

## Розділ 2

# НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗВИЧАЙНОЇ Й ВІДДАЛЕНОЇ ПРАЦІ, ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТА ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### 2.1. Діджиталізація рекрутингу персоналу

У сучасному світі люди – це один з найбільш цінних активів бізнесу, тому підбір відповідних фахівців рік за роком стає все більш важливим завданням, що дозволяє компаніям досягти поставлених цілей. При цьому найм персоналу є досить витратним і безперервним процесом, так як і плінність кадрів, яка неминуха навіть в дуже стабільних компаніях. Пошук і набір кадрів – це перший і один з найбільш важливих етапів у загальному циклі руху персоналу на підприємстві. Знання HR-менеджером ефективних технологій підбору персоналу дозволяє створити сильну згуртовану команду співробітників, спільна діяльність яких проходить в рамках корпоративної культури і спрямована на продуктивну роботу з метою досягнення цілей, поставлених керівництвом підприємства [1].

Для того, щоб політика організації в області пошуку і набору персоналу була ефективною, а працівники повністю відповідали за своїми професійними, діловими і особистісним якостям встановленим вимогам, необхідний комплексний підхід. Рекрутеру потрібно володіти всім наявним арсеналом пошуку потрібних працівників і використовувати його в залежності від конкретного завдання [2].

Можна назвати причини повільного переходу до діджиталізації HR-процесів:

- висока вартість, необхідність тимчасових і кадрових ресурсів;
- іноземні провайдери створюють продукт, що складно адаптувати для українських компаній, а створення своєї програми вимагає значних фінансових вкладів;

- багато програм, що автоматизують HR-процеси, застаріли (відсутність мобільності, простоти використання і зручної аналітики);
- інновації в програмному забезпеченні для HR не сприймаються користувачами.

Компаніям варто зрозуміти, що нова HR-технологія може стати одним з найважливіших інструментів управління талантами, прийняття стратегічних рішень і загального успіху організації. Пройшли часи, при яких HR-система була просто сховищем даних. Перш за все, вона повинна допомагати аналізувати виконану роботу HR-фахівців і підвищувати їх продуктивність, звільняючи від рутинних операцій.

Нетрадиційні методи дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, оцінити здібності до творчості, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції. Перше місце за популярністю займає метод стресового інтерв'ю, його іноді називають “шоковим”, що в більшій мірі відображає сутність підходу. Мета стресового інтерв'ю – визначити стресостійкість кандидата. Відповідно необхідність його використання може бути виправдана при підборі працівників на певні вакансії: касири, операціоністи в банках, пожежні, співробітники міліції, і навіть фахівці з персоналу [3].

Якість проведення підбору персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Тому забезпечення необхідного рівня якості підбору персоналу стає пріоритетним завданням економіки підприємства. Грунтуючись на засадах системного підходу, підбір персоналу доцільно розглядати як відкриту систему, яка складається з певних взаємопов'язаних елементів. З навколишнього середовища до цієї системи надходять необхідні за обсягом та структурою ресурси (трудові, інформаційні), які в межах системи перетворюються та трансформуються на виході у персонал [4]. Недоліки в підборі кадрів на підприємствах сприяють формуванню великої плінності кадрів, конфліктних ситуацій. Все це може негативно позначитись на фінансових показниках підприємства та вирішення проблеми підбору кадрів.

Ключові завдання цифрової трансформації, що постають перед фахівцями з управління персоналом, – ефективний рекрутинг, навчання, залучення мотивованих працівників, які здатні генерувати інновації, досягати цільової результативності праці. Проблемними зонами в розвитку кваліфікованих кадрів в Україні визначено якість регуляторного середовища, низьку соціальну мобільність та толерантність, низький розвиток технічних та професійних компетенцій (середня та вища освіта), відносну відкритість ринку праці.

Система управління персоналом підприємства на сучасному рівні вимагає формування у менеджерів професійних компетенцій щодо вміння, серед яких:

- здійснювати моніторинг результатів діяльності працівників, порівнювати із установленими цілями, планами з урахуванням стратегії підприємства, виявляти тенденції;
- у взаємозв'язку з іншими підрозділами забезпечувати надійну роботу систем фінансового контролю кадрової інформації та безпеки;
- забезпечувати інформаційно-комунікаційну взаємодію між керівниками та персоналом різних рівнів управління [5].

В сучасних умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу слід приділяти більше уваги впровадженню автоматизованих систем в усі виробничі, технологічні та організаційні процеси. Автоматизація управління вирішує багато проблемних питань, спрощує функціональні обов'язки працівників, зменшує їх робоче навантаження [6].

Проаналізувавши стан українського ринку праці, можна зробити висновок, що за 5 років утворилася тенденція, а саме, коефіцієнт звільнення переважає коефіцієнт прийому. Йдеться про те, що потрібно більш клопітливо відноситись до процедури підбору та найму персоналу, щоб потім не звільняти працівників за невиконання трудових обов'язків чи не відповідність цілям організації. Плинність кадрів є одним з ризиків для бізнесу, який за допомогою сучасних засобів автоматизації HR можна значно мінімізувати. Важливо відзначити, що плинність кадрів також безпосередньо пов'язана з прихованими, завуальованими витратами, які можуть

досягати 250 % і більше від сукупного річного окладу одного співробітника, вказують експерти GIA. Для того, щоб покращити ситуацію на ринку праці України, потрібно перейняти досвід рекрутингу персоналу зарубіжних країн. У США і Європі вже котрий рік зростає популярність соціальних мереж у рекрутингу (в першу чергу LinkedIn).

Якість персоналу залежить від того, які технології застосовуються рекрутерами. Розрізняють таку класифікацію технологій рекрутингу [7]:

Screening – «поверхневий відбір», відбір за формальними знаками: освіта, вік, стать, досвід роботи;

Executive search – «якісний пошук», «прямий» або «цілеспрямований» відбір, тобто професійний метод відбору менеджерів вищої ланки;

Headhunting – спосіб пошуку керівників вищої ланки, а також ключових і рідкісних співробітників, на вакансії середньої та вищої ланки;

Selection recruitment – «поглиблений відбір» з урахуванням не тільки професійного досвіду, а й ділових і особистих якостей кандидата;

Graduate recruitment – це технологія підбору випускників закладів вищої освіти, здійснення їх стажування та адаптації, що дозволяє залучити кращих студентів для проходження практики та подальшого працевлаштування.

Аналітики ринку досліджень ResearchMoz прогнозують, що глобальний ринок програм пошуку на ринку праці зростає з надзвичайно позитивним показником і до 2022 року досягне 2,7 мільярдів доларів, обумовлений необхідністю ефективного пошуку претендентів на посаду та інструментів відстеження кандидатів [8].

Цей аналіз ринку досліджень виявляє підвищений попит на програмне забезпечення для підбору персоналу на SaaS, який допоможе: поліпшити загальну ефективність процесу набору персоналу; надавати користувачам доступ до даних і послуг навіть із віддалених місць через простий веб-браузер, що виключає необхідність будь-якої додаткової інсталяції програмного забезпечення;

скоротити час виконання, зменшити витрати на реалізацію та підвищити рентабельність інвестицій.

Система автоматизації прийому на роботу є частиною чи галуззю системи управління взаєминами з клієнтами. Відмінність їх у тому, що CRM-система автоматизує певні відділи, наприклад, продаж чи логістику, а HRM – це процес взаємодії відділу кадрів та шукачів роботи (рис.2.1).



*Рис. 2.1. Функціональність HRM-систем*

Автоматизація рекрутингу дозволяє створити завдання для конкретного кандидата. Це завдання може побачити кожен від рекрутера до власника компанії (табл.2.1).

Управління людськими ресурсами є дуже важливим для будь-якої організації. Використовуючи програмне забезпечення для прийому на роботу. Час для пошуку кандидата на роботу скорочується на 80%, а загальна продуктивність рекрутера збільшується на 60% [9]. Цифрові технології активно впроваджуються у сферу підбору персоналу: багато компаній вже використовують предикативну аналітику, машинне навчання та штучний інтелект. Одночасно технології дозволяють автоматизувати скрінінг і процес найму працівників, а інтерв'ю проводять вже не тільки рекрутери, а й чат-боти та роботи.

Вивчаючи основні тенденції переходу функції підбору персоналу у цифрове середовище, HeadHunter Україна виділила ключові тенденції HR Digital (рис. 2.2). Ці інструменти дають можливість

вивести процес підбору персоналу на новий рівень і забезпечити підвищення якості підбору та ефективність.

Таблиця 2.1

**Автоматизація ключових процесів підбору персоналу**

База резюме	Для кожної вакансії залучаються фахівці, що створюють належну базу резюме для майбутнього використання внутрішніми рекрутерами. Автоматизація найму дозволяє групувати цю базу даних за певними критеріями: навички, досвід заявника, вимоги до заробітної плати тощо. Менеджер з персоналу має швидкий доступ до кандидатів лише шляхом встановлення необхідних параметрів.
Прийом на роботу	Кожен день спеціаліст з кадрових ресурсів повинен обробляти близько 200 резюме для відкритої вакансії. Навряд чи людина зможе перечитати та якісно аналізувати резюме всіх заявників. Процес первинного відбору може бути автоматизованим, щоб не витрачаючи дорогоцінного часу на пошук ключових слів у кожному резюме.
Інтерв'ю	Середній час закриття вакансії (від пошуку співробітника до підписання наказу) становить 5 тижнів. Потенційний кандидат повинен пройти певні етапи інтерв'ю (зазвичай від 2 до 6). Дуже часто затримки обумовлені тим фактом, що співробітники, які проводять інтерв'ю, зайняті основними обов'язками і не можуть знайти час на проведення співбесіди.

Для кожного підприємства найкращими є саме ті методи підбору персоналу, які сприятливі в його умовах. Рішення залишається за фахівцями HR-служби але, щоб воно було правельним і обгрунтованим, необхідно володіти всім набором прийомів і інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників.

Існує опис найбільш поширених видів систем автоматизації підбору персоналу. Проте варто зауважити, що не існує точного визначення кожного з цих видів. Це питання маркетингу – багато систем позиціонують себе як належні до більш широких і “престижних” груп, щоб краще себе продавати.

Серед основних типів систем можна виділити [11].

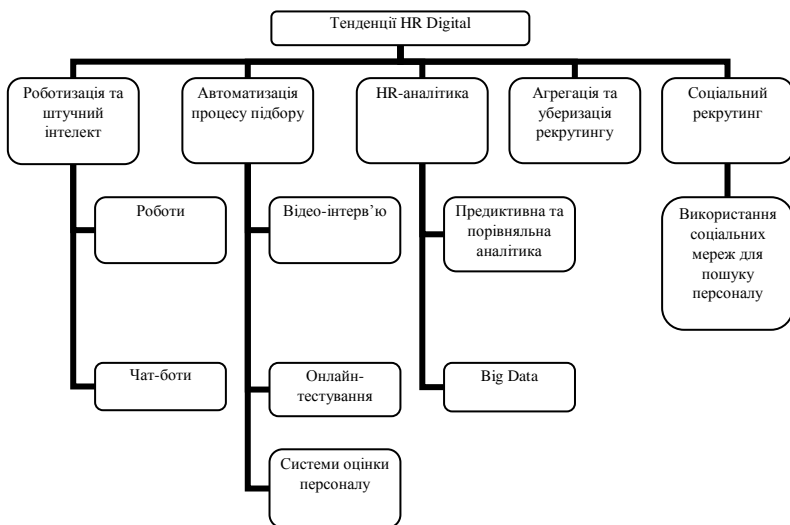


Рис.2.2. Ключові тенденції HR Digital

Таблиця 2.2

### Переваги впровадження автоматизації підбору персоналу [5,6,10]

Продуктивність та ефективність	Впроваджуючи автоматизацію підбору персоналу, компанії можуть розраховувати на збільшення ефективності набору персоналу з 10 до 50 відсотків. Найбільший приріст припадає на компанії, які переходять з трудомістких або ручних систем чи процесів найму.
Скорочення тривалості процесу найму персоналу	Середній час, необхідний для заповнення вакансії у Сполучених Штатах, становить 42 дні, згідно зі звітом бенчмаркінгу Human Capital Benchmarking. Компанії, що використовують автоматизований рекрутинг, скорочують час підбору на 7-15%, або в середньому на 4,5 дні на вакансію. Вартість доби незаповненої позиції – 500 доларів США, а кількість закритих вакансій на одного рекрутера на рік – 40 штук, середнє заощадження на витратах на вакансії досягають 90 000 дол. США на одного рекрутера за рік.
Вищі якості кандидатів	Процес автоматизованого підбору персоналу допомагає забезпечити визначення та залучення в процес набору персоналу найкращих кандидатів.

Core HR – до системи відносять базові HR-процеси, які включають кадровий облік, організаційну структуру, облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, формування стандартизованої звітності, облік пільг. Відповідно системи автоматизують ці процеси, відносяться до категорії систем автоматизації Core HR. У вітчизняній термінології – це системи кадрового обліку або системи розрахунку заробітної плати.

HRIS (Human Resource Information System) – цим терміном зазвичай описують системи, що автоматизують Core HR, а також додатково, що автоматизують такі процеси як управління навчанням, підбір персоналу, управління винагородами і пільгами. У таких системах як правило з'являються інструменти самообслуговування для співробітників. Також в складі таких систем як правило є більш потужні інструменти звітності, ніж в Core HR системах.

HCM (Human Capital Management) – одне з визначень систем такого класу – все той же, що є в HRIS + управління адаптацією, оцінка ефективності, управління винагородами, планування винагород і пільг, розвинена аналітика. Як правило в таких системах є розвинений e-learning модуль, розвинене портальне рішення для співробітників і керівників. Зокрема, до складу системи може входити CMS (Content Management System) за допомогою якої можна управляти портальними рішеннями.

TMS (Talent Management System) – у вітчизняній термінології – системи управління талантами. Знайти відмінність між HCM і TMS дуже складно. Найбільш розумне визначення – TMS –це HCM без функції Core HR. Тобто –це система для HR, але не для кадровиків (хоча, при впровадженні, як правило, TMS систему інтегрують з системою кадрового обліку компанії). Втім, часто грань тонка і маркетологи провайдерів легко її переходять – наприклад, називають HCM системами продукти, в яких немає не тільки Core HR функцій, але і рекрутингу, бенефітів і багато чого іншого.

HRMS (Human Resource Management System) – термін, що означає максимально функціональну HR систему. Тобто – це HCM +. Що входить в цей «+» – залежить від трактування конкретним вендором.



LMS (Learning Management System) – система управління навчанням. Під цим терміном часто розуміють систему для управління електронним навчанням, хоча спочатку термін мав на увазі системи для планування, обліку і аналізу результатів очного навчання. LMS з'явилися раніше, ніж з'явився e-learning. Але, з часом під LMS почали розуміти як інтегроване рішення для очного, електронного та змішаного навчання.

ATS (Applicant Tracking System) – система автоматизації підбору персоналу. Область автоматизації підбору дуже широка і за-слуговує окремої класифікації. Під ATS системою розуміють продукти, які вирішують перераховані завдання: робота з базою кандидатів; пошук і автоматизований відбір кандидатів (в тому числі автоматичні дзвінки, автовідбір, відгуки з сайтів); управління взаємовідносинами з кандидатами (листування, нагадування); автоматизація процесу відбору (узгодження, job offers); автоматизація оцінки та інтерв'ю (тести, відео та віддалені інтерв'ю); збір даних кандидатів (згоди, анкети); маркетинг вакансій; аналітика та звітність.

EXP (Employee Experience Platform) – новий термін, придуманий Джошем Берсін. Придуманий, щоб якимось чином описати цілий клас нових продуктів, заточених для того щоб зробити користувацький досвід більш зручним. Це про інструменти, які стосуються HR-процесів, але зроблені з фокусом на співробітників. Інструменти навчання, work-life balance, взаємодії між співробітниками і командами.

ERP (Enterprise Resource Planning) – система / платформа комплексної автоматизації підприємства. Оскільки вона комплексна, то просто зобов'язана мати в собі Core HR функціональність, а найчастіше елементи HCM.

HR-Digital – підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції даних, аналізі в реальному часі і технологічній гнучкості в області управління людськими ресурсами. Мету HR-Digital визначають як управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій, що стрімко розвиваються, для прискорення HR-процесів [12].

Визначимо світові тренди в області HR, за якими можна стверджувати про зростання ролі digital-технологій в управлінні персоналом (рис. 2.3):

- надання мобільних можливостей участі в HR-процесах – опрацьовується ініціатива перенесення частини HR-сервісів на мобільні пристрої;
- віртуалізація і гейміфікація HR-процесів – віртуальні майданчики навчання і оцінки фахівців і керівників, єдина платформа оцінки та зворотного зв'язку;
- побудова віртуальних команд і соціальних мереж;
- використання Big Data для прогностичної аналітики;
- перехід до хмарних рішень [13].

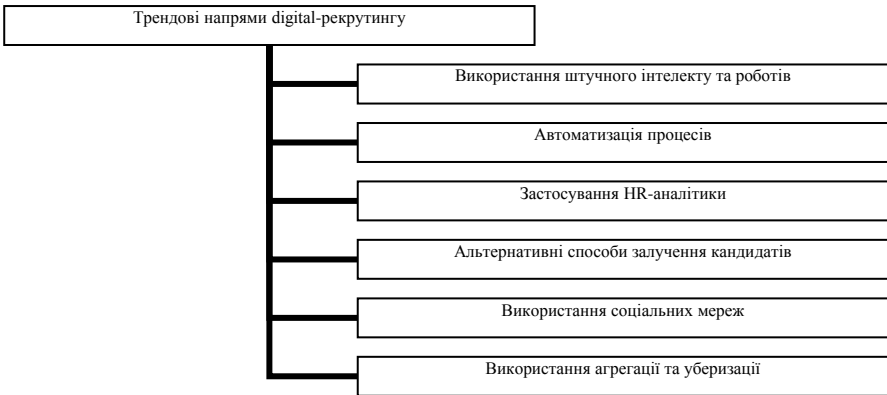


Рис. 2.3. Трендові напрями digital-рекрутингу

В останні роки зростання популярності соціальних мереж зробило соціальний рекрутинг один з найбільших трендів на ринку систем управління персоналом, все частіше при підборі персоналу менеджери використовують профілі в мережах Facebook, LinkedIn, Twitter. Соціальні мережі виступають платформами для комунікацій та надають відомості про претендентів і дозволяють виявити тих, хто знаходиться в “пасивному пошуку”.

В умовах динамічного розвитку економіки на перший план виходить тенденція збільшення попиту на кваліфікованих праців-

ників, адже для отримання максимального прибутку на підприємстві повинні працювати найкращі працівники. Останніми роками роботодавці розглядають персонал як найцінніший ресурс і бажаний напрямок інвестицій. Саме тому етап професійного добору працівників у компанію є надзвичайно важливим і відповідальним. Неякісний добір персоналу, як наслідок, приносить значні збитки підприємству. Разом із тим, знайти відповідного фахівця інколи буває дуже складно, тому необхідно вміти креативно та ефективно використовувати всі сучасні інструменти, техніки та процедури рекрутингу.

Стандартні методи рекрутингу займають більше часу та мають нижчу результативність за сучасні методи, які застосовуються при використанні digital-технологій.

У світі поступово відбувається технічна революція, з'являються нові технічні розробки: біометрія, нанотехнології, інтернет-технології, штучний інтелект, і все це впливає на роботу в будь-якій сфері. У такий період багато методів пошуку персоналу є недієвими, оскільки вони застаріли. Епоха digital вимагає впровадження нових ідей, які відкриють можливість роботи з людьми нового світу, де кожен прив'язаний до свого девайсу.

Дослідження компанії «Deloitte» фокусують увагу на ключових трендових напрямках digital-рекрутингу, що наведено на рис. 2.3.

*Використання штучного інтелекту та роботів.* Очевидно, що нині саме цей напрям є найбільш перспективним для розвитку ринку рекрутингу. На світових ринках у тестовому режимі починають запускати роботів-рекрутерів. У найближчому майбутньому такі роботи зможуть повністю замінити рекрутера. Наприклад, роботи можуть проводити співбесіди, використовуючи відео- або аудіо-зв'язок, де вони ведуть розмову за чітко побудованим алгоритмом, задають питання, записують відповіді та розпізнають емоції під час співбесіди, надсилають повідомлення, електронні листи [15]. Такий робот-рекрутер скорочує тимчасові та трудові витрати на добір персоналу як мінімум у 10 разів [14].

Проте є певні негативні сторони цього процесу. Адже, з одного боку, такий стрімкий розвиток призведе до того, що люди-рекрутери будуть непотрібними, бо їхню роботу будуть без проблем виконувати роботи і як наслідок, зросте безробіття. А з іншого боку, під час професійного добору такими роботами виникає ризик добору працівника невідповідного типуажу. Окрім роботів слід виділити ще й чат-ботів. Вони можуть шукати резюме, отримувати важливу інформацію від кандидата (актуальність пропозиції, допуски до роботи, документи тощо). Такі боти також можуть виконувати адміністративну роботу, наприклад : планувати зустрічі. Чат-боти сьогодні ведуть діалог майже в усіх відомих месенджерах, включаючи Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack та ін. [14].

*Автоматизація процесів.* Digital-технології відкривають нові можливості в сфері рекрутингу. Зокрема, з'являється можливість проводити аудіо та відео-інтерв'ю, використовувати різноманітні тести дистанційно. Все це надає шалені переваги як рекрутеру так і кандидатові. І, перш за все, це економія часу. Крім того, автоматизація дозволяє шукати та залучати в компанію кандидатів з усього світу. Даний напрям доречний у період всесвітнього переходу на дистанційну зайнятість. Отже, інтерв'ю та співбесіди можуть проводитися в онлайн-режимі через Telegram, Viber, WhatsApp, Skype, Zoom тощо.

Як окрему категорію виділяють автоматизацію через використання спеціальних програм, так названих ATS та ERP систем. Вони можуть працювати як єдина система, так і незалежно одна від одної. ERP-система використовується для планування ресурсів підприємства. Ця система може використовуватися для налагодження стабільного добору, обліку кандидатів, усунення певних проблем завдяки плануванню. Часто трапляється, що ATS входить у склад ERP. ATS (система управління кандидатами) – це програмне забезпечення, що дає змогу в електронному режимі обробляти основні задачі рекрутингу. ATS дуже схожа на систему управління відносинами з клієнтами (CRM), але її цільове спрямування – добір

персоналу [16]. Системи фільтрують кандидатів самостійно на основі заданих ключових параметрів: навички, колишні роботодавці, навчання, місце проживання тощо.

Процес підбору починається з надходження заявки на підбір в базу даних компанії. В якості подібних баз даних використовують системи з управління кандидатами (Applicant Tracking System, або ATS), які призначені для супроводу всіх етапів підбору персоналу в організацію [17].

ATS – це програмне забезпечення, що дозволяє виконувати рекрутингові завдання в електронному вигляді. ATS може являти собою як класичний додаток, так і онлайн-сервіс (залежно від потреб та розміру компанії).

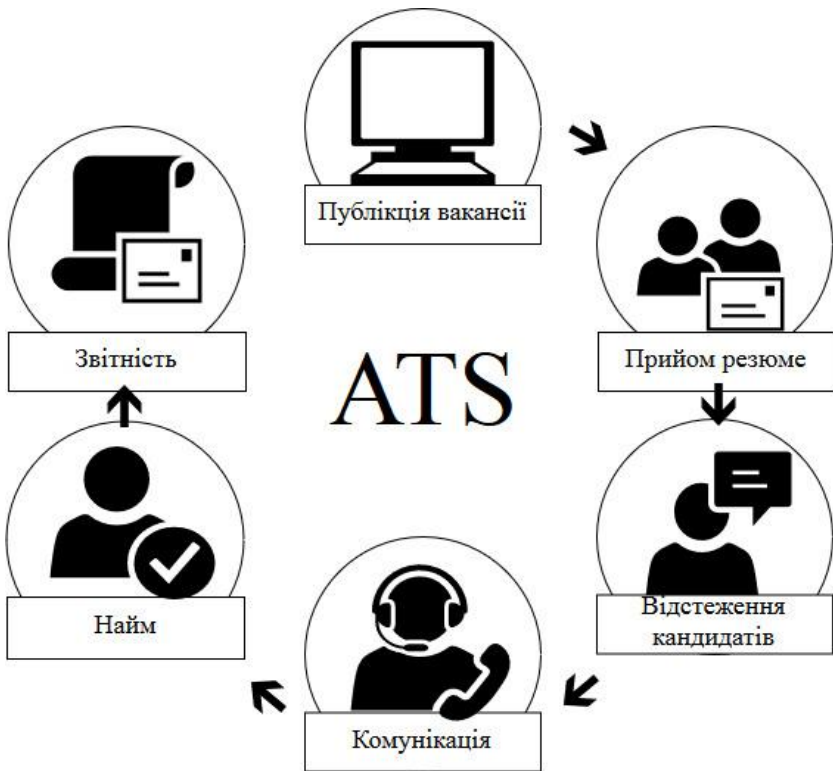
Мета ATS полягає в наданні централізованого доступу до бази даних про рекрутингову діяльність компанії.

Основні завдання, які вирішує ATS:

- зберігання даних про публікацію оголошень щодо наявності відкритих вакансій, кандидатів, поданих резюме і проведені співбесіди;
- підвищення ефективності обробки резюме і даних про претендентів;
- автоматична фільтрація заявок за зазначеними критеріями – ключові слова, навички, попередні роботодавці, досвід та освіта [17].

Впровадження системи автоматизації процесу підбору персоналу (ATS) є однією з найважливіших задач в діяльності будь-якої компанії, а також компаній, діяльність яких пов'язана з рекрутингом. Функціональні можливості таких систем полягають у відстеженні претендентів на всіх етапах відбору: від перегляду вакансії і відгуку на неї до інтерв'ю і прийому на роботу (рис. 2.4).

Застосування ATS дозволяє рекрутеру побачити, по яких каналах (сайти, соціальні мережі, рекомендації співробітників, ярмарки вакансій і так далі) приходять більша кількість успішних шукачів та в які канали слід вкладати більше ресурсів.



*Рис.2.4. Процес відстеження заявників з використанням ATS*

Автоматизований підбір персоналу прискорює процес найму, комп'ютери займаються роботою, яка традиційно виконується відділом кадрів. Зокрема, системи відстеження заявників (ATS) допомагають компаніям управляти великою кількістю кандидатів шляхом сортування резюме за широким колом критеріїв або визначених ключових слів.

Далеко не всі вітчизняні компанії використовують у своїй роботі ATS. Більшість компаній автоматизують процес рекрутингу своїми силами. Наприклад, для зберігання бази резюме використовують MS Access або MS Excel, для планування і комунікації з колегами та здобувачами MS Outlook, або його аналоги. Деякі компанії використовують самостійно розроблені програми. Порівняльний аналіз рекрутингу до автоматизації і після наведено на рис. 2.5.



Рис.2.5. Порівняння рекрутингу до автоматизації та після

Однак, поряд с плюсами можна також вивести і мінуси використання ATS. Справа в тому, що незважаючи на різноманітність застосування ATS не дає ніяких гарантій, що здобувач і компанія будуть підходити один одному. Більш того, під час загальної автоматизації розробники сервісів не упускають можливості отримати комерційну вигоду в сегменті HR.

Основними рисами автоматизованого рекрутингу є:

Використання агрегації та уберизації. Агрегатори резюме об'єднують в одну базу всіх кандидатів, які розмістилися на сайтах для пошуку роботи, та кандидатів, що мають профілі в соціальних мережах. Щодо уберизації, то це взаємодія між спеціалістами з пошуку персоналу та роботодавцем за принципом моделі Uber, тобто роботодавець публікує вакансії, а рекрутери надсилають свої пропозиції. [14].

Використання соціальних мереж. Рекрутинг завдяки соціальним мережам створює можливості знайти молодих, творчих, сучасних спеціалістів адже доведено, що 59% молоді шукає роботу через канали, публічні сторінки в соцмережах [18]. Так званий соціальний рекрутинг економить гроші на пошук кандидатів, адже

створення сторінки в будь-якій соціальній мережі є безкоштовним. Найбільш поширеними мережами пошуку є Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn.

Альтернативні способи залучення кандидатів. Актуальності набувають способи залучення кандидатів через безкоштовні семінари, благодійні заходи, навчання, ігри (у тому числі проведені в режимі онлайн), тематичні зустрічі, професійні спілки в інтернеті, форуми, конференції [15,19]. Завдяки такому підходу процес взаємодії з кандидатами стає більш персоніфікованим і привабливим для них.

Застосування HR-аналітики. Вбудована та когнітивна аналітика значно скорочує трудові витрати та час рекрутера, адже можна вивантажувати звіти в режимі реального часу, а розробка аналітичного додатка дає можливість впроваджувати HR-аналітику з урахуванням конкретного регіону та розробляти аналітичні моделі для прогнозування (Oracle, ADP, Workday, Vltimate, Skillsoft, Success factors) [15,20].

Діджиталізація безупинно наближає нас до абсолютно нового формату роботи з кандидатами на вакантні посади. Процес такого переходу буде значно повільніший, адже будь-які інновації – це вкладення коштів, і не кожна українська компанія може собі це дозволити. Саме тому в Україні рекрутингові компанії та компанії-роботодавці переважно використовують лише соціальні мережі, job-сайти та, частково, HR-аналітику.

### **Список використаних джерел**

1. Цимбалюк С.В. Професійний підбір персоналу [Електронний ресурс] / С.В. Цимбалюк // Довідник кадровика. – 2013. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1482>.
2. Абдулкіна К. Методи підбору персоналу [Електронний ресурс] / К. Абдулкіна // Person Agency – Режим доступу: [https://person-agency.ru/research/metody\\_podbora\\_personala.html](https://person-agency.ru/research/metody_podbora_personala.html).
3. Нечаєва А.В. Стрес-інтерв'ю як один з нестандартних методів відбору персоналу [Електронний ресурс] // Матеріали міжнар. науково-теоретичної конф. молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми еко-



- номічного і соц. розвитку виробничої сфери» – Режим доступу: <http://masters.donntu.org/2012/iem/nechayeva/library/2.htm>.
4. Чорна М.В. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи / М.В. Чорна, М.М. Білоножко // Організація ефективного підбору персоналу на підприємстві – 2013.
  5. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 13-17.
  6. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1 (26). – С. 162-165.
  7. Сагайдак М.П. Рекрутмент у забезпеченні внутрішнього маркетингу / М.П. Сагайдак // Унікальні проблеми економіки. – 2014. – С. 119-123.
  8. CedarCrestone 2012–2013 HR Systems Survey.
  9. Why do we need automation systems for recruiting? [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.talentscan.pro/recruit\\_automation](https://www.talentscan.pro/recruit_automation).
  10. What is Recruiting Automation? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.entelo.com/recruiting-automation/>
  11. Классификация HR-систем [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.websoft.ru/2019/07/hr.html> 2019.
  12. Прохоренко Д.А. «HR 3.0. Когда ресурс становится капиталом» // XVII Саммит HR-директоров России и СНГ. – 2016. – № 8.
  13. HR Tech: как новые технологии совершают революцию в HR [Електронний ресурс] // Исследование Ward Howell 2016. Электрон. дан. – Режим доступу: [http://wardhowell.com/teinstitute/magazine\\_10/hr\\_tech\\_v\\_rossii](http://wardhowell.com/teinstitute/magazine_10/hr_tech_v_rossii).
  14. Подбор персонала в цифровую эпоху [Електронний ресурс] // Deloitte. URL: – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf>
  15. Шарапова Н. В. Digital-технологии подбора персонала / Н. В. Шарапова, В. М. Шарапова, Д. М. Швецова // Креативная экономика. – Т. 11. № 9. – 2017. – С. 954–966.
  16. Raghavendra V., Priyanka C., Chaithanya G. A study on E-recruitment. International Journal of Advanced Research in Science and Engineering. 2018. Vol. 07. Special Issue 03. P. 843–852. [Електронний ресурс] –

Режим доступу: URL: [http://www.ijarse.com/images/fullpdf/1523726914\\_433IJARSE.pdf](http://www.ijarse.com/images/fullpdf/1523726914_433IJARSE.pdf)

17. HRM Solutions: Traditional Models Clash With Next-Generation Processes And Technology.
18. Василик А.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А.В. Василик, О.В. Іщенко // Економічний простір. – № 131. – 2018. – С. 53–63. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
19. Sullivan J. Most Sourcing Is Painfully Dull – It’s Time to Try Some Creative Approaches // ERE Media. 25.06.2012. URL: <https://www.ere.net/most-sourcing-is-painfully-dull-its-time-to-try-some-creative-approaches/>
20. Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonenko, H. (2020). Digital technologies in HR management // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development., vol. 42 No 4 (2020), p. 527-535 – Режим доступу: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2037/1476>