів executive search та headhunting \ Супровід кандидатів на всіх етапах відбору
Аналітична діяльність	Аналіз ринку праці та рівня заробітних плат Моніторинг систем компенсацій Оцінювання ефективності рекрутингу Проведення та аналіз Exit Interview
Управління процесом адаптації	Організація процесу адаптації новачків Контроль проходження випробувального терміну Супровід працівників на підприємствах Розроблення програм адаптації
Розвиток команди та методологія	Навчання фахівців з рекрутингу в регіонах \ Формування та розвиток команди Впровадження стандартів підбору Вдосконалення методології роботи
Управління базами даних та резервом	Контроль наповнення SAP-модуля рекрутингу Ведення бази даних по ринку праці Створення зовнішнього кадрового резерву Формування бази потенційних кандидатів
Проектна діяльність	Реалізація HR-проектів агронапрямку Впровадження нових методів співпраці Вивчення та імплементація інновацій \ Розроблення нових підходів до підбору

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Аналіз функціональних обов'язків керівника відділу рекрутменту та адаптації демонструє комплексний підхід до організації процесу добору та адаптації персоналу в ПрАТ "МХП". Особлива увага приділяється не лише операційній діяльності з пошуку та відбору кандидатів, але й стратегічним аспектам: аналітиці ринку праці, формуванню кадрового резерву, розвитку команди рекрутерів та впровадженню інноваційних методів роботи.

Важливим аспектом є автоматизація процесів через використання SAP-системи та створення структурованих баз даних, що дозволяє підвищити

ефективність роботи відділу та забезпечити якісний моніторинг результатів. Особлива увага приділяється процесу адаптації нових співробітників та аналізу причин звільнення через проведення Exit Interview, що дозволяє постійно вдосконалювати HR-процеси компанії.

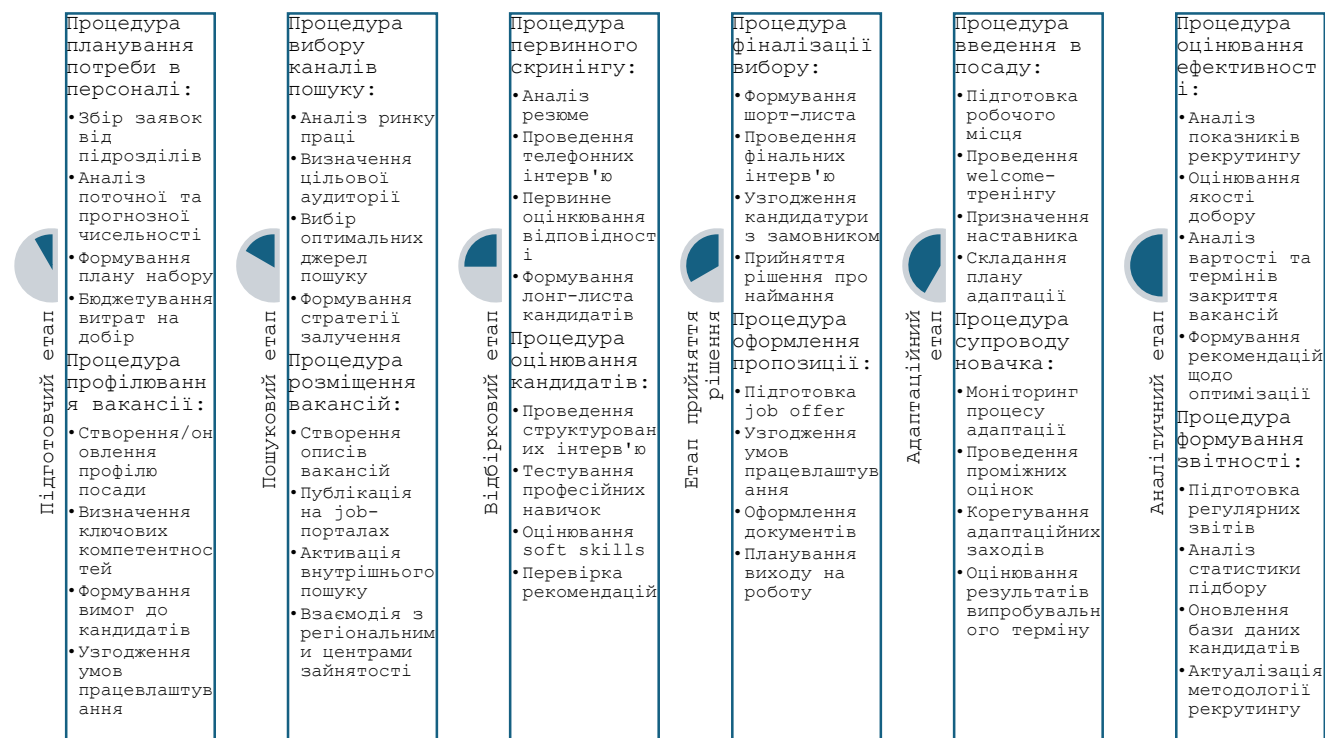


Рисунок 2.2 – Процес рекрутингу персоналу ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано автором за внутрішніми матеріалами ПрАТ «МХП»

Кожен етап процесу рекрутингу супроводжується веденням відповідної документації в SAP-системі та формуванням аналітичних даних для подальшого вдосконалення процесу. Особлива увага приділяється координації процесів між центральним офісом та регіональними підрозділами, а також забезпеченню єдиних стандартів підбору персоналу в усіх локаціях компанії.

Загальна тривалість процесу: 100-166 годин. Тривалість процедур може варіюватися залежно від рівня позиції та складності пошуку. Деякі процедури можуть виконуватися паралельно. Для масового підбору тривалість може бути оптимізована. У разі термінового пошуку деякі етапи можуть бути скорочені (табл.2.6.).

У табл. 2.7 наведені показники швидкості добору персоналу по відкритих вакансіях в ПрАТ «МХП» за період з 2021 по 2023 роки.

Таблиця 2.6 – Характеристика процесу рекрутингу персоналу ПрАТ "МХП"

Етап	Процедура	Операції	Виконавці	Середня тривалість (год.)
1. Підготовчий	Планування потреби в персоналі	Збір заявок від підрозділів Аналіз поточної та прогнозованої чисельності Формування плану набору Бюджетування витрат на добір	Керівник відділу рекрутингу HR-бізнес партнери Керівники підрозділів	16-24
	Профілювання вакансії	Створення/оновлення профілю посади Визначення ключових компетентностей Формування вимог до кандидатів Узгодження умов працевлаштування	Рекрутер Керівник підрозділу HR-бізнес партнер	4-8
2. Пошуковий	Вибір каналів пошуку	Аналіз ринку праці Визначення цільової аудиторії Вибір оптимальних джерел пошуку Формування стратегії залучення	Рекрутер Керівник відділу рекрутингу	4-6
	Розміщення вакансій	Створення описів вакансій Публікація на job-порталах Активізація внутрішнього пошуку Взаємодія з регіональними центрами зайнятості	Рекрутер Координатор з підбору	2-4
3. Відбірковий	Первинний скринінг	Аналіз резюме Проведення телефонних інтерв'ю Первинне оцінювання відповідності Формування лонг-листа кандидатів	Рекрутер Координатор з підбору	16-24
	Оцінювання кандидатів	Проведення структурованих інтерв'ю Тестування професійних навичок Оцінювання soft skills Перевірка рекомендацій	Рекрутер HR-бізнес партнер Керівник підрозділу	8-12
4. Прийняття рішення	Фіналізація вибору	Формування шорт-листа Проведення фінальних інтерв'ю Узгодження кандидатури з замовником Прийняття рішення про наймання	Керівник відділу рекрутингу Керівник підрозділу HR-директор	4-8
	Оформлення пропозиції	Підготовка job offer Узгодження умов працевлаштування Оформлення документів Планування виходу на роботу	Рекрутер HR-адміністратор	2-4
5. Адаптаційний	Введення в посаду	Підготовка робочого місця Проведення welcome-тренінгу Призначення наставника Складання плану адаптації	HR-бізнес партнер Наставник Керівник підрозділу	8-16
	Супровід новачка	Моніторинг процесу адаптації Проведення проміжних оцінок Корегування адаптаційних заходів Оцінювання результатів випробувального терміну	HR-бізнес партнер Наставник Керівник підрозділу	24-40
6. Аналітичний	Оцінювання ефективності	Аналіз показників рекрутингу Оцінювання якості добору Аналіз вартості та термінів закриття вакансій Формування рекомендацій щодо оптимізації	Керівник відділу рекрутингу HR-аналітик	8-12
	Формування звітності	Підготовка регулярних звітів Аналіз статистики підбору Оновлення бази даних кандидатів Актуалізація методології рекрутингу	Керівник відділу рекрутингу HR-аналітик	4-8

Джерело: побудовано автором за внутрішніми матеріалами ПрАТ «МХП»

Для аналізу розглянемо дані щодо тривалості заповнення вакансій на прикладі наступних посад: аналітик з планування закупівель, фахівець з комунікацій, провідний фахівець з операційного планування, фахівець з торгового регіонального маркетингу (замість маркетолога), інженер з комп'ютерних систем та фахівець із адміністрування ПДВ.

Таблиця 2.7 – Показники швидкості добору персоналу по відкритих вакансіях в ПрАТ «МХП» за 2021-2023 роки

Вакансія	Рік	Дата відкриття	Дата закриття	Тривалість заповнення (дні)	Загальна кількість претендентів
Аналітик з планування закупівель	2021	10.01.2021	20.02.2021	41	120
	2022	15.08.2022	25.09.2022	41	90
	2023	05.03.2023	20.04.2023	46	110
Фахівець з комунікацій	2021	25.02.2021	15.03.2021	18	140
	2022	30.09.2022	20.10.2022	20	100
	2023	10.05.2023	05.06.2023	26	130
Провідний фахівець з операційного планування	2021	15.03.2021	05.04.2021	21	115
	2022	20.10.2022	10.11.2022	21	85
	2023	01.06.2023	25.06.2023	24	105
Фахівець з торгового регіонального маркетингу	2021	05.04.2021	25.05.2021	50	130
	2022	10.11.2022	30.11.2022	20	95
	2023	15.07.2023	10.08.2023	26	125
Інженер з комп'ютерних систем	2021	20.05.2021	10.06.2021	21	100
	2022	25.12.2022	15.01.2023	21	80
	2023	20.08.2023	15.09.2023	26	120
Фахівець із адміністрування ПДВ	2021	10.06.2021	30.06.2021	20	110
	2022	05.02.2022	25.02.2022	20	90
	2023	01.09.2023	25.09.2023	24	115

Джерело: розраховано автором за внутрішніми матеріалами ПрАТ «МХП»

За результатами аналізу тривалості заповнення вакансій та кількості претендентів у ПрАТ "МХП" спостерігаються суттєві зміни у динаміці процесу рекрутингу протягом 2021-2023 років. Аналіз проведено було на прикладі вакансій які відкривалися у 2021-2023 роках.

При заповненні вакансії аналітика з планування закупівель у 2023 році знадобилось на 5 днів більше порівняно з попередніми роками, водночас кількість претендентів зменшилась на 10 осіб порівняно з 2021 роком, хоча зросла на 20 осіб відносно 2022 року. Схожа ситуація спостерігалась з посадою провідного фахівця з операційного планування, де тривалість зросла на 3 дні, а кількість претендентів демонструвала аналогічну динаміку.

Особливо помітні зміни відбулись у підборі фахівця з комунікацій - тривалість заповнення вакансії збільшилась на 8 днів порівняно з 2021 роком та на

6 днів порівняно з 2022 роком. Проте кількість претендентів суттєво зросла - на 10 осіб порівняно з 2021 роком та на 30 осіб порівняно з 2022 роком.

Позитивна динаміка спостерігалась при заповненні вакансії фахівця з торгового регіонального маркетингу, де тривалість зменшилась на 24 дні порівняно з 2021 роком, хоча й зросла на 6 днів відносно 2022 року. При цьому кількість претендентів зменшилась на 5 осіб порівняно з 2021 роком, але збільшилась на 30 осіб порівняно з 2022 роком.

Найбільший приріст кандидатів спостерігався на посаду інженера з комп'ютерних систем - на 20 осіб більше ніж у 2021 році та на 40 осіб більше ніж у 2022 році, хоча тривалість заповнення зросла на 5 днів. Для вакансії фахівця із адміністрування ПДВ характерне збільшення тривалості на 4 дні та помірне зростання кількості претендентів - на 5 осіб порівняно з 2021 роком та на 25 осіб порівняно з 2022 роком.

Загальна тенденція свідчить про вплив воєнного стану на процеси рекрутингу в компанії. Попри зростання тривалості заповнення більшості вакансій у 2023 році, спостерігається поступове відновлення потоку кандидатів після значного спаду у 2022 році. Це вказує на необхідність оптимізації процесів добору персоналу, зокрема через впровадження сучасних технологій рекрутингу та посилення привабливості бренду роботодавця. Компанії важливо продовжувати адаптацію своїх підходів до підбору персоналу відповідно до поточних умов ринку праці, забезпечуючи баланс між швидкістю та якістю рекрутингу.

Далі розглянемо лійку рекрутингу (рис. 2.2.) на прикладі вакансії «Фахівець з торгового регіонального маркетингу» в ПрАТ «МХП» за наступною інформацією: дата відкриття вакансії - 15.07.2023, дата закриття вакансії - 10.08.2023, кількість днів закриття – 26, загальна кількість претендентів – 125.

Компанія проводила пошук фахівця з торгового регіонального маркетингу. Всього було зібрано 250 кандидатів з різних джерел. Найбільше кандидатів прийшло з job-сайтів - 100 осіб (40%). З корпоративного сайту компанії надійшло 80 резюме (32%). Через соціальні мережі знайшли 50 кандидатів (20%). За рекомендаціями працівників прийшло 20 людей (8%).

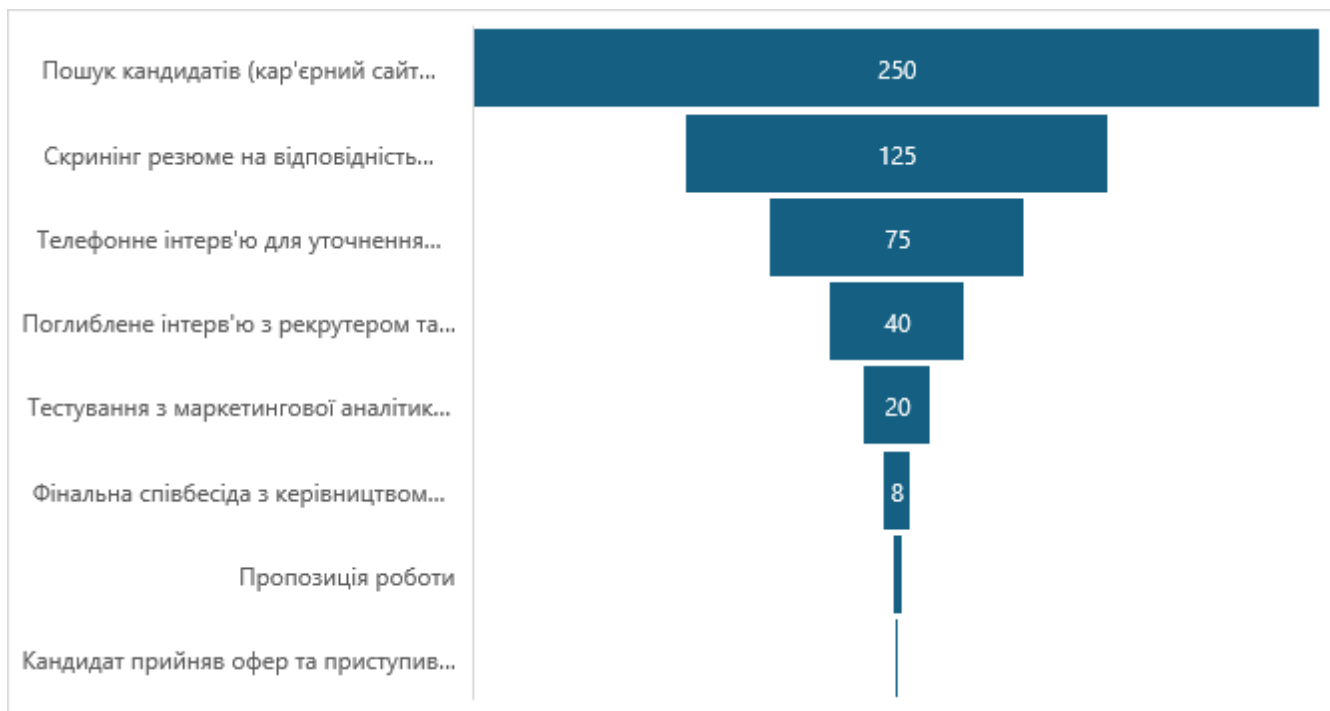


Рисунок 2.3 – Лійка рекрутингу вакансії «Фахівець з торгового регіонального маркетингу» в ПрАТ «МХП» у 2023 році

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації холдингу

Відбір проходив у декілька етапів. Спочатку провели перегляд всіх резюме і відібрали 125 кандидатів, які відповідали базовим вимогам. З них 75 осіб запросили на телефонне інтерв'ю. Після телефонних розмов на очну співбесіду запросили 40 кандидатів. Наступним етапом було професійне тестування, його проходили 20 осіб. До фінальної співбесіди дійшли 8 кандидатів. Трьом з них зробили пропозицію про роботу. В результаті один кандидат прийняв пропозицію і вийшов на роботу. Весь процес пошуку тривав 26 днів, що є нормальним терміном для такої позиції. Job-сайти та корпоративний сайт показали себе як найефективніші канали пошуку. Соціальні мережі теж дали хороший результат. Хоча рекомендації працівників принесли найменше кандидатів, але часто такі кандидати більш якісні. Кількість кандидатів зменшувалась поступово на кожному етапі відбору, що є нормальною практикою. Половина кандидатів відсіялась на етапі перегляду резюме, ще 40% - після телефонних розмов. Після очних співбесід залишилось 16% від початкової кількості. Тестування та фінальна співбесіда допомогли обрати трьох найкращих кандидатів.

Аналіз лійки рекрутингу свідчить про конверсію на етапі відбору резюме: з 250 кандидатів після первинного скринінгу залишилося 125 кандидатів, що становить 50% від загальної кількості. З 125 кандидатів до телефонного інтерв'ю було запрошено 75 кандидатів (60% від попереднього етапу). Після телефонного інтерв'ю до особистих співбесід було запрошено 40 кандидатів (53% від попереднього етапу). 20 кандидатів пройшли до етапу тестування (50% від попереднього етапу). До фінальної співбесіди було запрошено 8 кандидатів (40% від попереднього етапу). Офер був наданий 3 кандидатам (37.5% від фінальної співбесіди). 1 кандидат прийняв офер та приступив до роботи (33.3% від кількості наданих оферів). Лійка рекрутингу демонструє структурований та ефективний процес добору персоналу в ПрАТ «МХП». Попри виклики воєнного стану, компанія змогла успішно закрити вакансію та залучити кваліфікованого фахівця на позицію «Фахівець з торгового регіонального маркетингу».

Загалом процес пошуку був добре структурований і дозволив знайти потрібного фахівця, незважаючи на складну ситуацію на ринку праці через воєнний стан. Для покращення процесу можна використовувати автоматизовані системи для першого відбору резюме, більше вкладати у найефективніші канали пошуку та вчасно давати зворотний зв'язок кандидатам. В цілому, аналіз ефективності джерел пошуку кандидатів підтверджує, що найбільшу кількість кандидатів надали джобборди та кар'єрний сайт компанії, що свідчить про їхню ефективність як каналів залучення. Значний відсів спостерігається на етапах відбору резюме та телефонного інтерв'ю, що є стандартним для процесу рекрутингу. На кожному етапі конкуренція серед кандидатів зростала, що дозволило обрати найбільш кваліфікованого спеціаліста. Загальна тривалість закриття вакансії склала 26 днів, що є оптимальним терміном для такої позиції.

Рекомендації для покращення процесу рекрутингу: оптимізація скринінгу резюме: використання автоматизованих систем відбору може зменшити час на первинний відбір кандидатів; підвищення ефективності джерел: розглянути можливість збільшення інвестицій у найбільш ефективні канали пошуку

кандидатів; зворотний зв'язок: забезпечити своєчасний зворотний зв'язок кандидатам на кожному етапі для підтримки позитивного іміджу роботодавця.

У процесі аналізу витрат на добір персоналу в ПрАТ «МХП» за період 2021-2023 років було розглянуто різні статті витрат, включаючи традиційні методи рекрутингу та впровадження сучасних технологій, зокрема автоматизацію добору через SAP Recruiting.

Таблиця 2.3 – Витрати на добір персоналу в ПрАТ «МХП» за 2021-2023 роки

Стаття витрат	2021 рік, грн	2022 рік, грн	2023 рік, грн	Абсолютний приріст (2023-2021), грн	Темп приросту, %
Оплата послуг рекрутингових агентств	68 750	84 320	77 610	8 860	12,89%
Витрати на розміщення оголошень	24 650	29 870	39 540	14 890	60,42%
Витрати на проведення співбесід	15 230	19 760	18 340	3 110	20,42%
Витрати на тестування кандидатів	9 870	11 940	14 820	4 950	50,15%
Витрати на підготовку та друк рекрутингових матеріалів	4 760	8 120	6 370	1 610	33,82%
Витрати на внутрішній рекрутинг (заробітна плата HR менеджерів)	482 500	548 750	602 250	119 750	24,82%
Витрати на автоматизацію добору через SAP Recruiting	0	49 350	61 420	61 420	N/A
Витрати на навчання нових працівників	81 500	98 250	119 430	37 930	46,55%
Разом витрати на добір персоналу	687 260	850 360	939 780	252 520	36,75%

Джерело: розраховано автором за внутрішніми матеріалами ПрАТ «МХП»

Аналіз витрат на добір персоналу показав значне зростання загальної суми з 687 260 грн у 2021 році до 939 780 грн у 2023 році. Загальний приріст склав 252 520 грн або 36,75%. Витрати на послуги рекрутингових агентств зросли на 8 860 грн (12,89%). Це помірне зростання пов'язане з розширенням співпраці з агентствами для пошуку спеціалізованих фахівців. Помітно збільшились витрати на розміщення оголошень - на 14 890 грн (60,42%). Таке зростання вказує на більш активне використання платних платформ для пошуку кандидатів. Витрати на проведення співбесід зросли на 3 110 грн (20,42%). Це пов'язано зі збільшенням кількості інтерв'ю та додатковими ресурсами для їх організації. Тестування кандидатів стало дорожчим на 4 950 грн (50,15%). Це зростання пояснюється впровадженням нових методів оцінки та використанням спеціальних тестових

платформ. Витрати на підготовку та друк матеріалів збільшилися на 1 610 грн (33,82%). Це пов'язано з оновленням матеріалів та їх адаптацією до нових форматів. Значно зросли витрати на внутрішній рекрутинг - на 119 750 грн (24,82%). Це може бути результатом розширення HR-відділу або підвищення зарплат для утримання кваліфікованих спеціалістів. У 2023 році з'явилися нові витрати на автоматизацію добору через SAP Recruiting - 61 420 грн. Впровадження цієї системи допомогло оптимізувати процес відбору та зменшити час на адміністративну роботу. Витрати на навчання нових працівників зросли на 37 930 грн (46,55%). Це свідчить про більшу увагу до адаптації та розвитку нових співробітників.

Аналіз витрат на добір персоналу в ПрАТ «МХП» за 2021-2023 роки показує тенденцію до збільшення інвестицій у рекрутинг та розвиток персоналу. Особливо варто відзначити: впровадження системи SAP Recruiting, що, хоча й збільшило витрати в короткостроковій перспективі, сприяє довгостроковій ефективності процесу добору; зростання витрат на розміщення оголошень та тестування кандидатів підкреслює прагнення компанії залучити найкращих спеціалістів на ринку праці та забезпечити їх ретельний відбір; підвищення витрат на внутрішній рекрутинг та навчання нових працівників вказує на важливість розвитку внутрішніх ресурсів та утримання талантів. В цілому, ПрАТ «МХП» демонструє стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, інвестуючи в сучасні технології та розвиток персоналу. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку та її здатності адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища.

2.3 Оцінювання рівня автоматизації процесу рекрутингу

Враховуючи специфіку процесу рекрутингу персоналу в ПрАТ "МХП" та наявні інструменти автоматизації, проаналізуємо можливості та рівень автоматизації кожної процедури рекрутингу (табл.2.7.). Середній рівень автоматизації процесу: 48,75% - визначено за результатами інтерв'ювання виконавців.

Існуючий рівень автоматизації (48,75%) свідчить про значний потенціал для подальшого вдосконалення процесу рекрутингу.

Таблиця 2.7 – Автоматизація рекрутингу персоналу в ПрАТ «МХП»

Етап	Процедура	Поточні інструменти	Програмне забезпечення	Можливості автоматизації	Рівень автоматизації, %
1. Підготовчий	Планування потреби в персоналі	Ручний збір заявок Excel таблиці	SAP Recruiting, Microsoft 365	Автоматичний збір заявок Прогнозна аналітика Автоматичне бюджетування	30
	Профілювання вакансії	Шаблони в Word База в Excel	SAP Recruiting Microsoft 365	Конструктор профілів Автоматичне оновлення вимог Бібліотека компетентностей	45
2. Пошуковий	Вибір каналів пошуку	Ручне розміщення на сайтах Копіювання описів	SAP Recruiting, work.ua, rabota.ua, корпоративний сайт	Мультипостинг вакансій Автоматична публікація Синхронізація статусів	70
	Розміщення вакансій	Перегляд резюме Ручне внесення в базу	SAP Recruiting	Автоматичний імпорт резюме Первинний скринінг Рейтингування кандидатів	60
3. Відбірковий	Первинний скринінг	Ручний перегляд резюме Телефонні дзвінки	SAP Recruiting	Автоматичний скринінг Чат-боти Відеоінтерв'ю	40
	Оцінювання кандидатів	Очні інтерв'ю Тестування	Microsoft 365, SAP Recruiting	Онлайн-тестування Автоматичне оцінювання Відеоінтерв'ю	35
4. Прийняття рішення	Фіналізація вибору	Електронна пошта Зустрічі	Microsoft 365, SAP Recruiting	Автоматичне узгодження Система оцінювання Електронні підписи	50
	Оформлення пропозиції	Шаблони документів Ручне заповнення	SAP Recruiting	Автоматична генерація документів Електронний документообіг	65
5. Адаптаційний	Введення в посаду	Чек-листи Ручне планування	Microsoft 365, SAP Recruiting	Автоматичні чек-листи Онлайн-курси Трекінг прогресу	40
	Супровід новачка	Паперові форми Excel таблиці	SAP Recruiting	Автоматичні нагадування Онлайн-оцінювання Звітність	35
6. Аналітичний	Оцінювання ефективності	Ручний збір даних Excel аналітика	SAP Recruiting	Автоматична аналітика Дашборди Предиктивна аналітика	55
	Формування звітності	Ручне формування звітів Excel таблиці	SAP Recruiting, Microsoft 365	Автоматична генерація звітів Real-time метрики Візуалізація даних	60

Джерело: побудовано автором на основі інтерв'ю з працівниками відділу рекрутингу та адаптації ПрАТ «МХП»

Необхідно посилити автоматизацію процедур первинного етапу (планування та профілювання). Доцільно впровадити додаткові інструменти для автоматизації оцінювання та адаптації персоналу. Варто розглянути можливість інтеграції існуючих систем для підвищення ефективності процесу. Важливо забезпечити баланс між автоматизацією та збереженням якості особистої взаємодії з кандидатами

Програмне забезпечення SAP SuccessFactors Recruiting допомагає ПрАТ «МХП» автоматизувати процес рекрутингу, залучати кваліфіковані кадри та забезпечувати успішну адаптацію нових працівників через ефективні методи добору й інтегровані інструменти автоматизації.

Переваги використання SAP SuccessFactors Recruiting для МХП: залучення та утримання талантів для підтримки трансформаційних процесів компанії; проактивний підхід до рекрутингу з можливістю залучення пасивних кандидатів; хмарна технологія, що дозволяє автоматизувати процеси добору для різних позицій – від масового набору до керівних посад; інтегровані інтелектуальні технології та система відстеження кандидатів (ATS), що супроводжують процес рекрутингу на всіх етапах.

Модуль SAP SuccessFactors Recruiting спеціально розроблений для оптимізації процесу наймання персоналу, надаючи ПрАТ «МХП» доступ до передових технологій для всебічної підтримки управління людськими ресурсами. Рішення SAP SuccessFactors Recruiting сприяє залученню фахівців із необхідними навичками та кваліфікацією, використовуючи штучний інтелект для вдосконалення системи відстеження кандидатів (ATS), управління розподілом вакансій та CRM-кандидатів.

Команда з добору талантів ПрАТ «МХП» постала перед завданням залучення, розвитку та відбору кваліфікованих кадрів, забезпечуючи при цьому різноманітність і відповідність навичок працівників сучасним потребам. Стара система добору, що об'єднувала різні платформи, вимагала великих витрат часу та ресурсів, залишаючи мало можливостей для оптимізації процесу. Відсутність аналітики, низька взаємодія з кандидатами та значне адміністративне

навантаження створювали труднощі для команди. Завдяки SAP SuccessFactors Recruiting команда може використовувати сучасні інструменти для оптимізації процесів та підвищення ефективності добору персоналу.

SAP SuccessFactors Recruiting об'єднує всі потреби в управлінні талантами в єдиному рішенні, надаючи команді МХП інструменти, аналітику та час для залучення кваліфікованих кадрів. Це хмарне рішення об'єднує ATS, CRM-кандидатів і розподіл вакансій із використанням інтелектуальних технологій, що дозволяє швидко реагувати на змінні потреби компанії.

Переваги та можливості SAP SuccessFactors Recruiting для ПрАТ «МХП»:

- Інтеграція з іншими системами SAP та платформою партнерів: SAP SuccessFactors Recruiting дозволяє безперешкодно поєднувати процеси рекрутингу з іншими функціями HR, включаючи онбординг, підписання електронних документів, управління позиціями, зворотній зв'язок із кандидатами за допомогою SAP Candidate Experience by Qualtrics, та використання понад 100 партнерських додатків.
- Єдине рішення для повного циклу рекрутингу: Надаючи командам єдину платформу для добору, SAP SuccessFactors Recruiting охоплює всі етапи - від пошуку та залучення до наймання та онбордингу. Це спрощує процес масового добору, залучення кадрів з фокусом на навички, розвиток бренду роботодавця, проведення віртуальних співбесід та сприяє внутрішній мобільності працівників.
- Аналіз ефективності добору: Вбудовані аналітичні інструменти дають команді МХП повну картину процесу добору, дозволяючи оптимізувати кожний етап, від джерела кандидатів до наймання. Інтеграція з SAP SuccessFactors дає змогу порівняти короткострокові та довгострокові результати, використовуючи дані та зворотній зв'язок для підвищення ефективності.

Завдяки інструментам для створення привабливих кар'єрних сайтів, інтуїтивно зрозумілих для користувачів, SAP SuccessFactors Recruiting дозволяє кандидатам знайти відповідні можливості в ПрАТ «МХП». Це підвищує видимість

сайту через вбудовану оптимізацію для пошукових систем, спрощує розміщення вакансій і звільняє більше часу для взаємодії з кандидатами.

Інноваційні інструменти з використанням ШІ, автоматичне створення пулів талантів та просування кандидатів між етапами дозволяють рекрутерам більше зосередитися на спілкуванні з кандидатами та плануванні стратегії добору. Вбудована підтримка Microsoft Teams дозволяє організовувати співбесіди, нагадування та фіксувати зворотній зв'язок у реальному часі. Оцінки навичок і компетенцій допомагають порівнювати кандидатів, дозволяючи швидко обирати найкращих.

SAP SuccessFactors Recruiting дозволяє ПрАТ «МХП» оптимізувати витрати на рекрутинг, прискорити процеси, зберігати високі стандарти взаємодії з кандидатами та підвищити ефективність роботи команди рекрутингу. Завдяки єдиному рішенню, що охоплює всі потреби в управлінні талантами, команда МХП має всі необхідні інструменти для успішного добору кандидатів у швидко змінних умовах ринку.

Поточний рівень цифрової трансформації в ПрАТ «МХП» можна охарактеризувати як середній, оскільки компанія ще не повністю використовує потенціал цифрових технологій для оптимізації процесів добору персоналу. На кожному етапі добору існують можливості для вдосконалення, зокрема, шляхом впровадження додаткових цифрових інструментів, що допоможуть автоматизувати рутинні завдання, підвищити ефективність роботи та зменшити час виконання процесів.

У процесі цифрової трансформації добору персоналу ПрАТ «МХП» стикається з низкою специфічних викликів, незважаючи на використання ATS SAP SuccessFactors Recruiting, розвинений кар'єрний сайт і активну роботу в соціальних мережах. На основі проведеного інтерв'ю рекрутерами ПрАТ «МХП», було виявлено, що HR-команда задоволена наявними цифровими інструментами, проте стикається з низкою викликів (див. табл. 2.5).

З аналізу, представленого в таблиці 2.5, видно, що впровадження нових цифрових технологій та поглиблена інтеграція наявних рішень можуть значно оптимізувати процес добору в ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.5 – Аналіз основних проблем у процесі автоматизації добору персоналу в ПрАТ «МХП»

Проблема	Причини	Наслідки
Недостатня інтеграція інструментів комунікації	Розподіленість інформації між різними платформами рекрутингу та комунікації	Можливі затримки у взаємодії з кандидатами та обміном інформації
Високі витрати на рекрутинг	Підвищення вартості розміщення вакансій на платформах та використання додаткових рішень	Зростання витрат на залучення кандидатів та підвищення собівартості добору
Тривалий час закриття вакансій	Великий обсяг заявок на популярні вакансії, потреба у ретельному аналізі кандидатів	Втрата перспективних кандидатів через тривалий процес добору
Складність у систематизації взаємодії з кандидатами	Відсутність повної інтеграції CRM-кандидатів з ATS	Низька задоволеність кандидатів через затримки зворотного зв'язку
Невідповідність кандидатів вимогам	Відсутність розширених інструментів оцінки навичок та компетенцій кандидатів	Затримки у заповненні вакансій через обмежену кількість відповідних кандидатів
Недостатній аналіз ефективності	Не всі аналітичні дані консолідовані в єдиній системі	Обмежені можливості для коригування та покращення процесу добору
Залежність від людського фактора	Не всі процеси автоматизовані, частина обробки резюме виконується вручну	Підвищені ризики помилок у процесі та збільшення часу на обробку заявок
Підвищення конкуренції на ринку праці	Ринок праці належить кандидатам, високий попит на кваліфікованих спеціалістів	Складність у залученні фахівців, підвищення витрат на рекрутинг
Недостатня ефективність підходів до масового рекрутингу	Потреба у швидкому заповненні великої кількості вакансій	Зниження ефективності через тривалий процес відбору
Незадоволення потреб у швидкому доборі	Не всі етапи, як-от скринінг, автоматизовані повністю	Втрата відповідних кандидатів через затримки на етапах добору

Джерело: складено автором на основі аналізу процесів добору в ПрАТ «МХП»

Примітка: Завдяки розвинутому кар'єрному сайту та використанню ATS SAP SuccessFactors Recruiting, компанія має зручну платформу для керування рекрутингом, проте подальша інтеграція цих рішень з іншими цифровими інструментами та автоматизація рутинних завдань дозволить підвищити ефективність процесу добору.

Використання вбудованих аналітичних інструментів у SAP SuccessFactors, розширена автоматизація рутинних завдань і посилення комунікаційної стратегії через Microsoft Teams дозволяють знизити ризик людських помилок і підвищити рівень задоволеності кандидатів. Послідовне впровадження запропонованих рішень, у тому числі інтеграція інструментів штучного інтелекту для сортування кандидатів, допоможе компанії адаптуватися до зростаючої конкуренції на ринку праці, знижуючи час закриття вакансій і підвищуючи якість наймання.

Розділ 3. ПРОЄКТУВАННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ КОМПАНІЇ

3.1 Вибір та обґрунтування інструментів для комплексної автоматизації рекрутингу в ПрАТ «МХП»

В умовах сучасного ринку праці, що стає все більш конкурентним, ПрАТ «МХП» стикається з новими викликами у процесі добору персоналу. Зокрема, для забезпечення стійкості рекрутингових процесів компанії необхідні інструменти, які допоможуть автоматизувати рутинні операції, знизити витрати часу на пошук і відбір кандидатів та підвищити якість наймання. На додаток до розвиненого кар'єрного сайту та співпраці з job-платформами, зокрема Work.ua та Robota.ua, ПрАТ «МХП» використовує ATS SAP SuccessFactors Recruiting та інші інструменти Microsoft 365, що дозволяє значно оптимізувати окремі етапи процесу. Проте, щоб забезпечити комплексну автоматизацію, слід розглянути можливості додаткових технологій, таких як штучний інтелект, CRM-кандидатів, чат-боти та інтеграція з аналітичними інструментами за виявленими в 2 розділі проблемами автоматизації добору персоналу в ПрАТ «МХП» (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 – Аналіз основних проблем та можливих рішень у процесі автоматизації добору персоналу в ПрАТ «МХП»

Проблема	Можливі рішення
1	2
Недостатня інтеграція інструментів комунікації	Підвищення рівня інтеграції ATS SAP SuccessFactors із кар'єрним сайтом, job-платформами та Microsoft Teams для організації єдиного робочого середовища та швидкого обміну інформацією.
Високі витрати на рекрутинг	Оптимізація каналів рекрутингу шляхом вибору найбільш результативних, використання чат-ботів для автоматизації рутинної комунікації та залучення випускників у співпраці з навчальними закладами.
Тривалий час закриття вакансій	Використання ІІІ у SAP SuccessFactors для автоматичного сортування резюме, прискорення аналізу компетенцій кандидатів та відбору на наступні етапи.
Складність у систематизації взаємодії з кандидатами	Використання CRM-кандидатів у SAP SuccessFactors Recruiting, інтеграція з Microsoft Teams для швидкого зворотного зв'язку та спрощеного відстеження етапів добору.
Невідповідність кандидатів вимогам	Використання платформ для тестування навичок, таких як Pymetrics і TestGorilla, з інтеграцією результатів до SAP SuccessFactors для швидкого відбору найбільш відповідних кандидатів.

Продовження табл.3.1

1	2
Недостатній аналіз ефективності	Інтеграція SAP SuccessFactors з Power BI для відстеження ключових показників, аналізу часу закриття вакансій і ефективності каналів рекрутингу.
Залежність від людського фактора	Автоматизація рутинних завдань у SAP SuccessFactors та Microsoft 365, зокрема використання шаблонів для комунікації та підготовки документів.
Підвищення конкуренції на ринку праці	Розширення бренду роботодавця через соціальні мережі, активне використання кар'єрного сайту та співпраця з професійними платформами, як LinkedIn і DOU.
Недостатня ефективність підходів до масового рекрутингу	Застосування автоматизованих шаблонів у SAP SuccessFactors, комунікація через Microsoft Teams для координації та швидкого узгодження кандидатур.
Незадоволення потреб у швидкому доборі	Використання ІІІ для автоматизації скринінгу резюме у SAP SuccessFactors, що пришвидшить процес відбору та зменшить втрати кандидатів через затримки.

Джерело: складено автором на основі аналізу процесів добору в ПрАТ «МХП»

На основі аналізу проблем, визначених у табл. 3.1., сформовано конкретні пропозиції щодо їхнього вирішення шляхом комплексної автоматизації процесів рекрутингу.

1. Підвищення рівня інтеграції ATS SAP SuccessFactors із кар'єрним сайтом, job-платформами та Microsoft Teams. Для усунення розподіленості інформації між різними платформами рекрутингу пропонується розширити інтеграцію ATS SAP SuccessFactors з кар'єрним сайтом компанії, job-платформами (Work.ua, Robota.ua) та Microsoft Teams:

- Інтеграція з кар'єрним сайтом дозволить автоматично оновлювати відкриті вакансії на всіх платформах, прискорюючи публікацію та спрощуючи управління контентом вакансій.
- Інтеграція з job-платформами дозволяє автоматично отримувати резюме кандидатів, надіслані через ці платформи, та одразу завантажувати їх в ATS для подальшого аналізу.
- Microsoft Teams забезпечить HR-команді можливість обміну інформацією в реальному часі, швидкої координації та обговорення кандидатів між менеджерами та рекрутерами без необхідності дублювати інформацію у різних системах.

Це рішення забезпечить зменшення затримок у комунікації та підвищення ефективності взаємодії з кандидатами.

2. *Оптимізація каналів рекрутингу та використання чат-ботів для рутинної комунікації.* Для зниження витрат на рекрутинг пропонується оптимізувати канали рекрутингу та впровадити чат-боти, що автоматизують процес взаємодії з кандидатами:

- Оцінювання ефективності каналів на основі аналітичних даних з Power BI допоможе визначити найрезультативніші канали для кожного типу вакансій, що дозволить скоротити витрати на платформи з низькою ефективністю.
- Залучення чат-ботів для автоматизованої комунікації з кандидатами зможе відповісти на стандартні запитання кандидатів про вакансії, інформувати про етапи процесу та надавати зворотний зв'язок. Це звільнить час HR-фахівців для складніших завдань і підвищить швидкість відповіді на запити кандидатів.

Цей підхід дозволить знизити витрати на комунікацію, зберігаючи якість взаємодії з кандидатами.

3. *Використання штучного інтелекту (ШІ) для автоматизації сортування резюме та попереднього відбору кандидатів.* Тривалий час закриття вакансій можна скоротити, впровадивши ШІ для автоматичного сортування резюме та аналізу компетенцій кандидатів:

- ШІ у SAP SuccessFactors допоможе автоматично обробляти резюме, виділяючи ключові компетенції та визначаючи відповідність кандидатів вимогам вакансії. Система може ранжувати кандидатів за рівнем відповідності, що дозволить HR-фахівцям зосередитись на найсильніших кандидатах.
- Алгоритми машинного навчання допоможуть покращити точність аналізу кандидатів, враховуючи історичні дані про успішних співробітників.

Це рішення значно скоротить час на початковий етап обробки заявок та підвищить ефективність відбору.

4. *Використання CRM-кандидатів для оптимізації комунікації та інтеграція з Microsoft Teams.* Для підвищення задоволеності кандидатів та покращення управління комунікацією пропонується розширити CRM-кандидатів у SAP SuccessFactors та інтегрувати його з Microsoft Teams:

- CRM-кандидатів дозволить персоналізувати комунікацію з кожним кандидатом, що важливо для підтримки довготривалих відносин з кандидатами та посилення бренду роботодавця. CRM автоматизує процес відстеження етапів рекрутингу, щоб кожен учасник процесу міг бачити статус кандидата.
- Інтеграція з Microsoft Teams дозволить комунікувати з кандидатами безпосередньо в Teams, підтримуючи оперативний зворотний зв'язок та миттєвий обмін інформацією з командою.

Це рішення забезпечить систематизацію комунікацій та оперативність взаємодії з кандидатами.

5. Використання платформ для тестування навичок (Pymetrics, TestGorilla) та їхня інтеграція з ATS. Щоб зменшити кількість кандидатів, які не відповідають вимогам вакансії, пропонується використовувати гейміфіковані платформи для тестування навичок, такі як Pymetrics або TestGorilla, та інтегрувати їхні результати з ATS:

- Гейміфіковані тести дозволять оцінювати когнітивні навички, адаптивність та інші важливі компетенції кандидатів у розважальному форматі, залучаючи кандидатів до процесу та підвищуючи їхню зацікавленість.
- Інтеграція з ATS дозволить автоматично відсіяти кандидатів, які не пройшли тестування на необхідному рівні, що зекономить час рекрутерів на подальший відбір.

Цей інструмент забезпечить ефективний відбір кандидатів на основі об'єктивних критеріїв, підвищуючи якість наймання.

6. Інтеграція аналітичних інструментів (Power BI) з SAP SuccessFactors для розширеного аналізу ефективності рекрутингу. Для вдосконалення аналізу ефективності пропонується інтегрувати Power BI з SAP SuccessFactors, що дозволить регулярно отримувати звіти про ефективність рекрутингових каналів, час закриття вакансій і загальну конверсію наймання:

- Розширені звіти в Power BI дозволяють зібрати всі ключові показники в одному місці, забезпечуючи візуалізацію результатів у реальному часі. Це допоможе

HR-команді швидко оцінювати ефективність каналів, аналізувати успішність наймання та виявляти слабкі місця в процесі.

- Планування стратегій на основі даних стане можливим завдяки регулярному аналізу показників. Команда зможе ефективно перерозподіляти ресурси та налаштовувати рекрутингову стратегію відповідно до отриманих результатів.

Це рішення підвищить стратегічну ефективність процесу рекрутингу та оптимізує витрати.

7. Автоматизація рутинних завдань у SAP SuccessFactors та Microsoft 365.

Для зниження впливу людського фактора на процес пропонується автоматизувати рутинні завдання у SAP SuccessFactors та Microsoft 365:

- Автоматизовані шаблони дозволяють створювати шаблони листів, джоб-офферів та інших документів, що значно знижує ризик помилок та прискорює процес оформлення кандидатів.
- Автоматичне планування зустрічей у Microsoft Teams з кандидатами та командами рекрутингу дозволить уникнути дублювання інформації та прискорити узгодження.

Це рішення мінімізує ризик помилок, підвищуючи точність і швидкість обробки документів.

8. Залучення соціальних мереж та професійних платформ для підвищення бренду роботодавця. Для залучення кандидатів у конкурентному середовищі та зниження витрат на рекламу пропонується активне використання соціальних мереж і професійних платформ:

- Просування бренду роботодавця через LinkedIn, Facebook, Instagram дозволить досягати аудиторії пасивних кандидатів, формуючи привабливий імідж компанії.
- Співпраця з професійними платформами, як DOU та Work.ua, допоможе ПрАТ «МХП» залучити фахівців з конкретними навичками та досвідом.

Це забезпечить розширення доступу до кваліфікованих кандидатів, підвищення впізнаваності бренду та зниження витрат на пошук кадрів.

9. Використання ІІІ для прискорення процесу скринінгу. Для підвищення швидкості добору пропонується інтегрувати ІІІ у процес скринінгу резюме:

- Автоматизоване сортування резюме з допомогою ІІІ дозволить швидко визначати релевантність кандидатів на основі аналізу компетенцій та досвіду. Це допоможе скоротити час на початковий етап та прискорити просування кандидатів далі по лійці рекрутингу.

Цей інструмент підвищить ефективність рекрутингу, дозволяючи скоротити час на пошук і відбір, зберігаючи при цьому високий рівень відповідності кандидатів вимогам компанії.

Впровадження цифрових інструментів у процес добору потребує значних інвестицій, але водночас забезпечує ефективність і гнучкість. Деякі інструменти, такі як чат-боти на базі штучного інтелекту, можуть автоматизувати процес комунікації з кандидатами, скорочуючи час на відповіді та сприяючи залученню більшої кількості кваліфікованих працівників. Також, впровадження технологій гейміфікації або VR дозволить компанії приваблювати увагу кандидатів та адаптувати працівників, створюючи інтерактивні умови для навчання.

3.2 Проєктування економічно обґрунтованої комплексної автоматизації рекрутингу

SAP SuccessFactors Recruiting, яка вже функціонує в ПрАТ «МХП», забезпечує компанію основними можливостями для автоматизації рекрутингу. Однак для підвищення ефективності процесів добору персоналу та скорочення часу закриття вакансій доцільно розширити функціональність цієї ATS за допомогою технологій штучного інтелекту (ІІІ) і додаткових аналітичних модулів.

Вибір інструментів для комплексної автоматизації рекрутингу в ПрАТ «МХП» ґрунтується на таких ключових критеріях:

1. Можливість інтеграції з наявними системами, такими як ATS SAP SuccessFactors та додатки Microsoft 365;

2. Зниження витрат часу на рутинні операції за допомогою автоматизації процесів на всіх етапах відбору;
3. Аналітичні можливості для отримання регулярної інформації щодо ефективності каналів добору, конверсії наймання та рівня задоволеності кандидатів;
4. Гнучкість і масштабованість, що дозволяє адаптувати систему до змінних умов ринку праці та специфіки вакансій;
5. Підтримка позитивного досвіду кандидатів, який сприяє підвищенню задоволеності й підтримує бренд роботодавця.

На основі аналізу потреб ПрАТ «МХП» були обрані інструменти, що забезпечують комплексну автоматизацію рекрутингу. Кожен із них виконує окремі функції, спрямовані на вдосконалення ключових аспектів процесу добору.

1. SAP SuccessFactors Recruiting та інтеграція III. SAP SuccessFactors Recruiting – це вже впроваджена ATS, що забезпечує автоматизацію управління заявками, зокрема їхнє відстеження, сортування та первинний відбір. Система дозволяє інтегрувати рекрутинг з іншими модулями SAP SuccessFactors, створюючи єдину HR-платформу, яка охоплює всі етапи життєвого циклу працівника в компанії.

Пропоноване вдосконалення: III для сортування резюме та аналізу відповідності. Використання III для попереднього сортування резюме дозволить скоротити час на обробку заявок, автоматично визначаючи відповідність навичок кандидата вимогам вакансії. Завдяки алгоритмам машинного навчання SAP SuccessFactors може здійснювати аналіз резюме, виділяти ключові компетенції та формувати оцінку сумісності з позицією. Це забезпечить швидший та ефективніший процес добору.

Очікуваний ефект: скорочення часу на сортування заявок, підвищення об'єктивності у відборі та зниження навантаження на HR-менеджерів.

2. CRM-кандидатів. ЦЕ інструмент, що сприяє керуванню взаємодією з кандидатами, зокрема забезпечуючи систематизовану комунікацію та відстеження усіх етапів їхньої взаємодії з компанією. Цей модуль допомагає налаштувати

персоналізовану комунікацію, а також відстежувати статуси кандидатів та їхній шлях у процесі наймання.

Пропоноване вдосконалення: інтеграція з Microsoft Teams. Інтеграція CRM-кандидатів у SAP SuccessFactors з Microsoft Teams дозволить HR-команді організовувати комунікацію з кандидатами в єдиному середовищі, отримувати повідомлення про оновлення статусів кандидатів та швидко реагувати на заявки. Це рішення також сприятиме організації групової роботи, дозволяючи відслідковувати заплановані інтерв'ю, надсилати повідомлення та обговорювати кандидатів у режимі реального часу.

Очікуваний ефект: покращення взаємодії з кандидатами, скорочення часу на зворотний зв'язок, підвищення задоволеності кандидатів.

3. Чат-боти для внутрішньої та зовнішньої комунікації. Чат-боти – це інструменти, які можуть автоматизувати процеси комунікації з кандидатами та внутрішніми замовниками вакансій. Вони знижують навантаження на HR-команду, відповідаючи на стандартні запитання кандидатів і виконуючи базові завдання.

Пропоновані види чат-ботів:

- Внутрішні чат-боти – використовуються для збору заявок на вакансії від керівників підрозділів та створення централізованої бази запитів на добір. Цей бот може приймати заявки, зберігати інформацію та повідомляти HR-менеджерам про нові запити, забезпечуючи структурування потреб у наймі.
- Зовнішні чат-боти – автоматизують комунікацію з кандидатами: вони можуть надавати інформацію про відкриті вакансії, відповідати на стандартні питання, збирати резюме та автоматично перенаправляти їх до ATS. Це дозволяє надавати своєчасний зворотний зв'язок кандидатам, що позитивно впливає на їхній досвід і створює привабливий імідж компанії.

Очікуваний ефект: скорочення часу на комунікацію з кандидатами та внутрішніми замовниками, підвищення рівня задоволеності кандидатів завдяки швидкому зворотному зв'язку.

4. Платформи для тестування кандидатів (Pymetrics, TestGorilla). Гейміфіковані платформи для оцінки навичок надають можливість проводити

попереднє оцінювання кандидатів у інтерактивному форматі, що робить процес оцінки більш цікавим та ефективним. Такі платформи як Pymetrics та TestGorilla дозволяють створювати тести, адаптовані під конкретні вимоги позицій, які оцінюють компетенції, логічне мислення, комунікативні навички та інші важливі для компанії якості.

Пропоноване вдосконалення: Інтеграція з ATS. Результати тестування можна інтегрувати з SAP SuccessFactors, що дозволяє автоматично сортувати кандидатів на основі їхніх результатів, виділяючи найбільш підходящих для подальших етапів відбору.

Очікуваний ефект: підвищення якості наймання за рахунок попередньої оцінки кандидатів, економія часу на додаткових інтерв'ю та створення позитивного досвіду для кандидатів.

5. Інструменти для аналітики та звітності (Power BI). Аналітичні інструменти є важливою частиною системи автоматизації рекрутингу, адже вони дозволяють HR-команді отримувати чітке уявлення про ефективність кожного етапу процесу та канали залучення кандидатів.

Пропонована інтеграція: Інтеграція SAP SuccessFactors з Power BI забезпечить можливість отримання розгорнутих звітів щодо часу закриття вакансій, ефективності каналів добору та конверсії наймання. Це дозволить HR-команді коригувати стратегію, виділяючи найбільш ефективні канали та оптимізуючи ресурси.

Очікуваний ефект: підвищення ефективності процесу рекрутингу завдяки регулярній аналітиці, оптимізація витрат на рекрутинг та більш точне планування ресурсів.

Проект імплементації ІІІ в автоматизацію рекрутингу персоналу в ПрАТ «МХП» передбачає реалізацію наступних етапів:

1. Інтеграція ІІІ для автоматизованого сортування та оцінки резюме. Для підвищення швидкості та точності первинного відбору кандидатів пропонується інтегрувати інструменти ІІІ, які допоможуть автоматизувати процес сортування та аналізу резюме. Ці інструменти здатні автоматично перевіряти відповідність

кандидатів вимогам вакансії, знижуючи необхідність ручної перевірки. SAP SuccessFactors має інтеграції з деякими провідними продуктами ІІІ, які можна налаштувати для оцінки компетенцій та навичок. Рекомендоване програмне забезпечення:

- IBM Watson AI — рішення, що надає можливість автоматичного аналізу резюме на основі ключових слів, професійних навичок, досвіду роботи та інших критеріїв. Watson інтегрується з SuccessFactors, що забезпечує автоматичне сортування кандидатів за заданими критеріями.
- HireVue — платформа для відеоінтерв'ю з аналітикою на основі ІІІ, що дозволяє автоматично аналізувати відповіді кандидатів, їхню мову та вираз обличчя. Це допомагає оцінити soft skills і визначити, наскільки кандидат відповідає вимогам позиції. HireVue також підтримує інтеграцію з SAP SuccessFactors.

2. Використання ІІІ для відстеження досвіду та компетентностей кандидатів. Для підвищення якості добору пропонується використати можливості ІІІ для перевірки компетенцій кандидатів на основі їхнього резюме та результатів попередніх інтерв'ю. Це може допомогти компанії автоматично виявляти відповідність кандидата вимогам конкретної вакансії або майбутнім ролям. Рекомендоване програмне забезпечення:

- Pymetrics — платформа для гейміфікованого тестування навичок, яка використовує ІІІ для аналізу компетенцій і визначення найбільш відповідних кандидатів на основі когнітивних та емоційних характеристик.
- TestGorilla — інструмент для автоматичного тестування навичок, який пропонує широкий набір тестів для оцінки технічних та поведінкових навичок кандидатів. Результати автоматично інтегруються в профіль кандидата в SuccessFactors, що полегшує їх подальше оцінювання.

3. Аналітична підтримка для моніторингу ефективності рекрутингу. Для вдосконалення процесу рекрутингу та аналізу результатів доцільно використовувати аналітичні модулі. SAP SuccessFactors пропонує базові інструменти аналітики, але для більш точного аналізу ефективності рекрутингу та

детальної звітності можна використовувати додаткові платформи бізнес-аналітики. Рекомендоване програмне забезпечення:

- SAP Analytics Cloud — повністю інтегрований аналітичний інструмент, що надає можливість отримання розширених аналітичних даних про процес рекрутингу в реальному часі. Інструмент дозволяє створювати візуалізації даних, генерувати прогнози щодо ефективності процесів і розробляти KPI для команди рекрутерів.
- Microsoft Power BI — інструмент для бізнес-аналітики, який можна налаштувати для збору даних із SAP SuccessFactors і відображення показників ефективності, таких як час закриття вакансій, конверсія етапів рекрутингу та джерела наймання. Power BI дозволяє налаштовувати автоматичні звіти та сповіщення для ключових показників.

4. Оптимізація комунікації з кандидатами за допомогою CRM та чат-ботів. Для покращення досвіду кандидатів та оптимізації комунікаційних процесів пропонується інтегрувати CRM-кандидатів і використовувати чат-ботів для автоматизації взаємодії з претендентами. Рекомендоване програмне забезпечення:

- Zoho CRM для рекрутингу — дозволяє відстежувати комунікацію з кандидатами, зберігати всю історію контактів та забезпечує персоналізовану взаємодію. Zoho інтегрується з SAP SuccessFactors і дозволяє автоматизувати відповіді кандидатам та організовувати масові розсилки.
- Муа — чат-бот для рекрутингу, який автоматично обробляє запитання кандидатів, надає відповіді в реальному часі, надсилає інформацію про вакансії та інформує про етапи процесу. Муа інтегрується з SAP SuccessFactors і дозволяє зберігати інформацію про комунікації у профілі кандидата.

5. Автоматизовані шаблони джоб-офферів і контрактів. Інтеграція автоматизованих шаблонів для формування пропозицій роботи та контрактів дозволить значно знизити навантаження на HR-відділ, скоротити час на підготовку документів та мінімізувати ризики помилок. Рекомендоване програмне забезпечення:

- DocuSign для SuccessFactors — дозволяє створювати автоматизовані шаблони для джоб-офферів та підписувати контракти в електронному форматі, що забезпечує оперативність та знижує потребу в ручному введенні даних.
- Microsoft Word (інтеграція з Microsoft 365) — забезпечує доступ до шаблонів пропозицій роботи і договорів, з можливістю автоматичного заповнення полів даними з ATS, що значно спрощує формування необхідних документів.

Інтеграція SAP SuccessFactors Recruiting з додатковими інструментами ІІІ, CRM-кандидатів, платформами для аналітики, чат-ботами та автоматизованими шаблонами надає компанії ПрАТ «МХП» можливість вдосконалити процес рекрутингу. Таке поєднання дозволить знизити витрати часу та ресурсів на первинний відбір, підвищити точність оцінювання навичок кандидатів і покращити загальну взаємодію з претендентами. Цей підхід сприятиме залученню кращих талантів, збереженню високих стандартів якості наймання та підтримці позитивного досвіду для кандидатів.

Впровадження комплексної автоматизації рекрутингу, включаючи розширену інтеграцію ATS SAP SuccessFactors Recruiting, застосування штучного інтелекту, CRM-кандидатів та інших цифрових інструментів, має потенціал значно підвищити ефективність процесу добору персоналу в ПрАТ «МХП». Внаслідок такого підходу можна очікувати кілька ключових економічних ефектів, зокрема зниження витрат, оптимізацію часу на закриття вакансій і підвищення якості наймання. Детально ці вигоди можна розглянути в таких аспектах:

- Зниження витрат на рекрутинг. Оптимізація каналів рекрутингу і розширення співпраці з навчальними закладами дозволяють зменшити потребу в дорогих платформах, що знижує загальні витрати на залучення кандидатів. За допомогою чат-ботів можна автоматизувати частину комунікації, зменшуючи витрати часу та ресурсів на стандартні запити.
- Скорочення часу на закриття вакансій. Використання штучного інтелекту для автоматичного сортування резюме та аналізу компетенцій у ATS значно пришвидшує процес відбору та знижує втрати через довгий час добору. Завдяки

цьому компанія може залучати відповідних кандидатів раніше, знижуючи ризик їх втрати.

- Підвищення якості наймання. Впровадження інтегрованих тестових платформ, таких як Pymetrics або TestGorilla, дозволяє здійснювати оцінку навичок кандидатів на ранніх етапах, забезпечуючи відповідність найнятих працівників посаді та знижуючи витрати на їх адаптацію.
- Підвищення задоволеності кандидатів і бренду роботодавця. Завдяки інтеграції ATS з Microsoft Teams та CRM-кандидатів можна забезпечити швидкий зворотний зв'язок і знизити затримки у взаємодії, підвищуючи задоволеність кандидатів. Це також сприяє підвищенню привабливості бренду роботодавця.
- Зниження ризику помилок через автоматизацію рутинних завдань. Впровадження автоматизованих шаблонів для комунікації, джоб-офферів та інших документів дозволяє мінімізувати ризик помилок, підвищуючи точність і надійність процесів. Це також скорочує час, необхідний для завершення кожного етапу добору.
- Покращення стратегічної аналітики та прогнозування. Використання вбудованої аналітики SAP SuccessFactors і Power BI для моніторингу процесу рекрутингу дозволяє HR-команді регулярно відслідковувати ефективність і коригувати стратегію добору на основі актуальних даних.

Загальний економічний ефект від комплексної автоматизації рекрутингу.

Впровадження всіх запропонованих інструментів автоматизації дозволить ПрАТ «МХП» досягти таких позитивних результатів:

- зниження витрат на рекрутинг завдяки оптимізації процесів комунікації та відбору;
- скорочення часу на закриття вакансій через автоматизацію сортування резюме та оцінювання навичок;
- підвищення якості наймання завдяки об'єктивному попередньому оцінюванню кандидатів;
- задоволеність кандидатів через своєчасний зворотний зв'язок і більш персоналізований процес рекрутингу;

- оптимізація використання ресурсів завдяки регулярному моніторингу аналітичних показників.

В цілому, комплексна автоматизація рекрутингу в ПрАТ «МХП» сприятиме ефективнішому управлінню людськими ресурсами та дозволить компанії утримувати конкурентоспроможність на ринку праці. Впровадження комплексної автоматизації за допомогою ATS, CRM, чат-ботів, інструментів тестування та аналітики сприятиме посиленню бренду роботодавця ПрАТ «МХП», зниженню витрат на рекрутинг та підвищенню задоволеності кандидатів.

3.3 Оцінювання економічної ефективності впровадження проєкту комплексної автоматизації рекрутингу для ПрАТ «МХП»

Для оцінювання витрат на впровадження комплексної автоматизації рекрутингу в ПрАТ «МХП» розглянемо вартість пропонованих програмних рішень та їх інтеграцію.

1. *SAP SuccessFactors Recruiting*. Оскільки SAP SuccessFactors Recruiting вже впроваджено в компанії, додаткові витрати можуть виникнути при розширенні функціональності, наприклад, інтеграції з іншими інструментами або налаштуванням додаткових модулів. Вартість таких робіт залежить від обсягу та складності, тому рекомендується звернутися до офіційного партнера SAP для отримання детальної комерційної пропозиції.

2. *CRM-кандидатів*. Розширення функціоналу CRM у SAP SuccessFactors та інтеграція з Microsoft Teams можуть потребувати додаткових ліцензій та налаштувань. Вартість ліцензій Microsoft Teams залежить від обраного плану: Microsoft Teams Essentials: приблизно \$4 за користувача на місяць; Microsoft 365 Business Basic: приблизно \$6 за користувача на місяць; Microsoft 365 Business Standard: приблизно \$12.50 за користувача на місяць. Рекомендується обрати план, який відповідає потребам компанії, та врахувати кількість користувачів.

3. *Чат-боти для внутрішньої та зовнішньої комунікації.* Розроблення та впровадження чат-ботів можуть бути реалізовані за допомогою різних платформ, таких як Microsoft Power Virtual Agents або інших рішень. Вартість розробки залежить від складності та функціональності чат-бота. Наприклад, Microsoft Power Virtual Agents пропонує план з оплатою за сесію: \$200 за 1,000 сесій на місяць. Деталі щодо вартості розроблення та впровадження слід уточнити у постачальника послуг або розробника.

4. *Платформи для тестування кандидатів (Pymetrics, TestGorilla).* Вартість використання платформ для тестування кандидатів залежить від обраного постачальника та обсягу використання: Pymetrics - вартість залежить від кількості користувачів та обраних модулів, тому рекомендується звернутися до постачальника для отримання детальної інформації; TestGorilla: пропонує різні плани, наприклад, Business Plan за \$300 на місяць, що включає 1,000 тестів. Вибір платформи та плану залежить від потреб компанії та кількості кандидатів, яких планується тестувати.

5. *Інструменти для аналітики та звітності (Power BI).* Microsoft Power BI пропонує різні плани: Power BI Pro: \$9.99 за користувача на місяць; та Power BI Premium: від \$20 за користувача на місяць або \$4,995 за ресурс на місяць. Вибір плану залежить від кількості користувачів та необхідної функціональності.

Для розрахунку загальних витрат необхідно врахувати: ліцензійні платежі: вартість ліцензій на програмне забезпечення залежно від кількості користувачів та обраних планів; вартість інтеграції та налаштування: витрати на впровадження та налаштування інтеграцій між системами; розроблення чат-ботів: витрати на розробку та впровадження внутрішніх та зовнішніх чат-ботів; навчання персоналу, тобто витрати на навчання працівників роботі з новими інструментами. Орієнтовний бюджет, враховуючи ці компоненти, та задекларовані постачальниками ціни на офіційних сайтах. Для складання бюджету автоматизації рекрутингу в ПрАТ «МХП» було розглянуто основні витрати на кожен із компонентів. Бюджет враховує ліцензії, інтеграцію, налаштування, розроблення чат-ботів та навчання персоналу (табл.3.2.).

Таблиця 3.2 – Проект бюджету на впровадження комплексної автоматизації рекрутингу ПрАТ «МХП»

Компонент	Деталі	Кількість користувачів /ресурсів	Ціна за одиницю	Загальна вартість на рік
1. Ліцензії SAP SuccessFactors (розширення)	Додатковий функціонал ІІІ, модулі для сортування резюме та аналізу компетентностей	-	Залежить від договору з SAP	Запит комерційної пропозиції
2. Ліцензії Microsoft Teams для інтеграції CRM	Плани Microsoft Teams Business Standard	50 користувачів	\$12.50/міс	\$7,500
3. Ліцензії для Microsoft Power BI	Power BI Pro для аналітики рекрутингу	10 користувачів	\$9.99/міс	\$1,199
4. Ліцензії Pymetrics або TestGorilla	TestGorilla Business Plan для тестування навичок	12 місяців, план на 1,000 тестів	\$300/міс	\$3,600
5. Чат-боти (внутрішні та зовнішні)	Розробка чат-ботів для комунікації з кандидатами та внутрішніми замовниками, Microsoft Power Virtual Agents (\$200/1000 сесій)	6,000 сесій/рік	\$200/1000 сесій	\$1,200
6. Інтеграція з CRM-кандидатів та налаштування SAP SuccessFactors	Витрати на інтеграцію та налаштування CRM-кандидатів, Microsoft Teams та SAP SuccessFactors	-	Залежить від обсягу робіт (близько \$2,000)	\$2,000
7. Навчання персоналу	Навчання HR-команди (5 осіб) користуванню SAP, Power BI, CRM, чат-ботами	5 осіб	\$500 за курс	\$2,500
8. Автоматизовані шаблони для джоб-офферів	Ліцензія на DocuSign для автоматизації шаблонів пропозицій	10 користувачів	\$25/міс	\$3,000
9. Розробка аналітики у SAP SuccessFactors і Power BI	Витрати на налаштування аналітики, створення звітів та моніторинг показників	-	\$1,500 (одноразово)	\$1,500

Джерело: розраховано автором

Загальний бюджет на рік: ліцензії та підписки: \$18,999, інтеграція та налаштування: \$3,200; навчання персоналу: \$2,500; розробка аналітики та чат-ботів: \$2,700; загальна річна вартість: **\$27,399**. Комерційні пропозиції від постачальників: SAP SuccessFactors – запит на розширення функціоналу з індивідуальним кошторисом для додаткових модулів ІІІ; Microsoft Teams – придбання плану Microsoft 365 Business Standard (\$12.50/користувача/місяць); Microsoft Power BI – план Power BI Pro (\$9.99/користувача/місяць); TestGorilla/Pymetrics – підписка на план TestGorilla Business Plan (\$300/місяць); Microsoft Power Virtual Agents для чат-ботів – Оплата за 1,000 сесій (\$200) із приблизною потребою в 6,000 сесій/рік; DocuSign – Ліцензія для 10 користувачів (\$25/користувача/місяць). Даний бюджет дозволить ефективно автоматизувати

процес рекрутингу, забезпечивши зниження витрат та підвищення швидкості наймання персоналу.

Комплексна автоматизація рекрутингу на основі розширеної функціональності SAP SuccessFactors, додаткових модулів ІІІ, CRM-кандидатів, аналітичних інструментів та чат-ботів дозволить значно підвищити ефективність добору персоналу та скоротити витрати. Оцінювання економічної ефективності проєкту можна здійснити, враховуючи ключові аспекти: зниження витрат на рекрутинг, оптимізація часу на закриття вакансій, підвищення якості наймання та покращення досвіду кандидатів (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Логіка оцінювання ефективності проєкту комплексної автоматизації рекрутингу ПрАТ «МХП».

Ефект	Заходи, які дозволяють отримати ефект	Очікуваний результат	Конкретні дії для досягнення ефекту
Зниження витрат на рекрутинг	Комплексна автоматизація процесу добору	Зниження витрат на платформи для пошуку кандидатів	Інтеграція з кар'єрним сайтом, соцмережами, job-платформами для ефективного використання каналів
		Оптимізувати комунікаційні витрати	Впровадження чат-ботів для автоматизації комунікацій з кандидатами
Скорочення часу на закриття вакансій	Використання ІІІ у SAP SuccessFactors	Зменшити час на обробку заявок	Швидше просування кандидатів на наступні етапи
		Скоротити загальний час закриття вакансій	Прискорення аналізу резюме та автоматизація комунікацій
Підвищення якості наймання	Інтеграція платформ для тестування кандидатів	Підвищити відповідність кандидатів вимогам вакансії	Гейміфіковані тести для оцінки професійних компетенцій
		Зменшити витрати на адаптацію нових працівників	Попередній відбір через об'єктивну оцінку навичок
Підвищення задоволеності кандидатів	Інтеграція CRM-кандидатів з Microsoft Teams та чат-боти	Покращення досвіду кандидатів	Персоналізований зворотний зв'язок та своєчасне інформування
		Підвищення задоволеності кандидатів	Позитивний імідж бренду роботодавця на ринку праці
Зниження ризику помилок та оптимізація рутинних завдань	Автоматизовані шаблони для джоб-офферів та електронне підписання документів	Мінімізувати ризики помилок	Зменшення ручної підготовки документів
		Скоротити час на підготовку пропозицій	Підвищення швидкості прийняття рішень щодо наймання

Джерело: складено автором

Загальний економічний ефект від комплексної автоматизації рекрутингу визначено на основі експертного опитування працівників відділу рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ. Згідно з його результатами, впровадження автоматизації рекрутингу дасть ПрАТ «МХП» змогу:

1. Знизити витрати на рекрутинг на 15-20% за рахунок оптимізації процесів комунікації та каналів пошуку кандидатів.
2. Скоротити середній час закриття вакансій на 30-40% завдяки автоматизації сортування резюме та використанню ШІ для аналізу компетентностей кандидатів.
3. Підвищити якість наймання на 10-15% через об'єктивну попередню оцінювання кандидатів.
4. Підвищити рівень задоволеності кандидатів на 25% завдяки персоналізованій комунікації та швидкому зворотному зв'язку.
5. Покращити ефективність використання ресурсів HR-відділу через зниження навантаження на HR-фахівців, які зможуть зосередитися на стратегічних завданнях.

Комплексна автоматизація рекрутингу дозволить ПрАТ «МХП» ефективно використовувати ресурси, оптимізувати процеси рекрутингу та підвищити конкурентоспроможність на ринку праці. Це також сприятиме посиленню бренду роботодавця, підвищенню задоволеності кандидатів і забезпеченню більшої гнучкості у змінних умовах ринку.

Для розрахунку окупності проєкту автоматизації рекрутингу в ПрАТ «МХП» врахуємо витрати на реалізацію проєкту, очікувану економію витрат і зниження часу закриття вакансій.

Основні припущення для розрахунку окупності:

- Загальна вартість проєкту на перший рік: \$27 399 = 1 123 359 грн.
- Економія витрат на рекрутинг завдяки оптимізації процесів — приблизно 15-20% від поточних витрат на рекрутинг.
- Витрати на рекрутинг до автоматизації становили 939 780 грн на рік (у 2023 році відповідно даних табл.2.3.).
- Економія витрат на рекрутинг (15%) — 140 967 грн на рік.
- Скорочення часу на закриття вакансій на 30% завдяки автоматизації сортування резюме та комунікації, що дозволяє залучати потрібних кандидатів швидше та уникати втрат через затримки. Зменшення часу на закриття вакансій скорочує

непрямі витрати, пов'язані з нестачею персоналу, наприклад, підвищене навантаження на інших працівників. Це скорочення можна оцінити як додаткову економії (10%) в 93978 грн на рік.

- Зменшення помилок та адміністративного навантаження — завдяки автоматизованим шаблонам та аналітиці, що дозволяє знизити навантаження на HR-відділ. Це призводить до економії часу HR-фахівців та підвищення продуктивності, що оцінюється у 46 989 на рік (5%).

Загальна річна економія: економія витрат на рекрутинг: 140 967 грн на рік; скорочення часу на закриття вакансій: 93 978 грн на рік; зниження адміністративного навантаження та підвищення продуктивності: 46 989 грн на рік.

Загальна річна економія: 140 967 грн + 93 978 грн + 46 989 на рік = 281 934 грн

Розрахунок періоду окупності. Період окупності проєкту — це час, за який проєкт поверне витрачені на нього кошти. Загальна вартість проєкту на перший рік: 1 145 253 грн. Річна економія: 281 934 грн.

Період окупності = Загальна вартість проєкту / Річна економія

Період окупності = 1 123 359 грн / 281 934 грн. $\approx$ 4 роки

Проєкт автоматизації рекрутингу в ПрАТ «МХП» окупиться приблизно за 4 роки, після чого компанія почне отримувати чисту економії щорічно в розмірі близько 281 934 грн. Це довгострокові інвестиції, які матимуть відтерміновану економічну доцільність.

ВИСНОВКИ

Автоматизація рекрутингу є важливим елементом цифрової трансформації організацій, що дозволяє оптимізувати процеси залучення та відбору персоналу. В ході дослідження було визначено ключові поняття: оцифрування рекрутингу (переведення даних у цифровий формат), автоматизація рекрутингу (застосування технологій для виконання процесів без участі людини), цифровізація рекрутингу (комплексне впровадження цифрових інструментів) та цифрова трансформація рекрутингу (стратегічна зміна всієї системи).

Технології автоматизації рекрутингу включають: штучний інтелект та машинне навчання для аналізу резюме, Big Data Analytics для обробки даних, RPA для автоматизації рутинних процесів, хмарні технології для зберігання інформації, технології соціального рекрутингу та платформи для відеоінтерв'ю.

Основними інструментами автоматизації є: системи відстеження кандидатів (ATS), CRM-системи для управління відносинами з кандидатами, чат-боти для комунікації, програми для аналізу резюме, платформи для відеоінтерв'ю та оцінювання.

Дослідження показало, що найбільш ефективним методичним підходом до автоматизації рекрутингу є реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає фундаментальне переосмислення та радикальну перебудову процесів наймання. Це дозволяє не просто автоматизувати існуючі процеси, а створити нову, більш ефективну систему рекрутингу.

Для оцінки економічної ефективності впровадження автоматизованих систем рекрутингу рекомендується використовувати комплекс методів: аналіз витрат і вигод, розрахунок ROI, оцінку часу окупності інвестицій, аналіз підвищення продуктивності та якості наймання. При цьому важливо враховувати не лише прямі економічні вигоди, але й додаткові переваги, такі як підвищення якості наймання, зменшення ризиків помилок та покращення досвіду кандидатів.

Комплексна автоматизація процесу рекрутингу є стратегічно важливим напрямом розвитку HR-функції, що дозволяє підвищити ефективність підбору

персоналу, скоротити витрати та покращити якість наймання. Успішне впровадження автоматизації вимагає системного підходу, правильного вибору технологій та інструментів, а також постійного моніторингу та оцінки ефективності.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки щодо процесу рекрутингу персоналу в ПрАТ "МХП".

ПрАТ "МХП" є одним із провідних агропромислових підприємств України з диверсифікованою структурою виробництва та значною кількістю персоналу (28 788 осіб у 2023 році). Управління персоналом здійснюється через Дирекцію досвіду та успіху працівників, яка забезпечує комплексний підхід до HR-процесів.

Аналіз трудових показників виявив значні зміни в кадровій структурі через вплив воєнного стану: скорочення персоналу на 22% у 2022 році з поступовим відновленням (+10%) у 2023 році. При цьому компанії вдалося зберегти оптимальне співвідношення між управлінським персоналом (35%) та робітниками (65%).

Дослідження процесу рекрутингу показало, що середній час закриття вакансій становить 26 днів, а конверсія на різних етапах відбору відповідає галузевим стандартам. Найефективнішими каналами залучення кандидатів виявилися job-сайти (40%) та корпоративний сайт компанії (32%).

Аналіз витрат на рекрутинг показав їх зростання з 687 260 грн у 2021 році до 939 780 грн у 2023 році (+36,75%). Значну частину зростання склали інвестиції в автоматизацію процесів через впровадження SAP Recruiting (61 420 грн у 2023 році).

Оцінка рівня автоматизації рекрутингу виявила, що поточний рівень становить 48,75%, що свідчить про значний потенціал для подальшого вдосконалення. Найвищий рівень автоматизації досягнуто у процедурах вибору каналів пошуку (70%) та оформлення пропозицій (65%), найнижчий - у плануванні потреби в персоналі (30%) та оцінюванні кандидатів (35%).

Основними проблемами в процесі автоматизації рекрутингу визначено: недостатню інтеграцію інструментів комунікації, високі витрати на рекрутинг,

тривалий час закриття вакансій, складність у систематизації взаємодії з кандидатами та недостатній рівень аналізу ефективності процесів.

Для вдосконалення процесу рекрутингу рекомендується: розширити функціональність SAP SuccessFactors Recruiting через інтеграцію додаткових модулів штучного інтелекту, впровадити автоматизовані інструменти оцінки кандидатів, покращити систему аналітики та звітності, автоматизувати процеси комунікації з кандидатами.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки щодо проєкту автоматизації рекрутингу персоналу для ПрАТ "МХП".

Для вирішення виявлених проблем в процесі рекрутингу запропоновано комплексне рішення з автоматизації, що включає:

- розширення функціональності існуючої системи SAP SuccessFactors Recruiting через інтеграцію додаткових модулів штучного інтелекту;
- впровадження CRM-системи для управління взаємодією з кандидатами;
- використання чат-ботів для автоматизації комунікацій;
- інтеграцію платформ для тестування кандидатів (Pymetrics, TestGorilla);
- впровадження аналітичних інструментів (Power BI) для оцінки ефективності процесів.

Бюджет проєкту складає 27,399 доларів США (1,123,359 грн) на рік, включаючи витрати на ліцензії, інтеграцію систем, навчання персоналу та розробку аналітичних інструментів.

За результатами експертного опитування працівників відділу рекрутингу, впровадження запропонованих рішень дозволить:

- знизити витрати на рекрутинг на 15-20%;
- скоротити час закриття вакансій на 30-40%;
- підвищити якість найму на 10-15%;
- збільшити рівень задоволеності кандидатів на 25%.

Розрахунок економічної ефективності показав, що очікувана річна економія від впровадження проєкту складе 281,934 грн за рахунок:

- оптимізації витрат на рекрутинг (140,967 грн);

- скорочення часу на закриття вакансій (93,978 грн);
- зниження адміністративного навантаження (46,989 грн).

Період окупності проєкту становить 4 роки, після чого компанія почне отримувати чисту економію щорічно в розмірі близько 281,934 грн.

Таким чином, запропонований проєкт комплексної автоматизації рекрутингу є економічно обґрунтованим довгостроковим інвестиційним рішенням, яке дозволить ПрАТ "МХП" оптимізувати процеси підбору персоналу, підвищити їх ефективність та посилити конкурентні позиції компанії на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бублик М., Копач Т. Технології рекрутингу працівників як інструмент управління людським капіталом. *Економічний аналіз*. 2023. № 33(1). С. 296–304. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.296>.
2. Вакансія керівник відділу рекрутменту та адаптації - mhp4u. *Робота в МХП - вакансії компанії, родина МХП чекає на тебе*. URL: https://mhp4u.com.ua/vacancy/kyyiv/upravlinnja_personalom/kerivnyk_viddil_u_rekrutmentu_ta_adaptatsiyi/1399 (дата звернення: 31.10.2024).
3. Грановська В., Фещенко Є. Ефективність та переваги автоматизованих систем у розрахунку заробітної плати для українських компаній. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-118>.
4. Дирекція Employee Experience and Success. *Робота в МХП - вакансії компанії, родина МХП чекає на тебе*. URL: https://mhp4u.com.ua/mhp-life/upravlinnja_personalom (дата звернення: 31.10.2024).
5. Косевцов В., Тихонов Г., Білик О. Перспективи впровадження електронного рекрутингу у Збройних Силах України. *Journal of scientific papers "social development and security"*. 2021. Т. 11, № 5. С. 3–10. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.1>.
6. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 6 (1). С. 92–110. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>.
7. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в нових нормальних умовах. *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).
8. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. С. 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>.
9. Кравчук О. І., Варіс І. О., Паращук Є. Ю. 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.

- 10.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>.
- 11.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>.
- 12.Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 159–166. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-28>.
- 13.Кравчук О. І., Варіс І. О., Цьопа А. Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес інформ*. 2021. Т. 6, № 521. С. 282–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297>.
- 14.Кузьмін О. Є. Економічна оцінка впровадження автоматизованих систем управління промислового виробництва. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3 (39). С. 46–50.
- 15.Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети* : монографія. Львів, 2021. С. 106–125.
- 16.Мельник А.О, Соловійова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 3. С. 63–70. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10>.
- 17.MXП. *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt> (дата звернення: 31.10.2024).

- 18.Наша діяльність. *Працюємо заради Перемоги* | МХП.
URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/nasha-diialnist> (дата звернення: 31.10.2024).
- 19.Партнерський проєкт: Історія однієї з найуспішніших українських компаній МХП в Незалежній Україні. *Новини України та Світу. Головні і останні новини* - *НВ*. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/mhp-hronologiya-uspihu-agrarnogo-holdingu-v-ukrajini-za-chasi-nezalezhnosti-50178672.html> (дата звернення: 30.10.2024).
- 20.Реінжиніринг і автоматизація бізнес процесів. *IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation* | *www.it.ua*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/osnovni-etapi-nashoi-roboti/reinzhiniring-i-avtomatizacija-biznes-processov> (дата звернення: 26.09.2024).
- 21.Скібіцький О. М. Економічна ефективність впровадження автоматизованих систем управління в підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 19. С. 347–354. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/59.pdf (дата звернення: 13.08.2024).
- 22.Хорошун В. Інформаційна модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-71>.
- 23.Цифровізація бізнес-процесу з підбору персоналу корпорації Біосфера: нетипові задачі з рекрутингу. *IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation* | *www.it.ua*. URL: <https://www.it.ua/cases/article/cifrovizacija-biznes-procesu-z-pidboru-personalu-korporacii-biosfera-netipovi-zadachi-z-rekrutingu> (дата звернення: 26.09.2024).
- 24.Audio, video, chat, email, or survey: how much does online interview mode matter? / M. Oates et al. *Plos one*. 2022. Vol. 17, no. 2. P. 0263876. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263876>.
- 25.Ball A., Freshwater T., Valderrama S. Human resources marketing and recruiting: digital recruiting at sodexo. *Handbook of human resources management*. Berlin, Heidelberg, 2015. P. 1–9. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2_14-1.

26. Calvello M. Best recruiting automation software. *G2 - Business Software reviews*. URL: <https://www.g2.com/articles/video-interview> (date of access: 02.08.2024).
27. Capterra. Recruiting software. *Top Software at Capterra | Software & Software Reviews For Business*. URL: <https://www.capterra.com/recruiting-software/> (дата звернення: 02.08.2024).
28. Catnip Infotech Private Limited. The benefits of using RPA in HR recruitment processes. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/benefits-using-rpa-hr-recruitment-processes/> (date of access: 26.09.2024).
29. Chitanand P. The future of recruitment: use of AI for better hiring. *Express Analytics*. URL: <https://www.expressanalytics.com/blog/ai-in-recruitment/> (date of access: 26.09.2024).
30. Conte F., Siano A. Data-driven human resource and data-driven talent management in internal and recruitment communication strategies: an empirical survey on Italian firms and insights for European context. *Corporate communications: an international journal*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/ccij-02-2022-0012>.
31. Fuqua N. Robotic process automation and recruiting | peoplescout. *PeopleScout RPO - Recruitment Process Outsourcing*. URL: <https://www.peoplescout.com/insights/automation-reshaping-recruiting-world/> (date of access: 26.09.2024).
32. G2. Best recruiting automation software. *G2 - Business Software reviews*. URL: <https://www.g2.com/categories/recruiting-automation> (дата звернення: 02.08.2024).
33. Gilch P. M., Sieweke J. Recruiting digital talent: the strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German journal of human resource management: zeitschrift für personalforschung*. 2020. P. 239700222095273. URL: <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>.
34. Harver Team. Big data recruiting: all you need to know to get started. *Harver*. URL: <https://harver.com/blog/big-data-recruiting/> (date of access: 26.09.2024).
35. Holm A. B., Haahr L. E-Recruitment and selection. *E-HRM*. 2018. P. 172–195. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315172729-11>.

- 36.Hop. The role of big data in the recruitment process: benefits and challenges. *LinkedIn: Log In or Sign Up*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-big-data-recruitment-process-benefits-challenges-hophr/> (date of access: 26.08.2024).
- 37.Kravchuk O., Varis I., Subochev A. The development of the labour market digital ecosystem in Ukraine. *Studia regionalne i lokalne*. 2022. Vol. 3, no. 89. P. 32–48. URL: <https://doi.org/10.7366/1509499538903>.
- 38.McAllister J. Why cloud computing matters for recruiting - recruitment juice. *Recruitment Juice*. URL: <https://recruitmentjuice.com/blog/why-cloud-computing-matters-for-recruiting/> (date of access: 26.09.2024).
- 39.Metzemaekers M. AI-Based recruitment automation: how AI solves the problem of recruitment effectiveness | carv - AI for recruiters. *Carv - AI Purpose-Built for Recruiters*. URL: <https://www.carv.com/blog/ai-based-recruitment-automation> (date of access: 26.09.2024).
- 40.Nawaz N. Robotic process automation for recruitment process. *International journal of advanced research in engineering & technology*. 2019. Vol. 10, no. 2. URL: <https://doi.org/10.34218/ijaret.10.2.2019.057>.
- 41.Oorwin. Predictive analytics in recruitment: future's blueprint. *Oorwin*. URL: <https://oorwin.com/blog/role-of-predictive-analytics-in-recruitment.html> (date of access: 26.05.2024).
- 42.Parker E. The benefits of cloud recruitment software - hirebee. *Hirebee*. URL: <https://hirebee.ai/blog/the-ultimate-guide-to-recruitment-automation/the-benefits-of-cloud-recruitment-software/> (date of access: 26.09.2024).
- 43.PeopleForce. Як автоматизація рекрутингу допомагає залучати кращих кандидатів. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/jak-avtomatizacija-rekrutingu-dopomagaе-zaluchati-krashhih-kandidativ> (дата звернення: 01.05.2024).
- 44.Purvis J. Digital recruiting. *Dos and don'ts in human resources management*. Berlin, Heidelberg, 2014. P. 7–9. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-43553-3_3.
- 45.QServices Editorial Team. Robotic process automation for developing automated recruitment solutions. *Leading provider for Microsoft Azure Cloud Services & Power*

- Platform Development* | QServices. URL: <https://www.qservicesit.com/robotic-process-automation-for-developing-automated-recruitment-solutions> (date of access: 26.09.2024).
- 46.Rahman S. The definitive guide to social media recruiting in 2024. *The smartest way to navigate the RecruiterVerse™.ChatterWorks*. URL: <https://chatterworks.com/blog/guide-social-media-recruiting> (date of access: 26.09.2024).
- 47.Recruite. Секрети успішного найму: як автоматизація рекрутинга збільшує шанси знайти ідеального кандидата. *Recruite*. URL: <https://www.recuite.com/sekrety-uspishnogo-najmu-yak-avtomatyzacziya-rekrutynga-zbilshuye-shansy-znajty-idealnogo-kandydata/> (дата звернення: 01.05.2024).
- 48.Recruitment automation with robusta RPA. *Robusta Cognitive Automation*. URL: https://robusta.ai/case_study/recruitment-automation-with-rpa/ (date of access: 26.09.2024).
- 49.Shelfy. ATS-системи для автоматизації рекрутингу. *Shelfy*. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/ats-sistemi-dlya-avtomatizaczii-rekrutingu/> (дата звернення: 01.05.2024).
- 50.Shenbhagavadivu T., Poduval K., V V. Artificial intelligence in human resource: the key to successful recruiting and performance management. *ShodhKosh: journal of visual and performing arts*. 2024. Vol. 5, no. 3. URL: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i3.2024.1351>.
- 51.Sherrer K. Social recruiting: everything you need to know in 2024. *TechnologyAdvice*. URL: <https://technologyadvice.com/blog/human-resources/social-recruiting/> (date of access: 26.09.2024).
- 52.Skibska K. The use of artificial intelligence tools in recruitment. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2023. Vol. 83, no. 4. P. 114–121. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.114.

- 53.Trziszka M. Artificial intelligence in employee recruitment. *European conference on knowledge management*. 2023. Vol. 24, no. 2. P. 1729–1731. URL: <https://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1782>.
- 54.Vasylyk A. V., Kupriian M. V. The current trends in recruitment processes in the new socio-economic conditions. *Business inform*. 2021. Vol. 10, no. 525. P. 200–207. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-200-207>.
- 55.Vincere. The ultimate guide to CRM platforms in recruitment. *Recruitment Agency Software for Staffing Agencies | Vincere*. URL: <https://www.vincere.io/blog/the-ultimate-guide-to-crm-platforms-in-recruitment/> (date of access: 26.09.2024).
- 56.Vonberg T. V., Holovko A. A. Recruiting staff in the age of digitalization. *Business inform*. 2020. Vol. 6, no. 509. P. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>.
- 57.Vonberg T., Holovko A. Trends of personnel recruitment development through the prism of digital innovation. *Market infrastructure*. 2020. No. 45. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure45-13>
- 58.Wilkins L. M. Artificial intelligence in the recruiting process: identifying perceptions of bias. *SSRN electronic journal*. 2021. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3953428>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Динаміка основних показників фінансово-економічної діяльності ПрАТ «МХП» за 2021 – 2023 роки

Показники	Обсяги показників за роками, тис.грн			Темпи зміни		
	2021	2022	2023	Абсол. відхил., тис. грн		%
				2023/2022	2022/2021	
Чистий дохід від реалізації продукції	5960985	7940755	5072359	-2868396	1,33	85,09
Інші доходи	2500799	889056	1230284	341228	0,36	49,20
Собівартість реалізованої продукції	3820506	5602582	5124151	-478431	1,47	134,12
Інші операційні витрати	1334102	5125610	2371929	-2753681	3,84	177,80
Фінансовий результат до оподаткування	2862122	189528	106141	-83387	0,07	3,71
Чистий прибуток (збиток)	2862122	189528	106141	-83387	0,07	3,71

Джерело: складено автором на основі [56]

Таблиця А.2 - Динаміка трудових показників ПрАТ «МХП» за 2021 – 2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Темп зміни показників, + / –			
	2021	2022	2023	2022р. до 2021р.		2023р. до 2022р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Чисельність персоналу, осіб	35700	27731	30 595	-7969	78	2864	110
– у т.ч.: управлінських працівників, осіб	12495	9705	10708	-2789	78	1002	110
– у т.ч.: робітників, осіб	23205	18025	19 887	-5180	78	1862	110
Частка працівників у загальній чисельності працівників, %	35	35	35	0	100	0	100
Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	65	65	65	0	100	0	100
Річний фонд заробітної плати (далі - ФЗП) підприємства, грн.	992 036 955	880 204 125	971 507 511	-111832830	89	91303386	110
– у т.ч.: річний ФЗП працівників, грн.	690371955	617848066,6	660578174,8	-72523888	89	42730108	107
– у т.ч.: річний ФЗП робітників, грн.	301665000	262356058,3	310929336,3	-39308942	87	48573278	119
Частка ФЗП робітників у складі РФЗП підприємства, %	61	42	43	-19	69	1	103
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	29751	34277	33217	4526	115	-1060	97
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн.	13000	14555	15635	1555	112	1080	107

Джерело: розраховано автором за внутрішніми матеріалами ПрАТ «МХП»

Таблиця А.3 - Структура та соціальний склад персоналу ПрАТ «МХП» за 2021-2023 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Темп приросту показників 2023/2021	
	2021		2022		2023		абсолютний	відносний
	чисельність персоналу, осіб	пит. вага, %	чисельність персоналу, осіб	пит. вага, %	чисельність персоналу, осіб	пит. вага, %		
чисельність персоналу, всього, у тому числі:	35700	100	27731	100	30 595	100	-5 105	86
<i>Рівень освіти:</i>								
Профільна середня освіта	16065	45	11092	40	15298	50	-768	95
Перший (початковий), другий (базовий) або третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	8925	25	6378	23	9179	30	254	103
Перший, другий, третій рівень вищої освіти	10710	30	10261	37	6119	20	-4 591	57
<i>Участь у виробничому чи управлінському процесі</i>								
Керівники	3570	10	2496	9	3060	10	-511	86
Фахівці	4284	12	3882	14	3365	11	-919	79
Технічні службовці	4641	13	3328	12	4283	14	-358	92
Робітники	23205	65	18025	65	19887	65	-3 318	86
<i>Стаж роботи на підприємстві:</i>								
до 3 років	4641	13	2496	9	3365	11	-1 276	73
від 3 до 5 років	13923	39	11092	40	10538	38	-3 385	76
від 5 до 8 років	12138	34	9983	36	10708	35	-1 430	88
Більше 8 років	4998	14	4160	15	4895	16	-103	98
<i>Вік:</i>								
до 21 року	5355	15	2773	10	3671	12	-1 684	69
від 22 до 35 років	8925	25	5546	20	6731	22	-2 194	75
від 36 до 45 років	9996	28	8319	30	8567	28	-1 429	86
від 46 до 60 років	7140	20	9429	34	6119	20	-1 021	86
старше 60 років	643	12	1664	6	5507	18	4 865	857

Джерело: розраховано автором за внутрішніми матеріалами ПрАТ «МХП»

Таблиця А.4 - Показники руху персоналу ПрАТ «МХП» у 2021-2023 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2022р. до 2021р.		2023р. до 2022р.	
	2021	2022	2023	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність персоналу, осіб	35700,00	27731,00	30595,00	-7969,00	77,68	2864,00	110,33
Прийнято працівників, осіб	8264,00	10833,00	9221,00	2569,00	131,09	-1612,00	85,12
Вибуло працівників, усього осіб з них:	9241,00	7969,00	8423,00	-1272,00	86,24	454,00	105,70
– за власним бажанням	8865,00	7618,00	8108,00	-1247,00	85,93	490,00	106,43
Загальний коефіцієнт обороту персоналу, %	25,89	0,29	0,28	-25,60	1,11	-0,01	95,80

Продовження таблиці А.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт обороту по прийому персоналу, %	23,15	39,06	30,14	38,83	16875,67	-8,93	77,15
Коефіцієнт обороту по звільненню персоналу, %	25,89	28,74	27,53	28,48	11101,65	-1,21	95,80
Коефіцієнт плинності персоналу, %	24,83	27,47	26,50	2,64	110,63	-0,97	96,47
Коефіцієнт сталості персоналу, %	74,11	71,26	72,47	-2,85	96,15	1,21	101,69
Коефіцієнт заміщення персоналу, %	89,43	135,94	109,47	46,51	152,01	-26,47	80,53

Джерело: розраховано автором за внутрішніми матеріалами ПрАТ «МХП»

Звіт подібності

метадані

Заголовок
Прокрутування автоматизації рекрутингу персоналу

Автор
Шатцких Варіс

підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		73
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		5

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності вимірює, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

22016

Кількість слів



КЦ

179102

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

			Копію тексту	
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt		42	0.19 %
2	https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt		17	0.08 %
3	https://www.requite.com/sekretv-uspishnogo-najmu-yak-avtomatyzacziya-rekrutynoga-zbilshuye-shansy-znaiti-idealnogo-kandydata/		14	0.06 %
4	https://fuorstep.kneu.edu.ua/ua/kaf_fuorstep/k_uchavlinnja_personalom/vikladachi_ua_pers/Volobova.I.O/		11	0.05 %

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ
ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

17 квітня — 20 травня 2023 р.

УДК 334.7:330.341.1](06)

I-66

Відповідальна за випуск:

Василик Алла Володимирівна

*Рекомендовано до друку Науково-експертною радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана
Протокол № 4 від 18.05.2023 р.*

Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України
I-66 [Електронний ресурс] : зб. доп. Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня — 20 травня 2023 р. — Київ, КНЕУ, 2023. — 219 с.

ISBN 978-966-926-449-7

Збірник тез студентів університету укладено за підсумками їх досліджень, представлених на науковій конференції КНЕУ 17 квітня — 20 травня 2023 р. Доповіді студентів присвячено перспективам розвитку інноваційних процесів в Україні, глобалізаційним тенденціям в економіці, сучасним особливостям міжнародної конкурентоспроможності країни світу, новітнім підходам у менеджменті і маркетингу, економіці праці і соціальному забезпеченню, розвитку фінансової сфери, правовому забезпеченню інноваційного розвитку економіки України. Розглянуто питання щодо застосування кількісних методів та інформаційних технологій в економічних дослідженнях.

УДК 334.7:330.341.1](06)

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

<i>Коксюк О.В.</i>	
Смисложиттєві цінності	176
<i>Красновид Р.В.</i>	
Місце людини в епоху сучасних технологій	178
<i>Крикунова А.</i>	
Походження моралі	179
<i>Кузюра М.Ю.</i>	
Маніпулятивний вплив на суспільну свідомість в ході становлення держав	182
<i>Середа С.В.</i>	
Біаси в стійко відтворюваних помилкових уявленнях (на прикладі астрології)	184
<i>Снігур А.Є.</i>	
Соліпсизм	186
<i>Федорченко Д.Ю.</i>	
Соціальні наслідки розробок у галузі штучного інтелекту	189
 <i>Секція 3. Тенденції та перспективи української журналістики в період російсько-української війни та відбудови</i>	
<i>Бухаріна Д.А.</i>	
Інструментарій фактчекінгу як прикладної технології протидії дезінформації та фейкам в умовах війни	191
<i>Глуценко Н.К.</i>	
Штучний інтелект Chat GPT як інструмент нових можливостей у роботі бізнес-журналіста	194
<i>Голод М.А.</i>	
Свобода слова і безпека журналістів під час війни	196
<i>Гончарова С.Д.</i>	
Принципи створення особистого бренду агрожурналіста в інформаційному просторі	198
<i>Дьомін Д.І.</i>	
Формати тревел-блогу: просування, технології залучення аудиторії, формати журналістсь- кої роботи (на матеріалі блогу Антона Птушкіна)	200
<i>Жолондієвська І.В.</i>	
Ділова журналістика в умовах війни: ключові тенденції та виклики	203
<i>Купрієнко А.К.</i>	
Інструментарій створення воєнного репортажу: традиції та новації під час повномасштабно- го вторгнення	205
<i>Мартинчук К.</i>	
Особливості відображення ринку автомобілів українськими бізнес-медіа	208
<i>Семенченко П.</i>	
Трансформаційні процеси в сучасній діловій медіаіндустрії	210
<i>Сула Д.О.</i>	
Стандарти журналістики при висвітленні кримінальної тематики	212
<i>Хайрулін Д.Ю.</i>	
Роль дизайну у візуалізації продукту для бізнес-журналістики	213
<i>Хімірі М.Г.</i>	
Плагіат як соціокомунікативна проблема: відображення в медіа	215
<i>Цапліна Я.А.</i>	
Висвітлення медіа соціальних проблем	217
<i>Дудник А.М.</i>	
Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації	219
<i>Короткий А.С.</i>	
Удосконалення діалогу компанії зі стейкхолдерами в сучасних умовах	223
<i>Шатцких Є.Є.</i>	
Проектування автоматизованих систем рекрутингу: сучасні підходи та технології	228