

ДИПЛОМНА РОБОТА

Напрями розвитку рекрутингу на засадах використання

діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації

(на прикладі ТОВ «М'ясна лавка», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

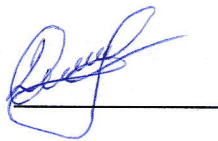
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

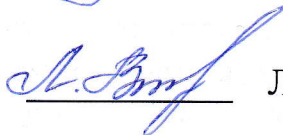
ДРУПЕП. 018131.02.09.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-2



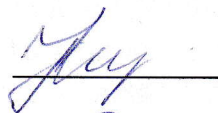
Назарій ДЯЧУК

Керівник
к.е.н., доцент



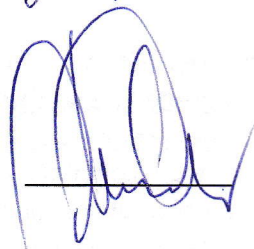
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

29 грудня 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Дячук Назарій Павлович

1 Тема роботи: Напрями розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації (на прикладі ТОВ «М'ясна лавка», м. Хмельницький)

керівник роботи Волянська-Савчук Леся Вікторівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження послужили роботи вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи визначення напрямів розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації. У другому розділі наведено аналіз розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна лавка». Третій розділ присвячено ефективному розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна лавка».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Означення поняття «рекрутинг»; Таблиця - Порівняльний аналіз ключових дій підбору та відбору; Таблиця - Структурний склад поняття «рекрутинг» та означення складових поняття «рекрутинг як комунікативний бізнес-процес»; Таблиця – Основні тренди рекрутингу; Рисунок - Трендові напрями digital-рекрутингу; Рисунок - Цілі використання таргетованої реклами в рекрутингу; Рисунок – Порівняння найпопулярніших програмних продуктів для рекрутингу в 2022 році; Таблиця – Аналіз рекрутингового програмного забезпечення з точки зору доступності в освоєнні та надійності; Рисунок – Аналіз рекрутингового програмного забезпечення щодо можливості інтеграції з іншими цифровими технологіями; Таблиця – Аналіз вартості рекрутингового програмного забезпечення; Таблиця – Переваги рекрутингового програмного

забезпечення; Таблиця – Аналіз характеристик фірм розробників рекрутингового програмного забезпечення.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

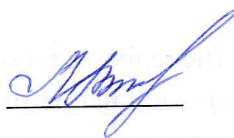
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент



Назарій ДЯ

Керівник роботи



Леся ВОЛЯНСЬКА-САВ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Напрями розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації (на прикладі ТОВ «М'ясна лавка», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-2 Дячук Н. П., керівник Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Обсяг – 96 с., 17 рис., 28 табл., 108 джерел.

Ключові слова: діджитал-інновації, управління персоналом, рекрутинг, лідогенерація, автоматизація рекрутингу.

Мета дипломної роботи полягає в узагальненні та систематизації теоретико-прикладних аспектів цифрової трансформації рекрутингу персоналу для визначення оптимальних цифрових технологій рекрутингу.

Об'єктом дослідження є система рекрутингу персоналу організації.

У першому розділі наведено теоретичні основи визначення напрямів розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації.

У другому розділі наведено аналіз розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна лавка».

Третій розділ присвячено ефективному розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна лавка», а саме: застосування інноваційних технологій віддаленого добору персоналу на підприємстві в цифровому середовищі; удосконалення автоматизації рекрутингу в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна лавка»; розробка алгоритму закриття вакансій з використанням лідогенерації як нового виду рекрутингу на ТОВ «М'ясна лавка».

25.11.23

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи визначення напрямів розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації	8
1.1 Особливості розвитку рекрутингу. Тренди рекрутингу в умовах пандемії	8
1.2 Digital-інновації у системі рекрутингу персоналу за сучасних умов функціонування економіки	14
1.3 Тенденції розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації	21
Висновки до розділу 1	30
2 Аналіз розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна лавка»	33
2.1 Тенденції розвитку рекрутингу у торговельній сфері	33
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «М'ясна лавка» та аналіз основних техніко-економічних показників	44
2.3 Оцінка особливостей рекрутингу персоналу на ТОВ «М'ясна лавка» в умовах діджиталізації	53
Висновки до розділу 2	58
3 Шляхи ефективного розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна лавка»	61
3.1 Застосування інноваційних технологій віддаленого добору персоналу на підприємстві в цифровому середовищі	61
3.2 Удосконалення автоматизації рекрутингу в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна лавка»	71
3.3 Розробка алгоритму закриття вакансій з використанням лідогенерації як нового виду рекрутингу на ТОВ «М'ясна лавка»	84
Висновки до розділу 3.....	93
Висновки	95
Перелік джерел посилання	99
Додатки	112

ВСТУП

Сучасні тенденції вказують на те, що діджиталізація стає більше нормою, ніж трендом. Впровадження програмного забезпечення в HR є необхідним у контексті дистанціювання в умовах пандемії. В умовах глобальної пандемії COVID-19 процеси набору та відбору персоналу все частіше переміщуються у віддалені місця, що вимагає використання більшої кількості цифрових технологій. Діджиталізація та віртуалізація процесу підбору персоналу змінює поточні вимоги до використовуваного програмного забезпечення. Це проявляється не лише в діджиталізації рекрутингу через впровадження нових систем управління персоналом, а й у цифровій трансформації всього процесу пошуку та відбору талантів.

Індустрія підбору персоналу зазнає значного впливу COVID-19, що проявляється у трансформації способу виконання повсякденної роботи, повному використанні дистанційного підбору персоналу, відмові від офісних приміщень та дистанційній адаптації персоналу. Під час епідемії COVID-19 підбір персоналу відбуватиметься дистанційно і вимагатиме використання цифрових технологій. Діджиталізація та віртуалізація рекрутингу змінює вимоги до програмного забезпечення.

Історично склалося так, що рекрутингова галузь не завжди була технологічно розвиненою, але зараз її цифрова трансформація стає необхідністю. Це пов'язано з тим, що інтеграція інноваційних цифрових технологій у процес підбору персоналу з метою покращення вакансій та надання більшої цінності для шукачів роботи є позитивним явищем у новому середовищі. Загалом, кількість рекрутингових агентств, які впроваджують стратегії цифрової трансформації, стрімко зростатиме у 2020 році, COVID-19 має безпосередній вплив на зміну підходу до цифрової трансформації, і процес цифрової трансформації в рекрутингу інтенсифікується. Таким чином, можна побачити, що рекрутинг, як важлива частина HR-сектору, переживає активну цифрову трансформацію в нових

умовах пандемічних та постпандемічних реалій.

У свою чергу, в епоху наукового оновлення та глобалізації необхідно обрати правильний підхід до впровадження сучасних технологій, які підвищують продуктивність роботи рекрутерів. Тому існує потреба у вивченні цифрових технологій рекрутингу та їх можливого впровадження у внутрішні відділи рекрутингу та практики рекрутингових агенцій.

Обґрунтуванню значного впливу цифрових технологій в загальному розумінні та добору персоналу присвячені роботи А. Триведі та Л. Пілай, С. Ахмед та П. Хамбатта тощо.

Однак слід зазначити, що, незважаючи на значний рівень досліджень теоретико-методологічних аспектів впровадження та використання цифрових технологій рекрутингу, на даному етапі існує очевидна потреба в якісному аналізі, узагальненні та структуруванні наявних цифрових технологій та систем управління персоналом, що застосовуються в процесі рекрутингу.

Метою магістерської роботи є узагальнення та систематизація теоретичних та прикладних аспектів цифрової трансформації рекрутингу, з одного боку, для повної оптимізації процесу рекрутингу, включаючи загальні тенденції діджиталізації та новітні цифрові інструменти, а з іншого боку, виклики сучасної реальності рекрутингу в умовах глобальної пандемії COVID-19 та постпандемічного контексту. Мета полягає у визначенні найбільш підходящої цифрової технології підбору персоналу, яка адаптується до викликів сучасних реалій залучення персоналу в умовах глобальної пандемії COVID-19 та у постпандемічний період.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено наступні завдання:

- визначити особливості розвитку рекрутингу. Тренди рекрутингу в умовах пандемії;
- дослідити Digital-інновації у системі рекрутингу персоналу за сучасних умов функціонування економіки;
- сформулювати тенденції розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації;

- проаналізувати систему найму персоналу на підприємстві;
- надати рекомендації щодо напрямів розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації.

Об'єктом дослідження є система рекрутингу персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні особливості застосування сучасних технологій рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації.

Методи дослідження. Робота виконана із застосуванням поєднання методів класичної економічної теорії, соціально-економічної теорії та нової інституціональної теорії. Використано традиційні методи формальної логіки: аналітичний метод - при визначенні складових рекрутингу; інтегративний метод - при виявленні функціональних характеристик рекрутингу; історичний метод - при визначенні етапів розвитку рекрутингу; метод класифікації - при аналізі видів методів відбору персоналу, джерел пошуку персоналу. Спеціальні методи дослідження економічних явищ і процесів використовувалися для аналізу кадрової структури підприємств, ефективності рекрутингу - методи статистичного аналізу, а також для виявлення стану та тенденцій розвитку рекрутингу. Дослідження проводилося з використанням інструментарію та спеціалізованого програмного забезпечення зі стандартного пакету Office 2010.

Інформаційною основою послужили роботи вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність підприємства,

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення напрямів розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її загальний обсяг становить 95 сторінок, включає 28 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 108 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ РЕКРУТИНГУ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Особливості розвитку рекрутингу. Тренди рекрутингу в умовах пандемії

Ринок рекрутингових послуг є досить новим і молодим сектором українських бізнес-послуг, але він динамічно розвивається і має велике майбутнє. Важливість цього сектору бізнес-послуг підтверджується високим і стабільним попитом на рекрутингові послуги. Однак якість послуг у цьому секторі є недостатньо високою через відсутність професійних стандартів, високу плинність кадрів у рекрутингових агентствах та низьку кваліфікацію консультантів з підбору персоналу.

У результаті аналізу наукового матеріалу можна стверджувати, що на сьогодні існує низка теоретичних напрацювань щодо формування сучасного понятійного апарату рекрутингу. Проте досі існують значні суперечки щодо визначення власне змісту поняття «рекрутинг». Якщо звернутися до англо-російських тематичних словників, то рекрутинг визначається як сукупність новобранців [1, с. 270]. У наступній таблиці (таблиця 1.1) розглянемо підходи різних авторів до визначення поняття «рекрутинг».

Таблиця 1.1 - Означення поняття «рекрутинг»

Автор	Визначення поняття «рекрутинг»	Основне ототожнення
1	2	3
Качан К. П. [2, с. 18]	«Двосторонній процес залучення і утримання персоналу»	Процес залучення та утримання
Лаврінченко О. С. [3, с. 4]	«Це передбачає пошук і оцінку персоналу з різних організацій для виконання конкретних обов'язків».	Робота з пошуку та оцінювання персоналу
Божанова В. Ю., Русінко М. І. [4, с. 36]	«Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду»	Підбір кадрів

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Іванов А. Є.	«Підбір персоналу відповідно до формальних вимог замовника з урахуванням особистісних і ділових якостей, що здійснюється на основі баз даних кандидатів і реакції на прес-релізи».	Підбір персоналу
Пул М.	«Процес набору та первинного відбору (більш поглиблений процес відбору, який часто здійснюється організацією)».	Здійснення процедури залучення та підбору
Щокін Г. [7]	«Підбір персоналу – бізнес-процес, який є основним з обов'язків HRменеджерів або рекрутерів»	Бізнес-процес
Бакірова Г. Х.	«Процес створення бази даних працівників з відповідною кваліфікацією для задоволення потреб організації в людських ресурсах».	Процес створення бази даних

Питання уточнення змісту понять «рекрутинг» і «відбір» людських ресурсів є досить дискусійним. Багато науковців ототожнюють ці поняття і говорять про них як про синоніми. Аналіз наукових публікацій дозволяє зробити висновок, що поняття «рекрутинг» і «селекція» не тільки різні за своєю суттю, але й являють собою етапи процесу рекрутингу. Так, спочатку кандидата набирають, потім відбирають, розставляють та адаптують і так далі. Далі бажано визначити сутність цих понять, тобто «рекрутинг» і «відбір» людських ресурсів.

Отже, аналізуючи поняття «відбір» та «рекрутинг» людських ресурсів, можна сказати, що вони суттєво відрізняються за послідовністю дій при їх реалізації. Розглянемо відмінності між цими поняттями в таблиці 1.2 [2, с. 83].

Таблиця 1.2 - Порівняльний аналіз ключових дій підбору та відбору

Підбір персоналу	Відбір персоналу
Система доцільних дій з залучення кандидатів	Заходи та дії з виявлення відповідності кандидата
Процес відбору відповідних кандидатур	Процес раціонального вибору кандидата
Етап процесу заповнення вакансій	Процес вивчення якостей кандидата
Метод вибору кандидата	Процес оцінювання претендента
Створення резерву кандидатів	Виділення претендентів
Процедура створення резерву	Оцінювання якостей претендента
Визначення якостей претендента	Оцінювання кандидатів

Як видно з порівняльної таблиці, характер дії цих двох концепцій принципово різний. Тому ототожнювати ці поняття неправомірно, оскільки їхній зміст принципово відрізняється. Ці поняття є елементами етапу вербування. Так,

спочатку рекрутери отримують замовлення від компаній-клієнтів, потім аналізують ринок людських ресурсів, складають список кандидатів, відбирають кандидатів, проводять рекрутинг відповідно до їхніх заявок, відсіюють кандидатів за допомогою спеціальних методів, відбирають кандидатів і представляють їх клієнту [3, с. 174].

Отже, рекрутинг можна визначити як комунікативний бізнес-процес, як систему доцільних дій з пошуку, дослідження, відбору, оцінки та резервування кандидатів з метою реалізації їхніх компетенцій і можливостей для досягнення цілей організації [4, с. 35].

Коли ми говоримо про процес рекрутингу, то маємо на увазі певну послідовність дій. Наприклад, спочатку рекрутер отримує замовлення, потім аналізує ринок праці (шукає потенційних працівників відповідним чином), після чого відбувається процес набору, перевірки та відбору кандидатів [5, с. 211]. Подібно до бізнес-процесів, рекрутери отримують замовлення на вході та надають клієнтам працівників на виході (таблиця 1.3).

У ході рекрутингового бізнес-процесу визначається певна штатна чисельність та перелік функціональних обов'язків (бажано схематично). Створення бізнес-процесу рекрутингу дозволяє співробітникам працювати більш ефективно, оскільки вони мають перелік обов'язків, які вони повинні виконувати в межах своєї компетенції. З одного боку, структурований план дій дає можливість чітко виконувати певні функції, зменшує можливість неорганізованої поведінки та створює певну відповідальність за виконану роботу згідно з планом. З іншого боку, цей метод змушує працівників відчувати себе обмеженими у своїх діях, і деякі з них неохоче виконують роботу краще або більше, оскільки вважають, що це виходить за межі їхніх можливостей [6, с. 56].

Впровадження дистанційної роботи змушує компанії швидко впроваджувати корпоративні канали зв'язку, впроваджувати нові комп'ютерні програми, вирішувати питання інформаційної безпеки та навчати працівників необхідним навичкам і знанням.

Таблиця 1.3 - Структурний склад поняття «рекрутинг» та означення складових поняття «рекрутинг як комунікативний бізнес-процес»

Елемент структурного складу категорії	Означення	Означення, яке розкриває сутність мотивації персоналу як функції менеджменту
Концептуальне ототожнення	Етапи процесу закриття вакансії. Створення пулу кандидатів. Створення бази даних	-
	Відповідні механізми дій для залучення кандидатів Процеси залучення та утримання кандидатів. Раціональні процеси відбору кандидатів. Операції з підбору персоналу	система доцільних дій
	Вивчення характеристик □ процес вивчення якостей кандидата визначення якостей претендента	-
	Процес відбору відповідних кандидатів. Визначення відповідності кандидата вимогам. Визначення відповідності кандидата вимогам	-
	Оцінка кандидатів та вибір найбільш підходящого кандидата. Оцінка кваліфікації кандидатів та визначення підходящих кандидатів. Завдання оцінки персоналу	-
	Бізнес-процес	бізнес-процес
Відмітна риса	Доцільні дії, раціональний вибір	Доцільні дії
Функція	Вивчення, відбір, оцінювання, створення резерву, пошук, вибір, виявлення	Пошук, вивчення, відбір, оцінювання, створення резерву
Результат	Виконання роботи, підбір персоналу, база даних, пул кандидатів, виконання роботи, заповнення та просування по службі, реалізація компетенцій та здібностей кандидатів	Створення резерву кандидатів реалізація здібностей та можливостей кандидатів Досягнення цілей організації

Процеси рекрутингу також не залишилися осторонь. Діджиталізація агресивно входить у цю сферу у вигляді чат-ботів - спеціалізованих продуктів, які обробляють великі обсяги даних і полегшують життя рекрутерам.

Дефіцит кваліфікованих кадрів змушує компанії переосмислювати свої внутрішні процеси підбору персоналу, приділяти більше уваги бренду роботодавця, відстежувати рівень задоволеності співробітників і зміщувати фокус на залучення талантів.

Розглянемо основні тренди в рекрутингу (таблиця 1.4) [7, с. 200].

Таблиця 1.4 – Основні тренди рекрутингу

Тренди рекрутингу 1	Характерна особливість 2
Тренд 1	Триваючі пандемії, дефіцит кваліфікованих фахівців на ринку та розвиток гібридної зайнятості зробили рекрутинг у 2021 році віртуальним. Усвідомлюючи це, все більше рекрутерів змушені освоювати нові канали підбору персоналу, опановувати нові навички, такі як дистанційна комунікація та вивчати правила бізнес-етикету в Інтернеті. Хоча не існує встановлених правил нетворкінгу, є певні рекомендації, і рекрутерам необхідно знати та опановувати основи комунікації.
1. Повага особистого часу та простору співрозмовника	Перший контакт з кандидатами рекомендовано починати з листа, який складається з самопрезентації рекрутера, опису змісту звернення й уточнення каналів зв'язку та часу для спілкування, які є найкращими для кандидата
2. Повага до особистості	Для рекрутера не повинно мати значення, яку посаду займає кандидат. Під час спілкування рекрутер може звертатися на "ти", поважати погляди та судження інших, адаптувати формат спілкування та переходити на мову співрозмовника.
3. Неконфліктне спілкування	Вступаючи в контакт, вербувальники повинні демонструвати готовність до діалогу, бути готовими до компромісів, вміти контролювати свій гнів, не піддаватися на провокації та уникати втягування в конфлікт.
4. Вміння дотримуватися домовленостей	Швидко відповідайте на електронні листи від кандидатів, знаходьте відповіді на їхні запитання та надавайте зворотній зв'язок і додаткову інформацію.
5. Чесність	Дуже важливо, щоб рекрутери демонстрували кандидатам відкриту позицію до співпраці. Це викликає повагу та довіру, що призводить до більш ефективної комунікації та результатів.
Тренд 2	Нові стратегії підбору персоналу повинні враховувати різні регіони, національності, вік і стать з метою утримання працівників, підвищення ефективності підбору персоналу та використання різноманітних каналів для пошуку і залучення кандидатів.
Тренд 3	Щоб побудувати правильні відносини з кандидатами, рекрутери повинні володіти професійними навичками ведення переговорів і продажів, вміти працювати з запереченнями кандидатів, знати свою цільову аудиторію, вміти "розмовляти" з нею і використовувати ефективні канали комунікації.
Тренд 4	Компанії починають відходити від закритих вакансій до відкритих та ефективних каналів комунікації з кандидатами, створюючи власні сторінки в соціальних мережах, використовуючи чат-боти, скорочуючи час відповіді кандидатам та збільшуючи контакт з ними. Ця тенденція продовжуватиме набирати обертів.
Тренд 5	Одним із найефективніших методів залучення кандидатів є публікації перших осіб компаній, лідерів думок
Тренд 6	Компанії планують заздалегідь налагодити стосунки з кандидатами, які наразі не шукають роботу. Це необхідно для стратегічного рекрутингу, щоб, коли кандидат вирішить змінити роботу, він в першу чергу розглядав вакансії від цієї компанії. З цієї причини все більше компаній вводять у своїх відділах з підбору персоналу посаду сорсера. В обов'язки сорсера входить пошук пасивних кандидатів і встановлення з ними першого контакту. Отримавши резюме кандидата, сорсер передає його рекрутеру, який продовжує роботу з кандидатом на більш професійному рівні.

Кінець таблиці 1.4

1	2
---	---

Тренд 7	Процес автоматизації, діджиталізації та використання штучного інтелекту продовжує набирати обертів у великих і середніх компаніях. З'явилася ціла низка спеціалізованих програм автоматизації, які економлять час і ресурси рекрутерів у їхній повсякденній діяльності. З кожним роком ці програми стають все більш зручними та комфортними відповідно до потреб та змін у рекрутинговій індустрії.
Тренд 8	Зважаючи на те, що зараз акцент робиться на спрощенні та скороченні процесах підбору персоналу, багато компаній перебувають під тиском необхідності якнайшвидшої реструктуризації своїх внутрішніх процедур підбору персоналу. Наразі активно обговорюється концепція One Day Offer (ODO), згідно з якою кандидати на посади середньої та молодшої ланки проходять всі етапи внутрішньої співбесіди та відбору за один день і в той же день отримують пропозицію про роботу. Це вимагає від рекрутера високого рівня організації, планування та ефективності вирішення проблем, але скорочує час, необхідний для закриття вакансії.
Тренд 9	Під час пандемії, коли працівники працюють з домашніх офісів, швидкість виконання завдань, проактивне прийняття рішень та вміння вирішувати проблеми мають значний вплив на виконання завдань та бізнес-результати. Компаніям довелося швидко впроваджувати нові правила роботи в команді, враховуючи місцезнаходження, різницю в часі, вік і виховання, щоб підтримати співробітників, які цінують особистий контакт і командну роботу. Оскільки рекрутери є частиною цього процесу, вони стикаються з додатковим викликом - знайти кандидатів, які відповідають усім вимогам компанії.

Як наслідок, процес підбору персоналу зазнав змін і трансформацій, а компанії дійшли висновку, що набагато ефективніше та економічно доцільніше утримувати працівників. Як наслідок, більшість компаній змістили акцент на побудову особистих і близьких стосунків зі своїми працівниками та розробили мотиваційні робочі програми, спрямовані на підвищення рівня мотивації кандидатів [8]. Компанії також перебудовують свої стратегії підбору персоналу, щоб бути менш залежними від локації та графіку, беручи до уваги пандемію, швидкість технологічного розвитку та онлайн-комунікації [9, с. 53].

Професія рекрутера зазнає трансформації, що вимагає розвитку нових навичок, постійного професійного зростання та набуття нових знань в інших сферах діяльності. Автоматизація та використання штучного інтелекту продовжують набирати обертів, але людські стосунки залишаються важливими через брак спілкування під час пандемії та дистанційної роботи. Щоб не відставати від зростаючого рівня штучного інтелекту в бізнес-процесах і швидкості його впровадження, рекрутери повинні бути технічно підкованими і постійно підвищувати свою компетентність [10, с. 319]. В умовах постійних змін рекрутери повинні бути проактивними та гнучкими, постійно навчатися та

відстежувати всі зміни на ринку.

Рекрутинг є частиною індустрії управлінського консалтингу, яка активно розвивається разом із загальним розвитком ринку та бізнесу в Україні. Відповідно до її розвитку постійно зростає попит на людей, які працюють у сфері управління людськими ресурсами [11, с. 313]. На сучасному етапі вже існує конкуренція серед найкращих професіоналів у цій сфері. Зі зростанням бізнесу та розвитком практик управління персоналом зростає потреба в інформації серед працівників цієї сфери. Однак просто володіти нею недостатньо, потрібно навчитися нею користуватися. Для того, щоб зайняти лідируючі позиції, компаніям необхідно впроваджувати новітні HR-технології.

1.2 Digital-інновації у системі рекрутингу персоналу за сучасних умов функціонування економіки

В умовах динамічного розвитку виробництва на перший план виходить зростаючий попит на кваліфіковану робочу силу, оскільки талановиті працівники повинні працювати на компанію з метою максимізації прибутку. Дійсно, в останні роки роботодавці ставляться до свого персоналу як до найціннішого ресурсу та найкращої інвестиції. Саме тому етап професійного підбору персоналу є дуже важливим і відповідальним. Зрозуміло, що неякісний рекрутинг призводить до значних втрат для компаній [12]. Водночас необхідно вміти творчо та ефективно використовувати всі сучасні інструменти, техніки та процедури підбору персоналу, оскільки знайти потрібного фахівця може бути дуже складно [13, с. 151].

Аналізуючи та порівнюючи існуючі методи підбору персоналу та їхню ефективність, можна зробити висновок, що стандартні методи підбору персоналу, безумовно, працюють, але вони набагато більш трудомісткі та менш ефективні, ніж сучасні методи, що використовують цифрові можливості. На жаль, дуже

велика кількість компаній та рекрутингових агентств не усвідомлюють широкого спектру можливостей використання сучасних технологій для підбору персоналу, втрачаючи таким чином час і потенційно втрачаючи хороших співробітників [14, с. 93].

На сьогодні тема цифрових можливостей у сфері рекрутингу є недостатньо дослідженою в Україні, особливо у порівнянні з іншими країнами, тому, на нашу думку, розкриття цієї теми знаменує початок нового етапу в рекрутингу. Завдяки цифровим можливостям можна знайти найкращих професіоналів для побудови прогресивної країни [15, с. 261].

Цифрова епоха вимагає впровадження нових ідей, які відкривають можливості роботи з людьми в новому світі, де кожен прив'язаний до пристрою. Зокрема, дослідження компанії Deloitte фокусується на ключових трендових напрямках впровадження цифрових технологій, як показано на рисунку 1.1 [16, с. 53].



Рисунок 1.1 - Трендові напрями digital-рекрутингу

Розглянемо ці напрями більш детально.

Напрямок 1: Використання штучного інтелекту та робототехніки. Наразі цей напрямок однозначно є найбільш перспективним для розвитку ринку рекрутингу. Зокрема, на світовий ринок у тестовому режимі впроваджуються роботи-рекрутери [17, с. 75]. І очевидно, що в найближчому майбутньому такі роботи

повністю замінять рекрутерів. Наприклад, роботи можуть проводити співбесіди за допомогою відео- або голосового зв'язку, говорити за чітко визначеними алгоритмами, ставити запитання, записувати відповіді та розпізнавати емоції під час співбесіди.

За даними Deloitte, такі роботи-рекрутери скорочують час набору персоналу та витрати на оплату праці щонайменше в 10 разів [19, с. 204]. Однак, на нашу думку, у цього процесу є й певні недоліки. З одного боку, такий стрімкий розвиток призводить до того, що рекрутери стають непотрібними, оскільки їхні завдання можуть без проблем виконувати роботи, що призводить до зростання безробіття. З іншого боку, існує ризик, що роботи підберуть неправильний тип працівника, якщо мова йде про спеціалізований рекрутинг. На жаль, роботи-рекрутери ще не довели свою ефективність в Україні, але є перші історії успіху в інших країнах, наприклад, розробка роботів Vera та Skillaz [20, с. 418].

Окрім роботів, на увагу заслуговують також чат-боти. Вони можуть шукати резюме та отримувати важливу інформацію від кандидатів (наприклад, термін дії пропозиції, дозвіл на роботу, документи тощо). Такі боти також можуть виконувати адміністративні завдання, наприклад, планувати зустрічі. Сьогодні чат-боти доступні майже у всіх відомих месенджерах, таких як Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger та Slack. Найвідоміші боти на світовому ринку - від таких розробників технологій, як Mya, XOR, Wade & Wendy та TalkPush [21, с. 227].

Напрямок 2: Автоматизація процесів. Цифрова епоха приносить нові можливості у сфері рекрутингу. Зокрема, можна проводити аудіо- та відеоінтерв'ю, а також дистанційно проводити різноманітні тести. Все це приносить величезні переваги як рекрутерам, так і кандидатам. В першу чергу, варто говорити про економію часу. Крім того, автоматизація дає можливість шукати і залучати кандидатів з усього світу. Цей напрямок є дуже доречним, особливо під час глобального переходу на віддалену зайнятість через поширення вірусу, який наразі практично невідомий людству [22, с. 119].

Таким чином, співбесіди та інтерв'ю можуть проводитися в режимі онлайн

за допомогою Telegram, Viber, WhatsApp, Skype, Zoom тощо. Автоматизація за допомогою спеціального програмного забезпечення, так званих ATS або ERP-систем, знаходиться в іншій категорії. Вони можуть функціонувати як єдина система або незалежно одна від одної; ERP-системи використовуються для планування ресурсів компанії. У контексті рекрутингу такі системи можна використовувати для налагодження стабільного процесу відбору, обліку кандидатів та усунення певних проблем (наприклад, фінансових) шляхом планування [23, с. 230].

ATS часто є частиною ERP-систем; ATS (Applicant Tracking System - система відстеження кандидатів) - це основне програмне забезпечення для рекрутингу. програмне забезпечення, яким можна керувати в електронному вигляді; ATS дуже схожа на систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), але її метою є рекрутинг [24]. Зазвичай такі системи однозначно фільтрують кандидатів на основі ключових параметрів, таких як ключові слова, навички, попередні роботодавці, освіта та місце проживання. На нашу думку, для рекрутингової діяльності доцільніше використовувати ATS-системи, ніж ERP-системи.

Напрямок 3. Використання агрегації та збору даних. Агрегатори резюме об'єднують кандидатів, які розмістили свої резюме на сайтах з пошуку роботи або мають профілі в соціальних мережах, в одну базу даних. Приклади включають Indeed.com. Серед інших сервісів варто згадати Go Recruit та Amazing Hiring, які базуються на моделі взаємодії між фахівцями з підбору персоналу та роботодавцями Uber, коли роботодавець публікує оголошення про вакансію, а рекрутер надсилає пропозицію. Прикладами таких сервісів є HRspace (сервіс HeadHunter) та Jungle Jobs [25].

Напрямок 4: Використання соціальних мереж. Рекрутинг через соціальні мережі створює можливості для пошуку молодих, креативних та сучасних фахівців (навіть якщо вони не шукають роботу), про що свідчить той факт, що 59% молодих людей шукають роботу через канали та публічні сторінки в соціальних мережах [26]. Такий тип пошуку дає більше інформації про спосіб життя кандидата, його хобі та вподобання. Крім того, так званий соціальний

рекрутинг економить кошти на пошуку кандидатів, оскільки створити сторінку в будь-якій соціальній мережі можна безкоштовно. Найпоширенішими пошуковими мережами є Instagram, Facebook, Twitter та LinkedIn, а також Tinder та Snapchat, які в Україні використовуються рідше (наприклад, Amazon публікує оголошення про вакансії в Tinder, а McDonald's - в Snapchat). McDonald's використовує Snapchat).

Напрямок 5: Альтернативні способи залучення кандидатів Все більшої актуальності набувають методи залучення кандидатів через безкоштовні семінари, благодійні акції, тренінги, ігри (в тому числі онлайн), тематичні зустрічі, онлайн-професійні об'єднання, форуми та конференції [27]. Такий підхід робить комунікацію та загальну взаємодію з кандидатами більш особистою та цікавою.

Напрямок 6: Використання HR-аналітики. Вбудована та когнітивна аналітика значно скорочує трудовитрати та час рекрутерів, оскільки звіти можна завантажувати в режимі реального часу. Розвиток аналітичних додатків також дозволяє впроваджувати HR-аналітику з урахуванням географічних особливостей та розробляти аналітичні моделі для прогнозування (Oracle, ADP, Workday, Ultimate, Saba, Skillsoft, Success factors) [28].

В умовах діджиталізації ми постійно наближаємося до абсолютно нового формату роботи з кандидатами на закриття вакансій. Звичайно, процес такого переходу відбувається набагато повільніше, ніж, наприклад, у Західній Європі чи США. Тому в Україні рекрутингові агенції та роботодавці в основному використовують соціальні мережі, сайти з працевлаштування та, певною мірою, HR-аналітику.

Результатом оцінки цифрових можливостей типових українських компаній стала програма рекомендованих заходів для покращення підбору персоналу з урахуванням трендових напрямків цифрового рекрутингу. Розглянемо докладніше ці блоки програми.

Блок 1 Створіть хмарний робочий простір або перенесіть усю наявну інформацію в робочому просторі в єдине хмарне сховище. Хмарне сховище дозволяє будь-якому співробітнику отримати доступ до потрібної інформації з будь-якого місця і з будь-якого пристрою. Це дуже корисно при використанні

робочих систем під час карантину, у відрядженнях або коли у співробітників є дні, коли вони працюють «не в офісі» [28].

Блок 2. Розробка та запуск власної системи ATS, тобто системи управління заявниками. Такі системи суттєво впливають на роботу рекрутерів і скорочують витрати часу.

Такі системи відкривають нові можливості, серед яких можна виділити наступні позиції [29, с. 313]:

- Фільтрація резюме.
- Єдина база даних усіх кандидатів.
- Інтеграція з електронною поштою та шаблонами листів.
- Інтеграція з соціальними мережами та сайтами з працевлаштування.
- Інтеграція з календарями.
- Фіксація тестових завдань та оціночних листів.

Блок 3. Збільшити використання таргетованої реклами та усунути неефективні сайти вакансій. Наприклад, сайти з пошуку роботи, такі як Jooble, зазвичай мають низьку ефективність, незручні для пошуку кандидатів і отримують мало відгуків. Натомість експерти рекомендують використовувати таргетовану рекламу. Таргетована реклама в соціальних мережах - популярний та ефективний інструмент залучення кандидатів. Така реклама враховує дані, отримані шляхом відстеження онлайн-активності користувачів, історії пошуку та особистої інформації з їхніх профілів [27]. Основні цілі цього виду реклами показані на рисунку 1.2.

Для запуску такої реклами слід використовувати такі соціальні мережі, як Facebook, LinkedIn та Instagram. Facebook, зокрема, дозволяє користувачам обирати, який тип реклами вони хочуть використовувати. Цікаво, що найпопулярнішою є реклама у стрічках новин. Водночас Instagram рекомендується використовувати при пошуку фахівців, які працюють у творчій та мистецькій сферах або представників популярних серед молоді професій (наприклад, маркетологів, SMM-менеджерів, PR-менеджерів тощо). Ефективність цього методу рекрутингу описана національними та міжнародними експертами в HR-

блогах.

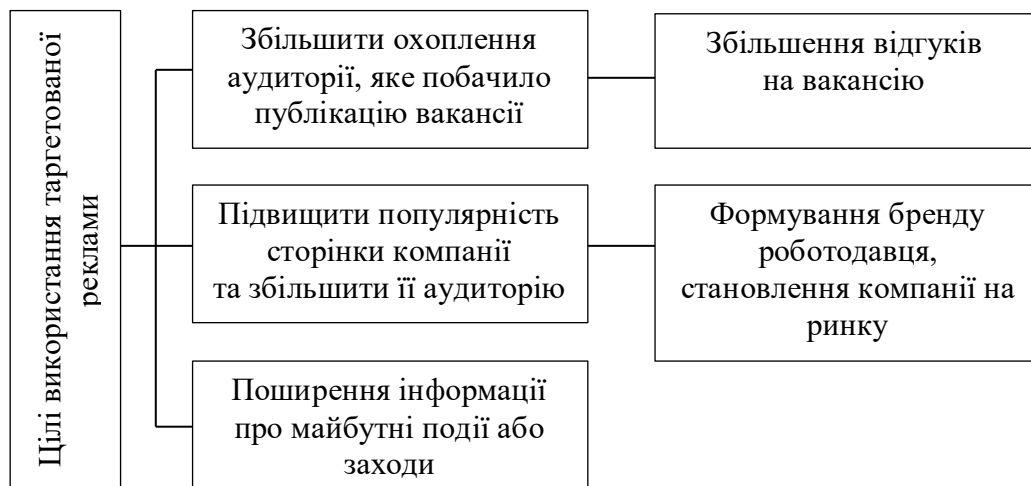


Рисунок 1.2 - Цілі використання таргетованої реклами в рекрутингу

Блок 4. Автоматизований статистичний аналіз показників процесів Збирання статистики щодо процесів, які здійснюються в компанії, є стратегічно важливим завданням для оптимізації майбутньої діяльності. Більшість українських компаній використовують для зберігання інформації традиційні бази даних Excel, де зберігається інформація про проекти, контакти, коментарі та результати по кожному кандидату. Водночас, оскільки Excel не має можливості автоматичного аналізу інформації, рекрутерам доводиться обробляти інформацію вручну щоразу, коли вони шукають відповідних кандидатів, створюють звіти та аналізують ефективність.

Використання великих даних має важливе значення для сучасного рекрутера. Складний статистичний аналіз може бути легко виконаний за допомогою спеціального програмного забезпечення, яке автоматично відстежує і вимірює найважливіші показники рекрутингового процесу та аналізує кожен етап рекрутингового процесу. В результаті рекрутер отримує чіткий звіт з графіками та необхідними цифрами. Прикладом такого програмного забезпечення є Analyst Soft - вітчизняний продукт, який пропонує все: від розробки інструментів для інтелектуального аналізу даних до комплексних рішень для роботи з великими даними.

Крок 5. Запускаємо власного HR-бота Зазвичай функція такого бота - стандартні питання-відповіді, а основне завдання - пошук контактних даних кандидатів на ту чи іншу посаду. Зручність цієї інноваційної технології полягає в тому, що, з одного боку, компанії можуть шукати таланти, а з іншого - шукачі можуть отримати необхідну інформацію про вакансію у зручний для них час. Такі боти можуть бути запуснені у Facebook, Telegram та Viber. Прикладом використання HR-ботів у рекрутингу в Україні є компанія Smart Solutions та її бот Selesta, який використовується з 2018 року.

Іншими словами, ми зараз експлуатуємо діджитал-можливості. І компанії, які хочуть залишатися і розвиватися на ринку, повинні як мінімум слідувати основним трендам і по можливості впроваджувати нові продукти в цифровому світі. Адже діджитал-інструменти дозволяють рекрутерам максимально швидко охоплювати ринок і позитивно взаємодіяти з кандидатами.

1.3 Тенденції розвитку рекрутингу на засадах використання діджитал-інновацій в управлінні персоналом організації

Технології автоматизації рекрутингу пропонують рекрутерам багато можливостей для підвищення ефективності, а згідно з дослідженням Т. Науді, зростання продуктивності в першу чергу забезпечується прискоренням цифрової трансформації бізнесу, наприклад, впровадженням інноваційних інструментів і способів роботи [30]. Тому багато високоефективних компаній швидко інвестують свої бюджети в цифрові технології. На нашу думку, використання діджиталізації в компаніях включає в себе вдосконалений рекрутинг, який повинен зберігати досвід кандидата та його ціннісну пропозицію [31]. На думку компанії-розробника програмного забезпечення для підбору персоналу JazzHR, у нинішніх умовах компанії повинні бути дуже гнучкими. Це пов'язано з тим, що під час глобальної епідемії COVID-19 середовище підбору персоналу буде повністю відрізнятись від

того, що було раніше [32].

Сучасні тенденції розвитку HR-сектору безпосередньо залежать від пандемії, яка призвела до масових цифрових та структурних трансформацій. Тому основними моментами в цій сфері вважаються фокус на турботі про співробітників, важливість професіоналів у компанії, автоматизація процесу підбору персоналу та впровадження технологій штучного інтелекту для пошуку нових співробітників та управління талантами існуючих працівників [33]. Більшість сучасних тенденцій розвитку управління людськими ресурсами пов'язані з діджиталізацією, яка впроваджується в сотнях компаній по всьому світу. Зокрема, ODUM.digital запустив цифрову екосистему для підбору персоналу та рекрутингу. Вона враховує всі тенденції діджиталізації рекрутингу та новітні функції, втілені в різних цифрових технологіях на таких платформах, як Bullhorn, Recruitnow, Minggu, Jobdigger, WorkN, Harver та OnRecruit [34].

На основі аналізу основних цифрових рекрутингових платформ варто варто відзначити [35].

Штучний інтелект (ШІ), який використовується в різних сферах і спеціалізаціях, наразі повною мірою використовується рекрутерами, коли вони занурюються у світ цифрових рекрутингових рішень. Сфера ШІ та машинного навчання настільки швидко розвивається, що неможливо описати очікувані технологічні розробки. Однак можна вказати на технології, які використовуються вже сьогодні та адаптовані до реалій віддаленої роботи, і які будуть продовжувати використовуватися в найближчому майбутньому. Оскільки основною функцією рекрутерів є пошук і відбір кандидатів, цей процес можна значно спростити, якщо правильно використовувати штучний інтелект [36].

Існує широкий спектр інструментів штучного інтелекту, які автоматизують пошук джерел залучення кандидатів і формують велику базу даних кандидатів. Певні інструменти також можна використовувати для залучення потенційних кандидатів, автоматизуючи передачу інформації протягом усього процесу закриття вакансії [37]. Вимушений перехід на віддалену роботу має недоліки в роботі рекрутерів, і це відчувається під час проведення співбесіди. Співбесіди

перетворюються на відео-інтерв'ю, а аналіз поведінки кандидатів є невід'ємною частиною процесу співбесіди. Водночас нові технології штучного інтелекту можуть сканувати вираз обличчя кандидата та надавати інформацію для оцінки особистісних характеристик потенційного працівника [38].

Для автоматизації процесу рекрутингу активізується використання чат-ботів, які дозволяють взаємодіяти та спілкуватися з кандидатами через текстовий чат, який доступний 24 години на добу. Зручність полягає в тому, що їх можна інтегрувати з більшістю сервісів і програмних продуктів, що дозволяє чат-ботам працювати в режимі багатозадачності, планувати співбесіди, висвітлювати певні події та аналізувати дані [39]. Згідно з дослідженням AHR, рекрутингові чат-боти можна розділити на дві групи: когнітивні чат-боти та чат-боти на основі правил, причому перші призначені для більш складних завдань і мають здатність розуміти природну людську взаємодію за допомогою ШІ, а другі - для більш простих чат-боти, які допомагають автоматизувати процес підбору персоналу та планувати співбесіди [40].

Використання інноваційних та модернізованих методів у процесі рекрутингу не лише забезпечує компанії кваліфікованими працівниками, а й формує їхню конкурентоспроможність. Тому впровадження гейміфікації в процес рекрутингу є скоріше необхідністю, ніж заміною інноваційним методам та інструментам рекрутингу [41, с. 106]. Інтерактивність у гейміфікації може бути дуже корисною як на початкових етапах підбору персоналу, так і при оцінці кандидатів на вакансії.

Віртуальна та доповнена реальність, як різновид інноваційних технологій, також популяризувала симуляцію середовища не лише в процесі рекрутингу, але й у навчанні та інших процесах управління персоналом [42]. Віртуальна реальність має можливість, наприклад, відтворювати робоче місце працівника в режимі реального часу, а також створювати практичні ситуації та квести, які усувають усі можливі загрози та показують весь спектр майбутнього професіоналізму [43].

Таким чином, в результаті використання цих технологій значно спрощується процес підбору кандидатів, скорочується його тривалість,

підвищується ефективність і створюються передумови для економії фінансових ресурсів компанії [44].

Спалах коронавірусу COVID-19 підвищив важливість використання технології віртуальних співбесід, і Toolbox зазначає, що оскільки дистанційна робота стає все більш поширеною, рекрутингова індустрія буде значною мірою покладатися на відеоінтерв'ю, навіть якщо ці інструменти розроблені спеціально для відеоконференцій, Вони зазначають, що будуть використовувати технології, які вони використовували у великих масштабах (Hangouts, Zoom, GoToMeeting). Однак, на противагу цьому, існують цифрові платформи для проведення співбесід, такі як Harqen, які дозволяють компаніям продовжувати свою рекрутингову діяльність, маючи можливість залучати та оцінювати кандидатів [40]. Сьогодні рекрутингове програмне забезпечення фактично адаптувалося до реальності. Його можна успішно використовувати для ділових розмов, віртуальних зустрічей, чатів і планування зустрічей [45].

Проаналізувавши популярні міжнародні аналітичні платформи G2, Ideal та GetApp [47], які опублікували найпопулярніші програмні продукти для рекрутингу у 2021 році, варто зазначити, що цей сегмент програмного забезпечення є різноманітним за регіонами. Порівняння найпопулярніших програмних продуктів з усиновлення у 2021 році за даними міжнародних аналітичних платформ G2, Ideal та GetApp наведено на рисунку 1.3 [48].

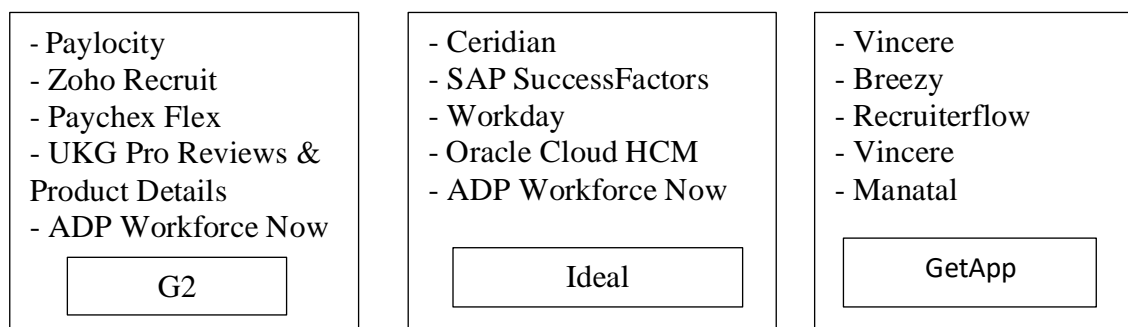


Рисунок 1.3 – Порівняння найпопулярніших програмних продуктів для рекрутингу в 2022 році

Сьогодні компанії мають досить багато різноманітного програмного

забезпечення для підбору персоналу. Однак не всі вони використовуються, незважаючи на їхні значні переваги, такі як оптимізація процесу підбору персоналу, скорочення робочого часу, покращення комунікації з кандидатами, підвищення якості заявок та централізоване зберігання інформації [46].

Таким чином, серед цих найкращих програмних продуктів є лише один, який визнаний найкращим як G2, так і Ideal - ADP Workforce Now. adp Workforce Now - це гнучкий хмарний HR-пакет, який спрощує управління персоналом. [49]. Ця універсальна платформа забезпечує систематизацію пошуку та управління талантами, розрахунок заробітної плати, управління талантами, управління часом та робочою силою, а також аналітичні функції [50].

Проаналізувавши український ринок, ми відібрали найпопулярніші HRM-системи, які пропонують комплексну автоматизацію процесу підбору персоналу: Oracle Human Capital Management (HCM), Hurma, BambooHR, Workable та Personio. oracle 2011. випустила хмарне програмне забезпечення для глобального управління персоналом, талантами та робочою силою, яке не тільки підвищує операційну ефективність, але й надає можливості знаходити, розвивати та утримувати талановитих співробітників, полегшувати співпрацю та аналізувати всі HR-дані [51].

Простота використання та надійність програмного забезпечення є одними з найважливіших факторів, на які компанії звертають увагу при купівлі HRM-системи. Для ефективного аналізу варто систематизувати інформацію щодо цього фактору в розрізі досліджуваного програмного продукту (таблиця 1.5) [52].

Hurma System - це нещодавно запущена HRM-система, яка є комбінованим рішенням для HR та OKR, а також для рекрутингу, включаючи всі етапи воронки рекрутингу, перехід від кандидата до працівника, адаптацію, утримання та навіть моніторинг настрою [53].

BambooHR - це програмне забезпечення спеціально для HR-менеджерів у МСП, з широким спектром функцій рекрутингу та управління персоналом, доповнене інструментами для розрахунку заробітної плати [54].

Workable - рекрутингова платформа з потужною функцією пошуку

релевантних резюме з Інтернету та сайтів з працевлаштування, а також функцією відстеження кандидатів (Applicant Tracking System - ATS) [55].

Таблиця 1.5 – Аналіз рекрутингового програмного забезпечення з точки зору доступності в освоєнні та надійності

Програмне забезпечення	Доступність в освоєнні	Надійність
Oracle HCM	Існує безкоштовний тріал період. Техпідтримка цілодобова. Можливість входу з мобільних пристроїв. Мова інтерфейсу: російська, англійська. Доступний в освоєнні, проте потрібне навчання для персоналу.	Популярна система працює з 2011 року і має тисячі задоволених клієнтів. Є служба підтримки. Є захист конфіденційних даних. Інших даних немає. Надійність на середньому рівні.
Hurma	Існує безкоштовний тріал період. Техпідтримка пн.-пт 9:00-18:00, відповідь на протязі 5-10 хв., можливість отримати відповідь вслужби підтримки в позаробочий час. Можливість використання в мобільній версії, наявність Телеграм чат-боту. Мова: українська, російська, англійська. Доступний та легкий в освоєнні.	Активне впровадження додаткових підсистем, що забезпечують технічну ефективність та безпеку користувачів. Підтримка з боку різних фондів, включаючи венчурний фонд Pragmatech Venture Fund. Зовнішній та внутрішній захист (наприклад, архітектура даних, хешування, підтримка та безвідмовність). Система розроблена фахівцями компанії IT Svit, яка має 15-річний досвід роботи на зовнішніх ринках; Hurma гарантує повну безпеку та надійність користувачів.
BambooHR	Існує безкоштовний тріал період. Техпідтримка 12/5, відповідь на протязі кількох днів. Існує мобільний додаток. Мова інтерфейсу: англійська. Доступний в освоєнні, потребує навчання та знання іноземної мови.	Існує захист персональних даних. Системи, які працюють на ринку протягом тривалого періоду часу. Заходи для запобігання витоку даних і несанкціонованого доступу до них: проактивна програма виявлення помилок, часте сканування вразливостей, брандмауер веб-додатків, щорічний незалежний аудит безпеки SOC II, перевірка вхідних даних, щорічне тестування на проникнення сторонніх розробників, безперервне безперервне управління та моніторинг безпеки, найнадійніше в галузі шифрування, унікальна багатфакторна автентифікація, доступна для всіх клієнтів системи. Висока надійність.
Workable	Існує безкоштовний тріал період. Техпідтримка 24/7, відповідь на протязі доби. Мова інтерфейсу: англійська. Доступний в освоєнні, проте потрібне знання англійської мови.	Персональні дані збираються та обробляються під належним захистом. Однак на веб-сайті чітко зазначено, що передача інформації відбувається через Інтернет і не є повністю захищеною. Тому вона не є дуже надійною.
Personio	Існує безкоштовний тріал період. Техпідтримка 24/7, відповідь на протязі доби. Існує мобільна версія. Мова інтерфейса: англійська, німецька. Доступний, проте не легкий в освоєнні.	Понад 3000 клієнтів у більш ніж 80 країнах Personio - найцінніша HR-компанія Європи. Захист даних та інформаційна безпека є ключовими елементами продуктів та послуг Personio. Впроваджено та розроблено технічні та організаційні заходи, які гарантують безпечну обробку інформації. Надійність знаходиться на належному рівні.

Personio - німецька система управління персоналом, яка охоплює всі

процеси сучасного HR-менеджера, від пошуку кандидатів до розрахунку заробітної плати [56]. Оскільки програмне забезпечення для рекрутингу взаємопов'язане з іншими інструментами цифрових технологій, важливо це враховувати та відстежувати потенціал інтеграції кожного досліджуваного програмного продукту з іншими продуктами. Аналіз популярних українських програмних продуктів з точки зору їхньої здатності інтегруватися з іншими цифровими додатками представлено на рисунку 1.4 [57, с. 79].

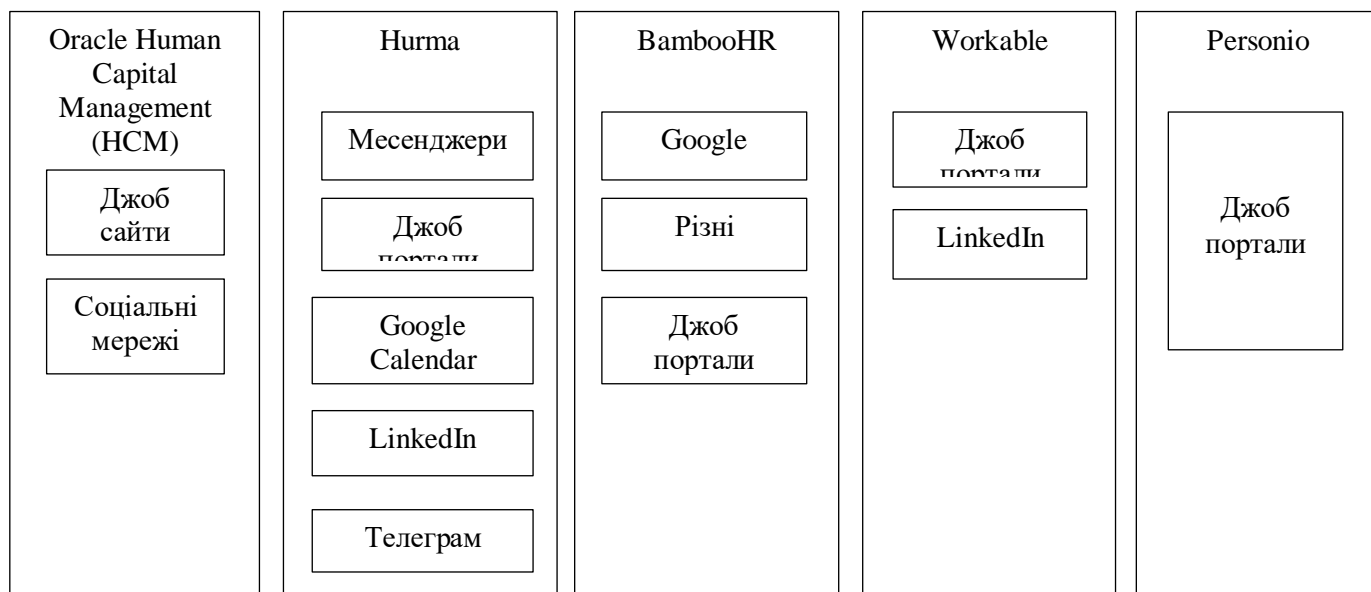


Рисунок 1.4 – Аналіз рекрутингового програмного забезпечення щодо можливості інтеграції з іншими цифровими технологіями

Виходячи з вищезазначених факторів, варто відзначити переваги кожного проаналізованого програмного продукту (таблиця 1.7) [59]:

Таблиця 1.6 – Аналіз вартості рекрутингового програмного забезпечення

Ціна на місяць в компанії до 100 осіб	Oracle HCM	Hurma	BambooHR	Workable	Personio
	900\$ (базовий рівень роботи) 1600\$ (професійний рівень), 3200\$ (просунутий рівень)	200\$ (для нових клієнтів існують знижки - 30%)	619-825\$ (в залежності від обраного пакета)	99\$ за закрити вакансію або ж 8000\$ за рік (базова версія)	379€ (базова версія. При оплаті за рік – знижка5%)

Аналіз характеристик компаній-розробників програмного забезпечення для автоматизації рекрутингу дає більш точне уявлення про програмне забезпечення в

цілому, звертаючи увагу на тривалість періоду виходу на ринок, відкритість цінової політики, рекламну діяльність та участь у спеціалізованих виставках, наявність та розгалуженість систем навчальних центрів (таблиця 1.8) [60, с. 172].

Таблиця 1.7 – Переваги рекрутингового програмного забезпечення

Програмне забезпечення	Переваги
Oracle HCM	Програмне забезпечення має сучасний, персоналізований користувацький інтерфейс та адаптивну, вдосконалену архітектуру. Здатність програмного забезпечення інтелектуально обробляти дані та його передовий підхід на основі машинного навчання дозволяє HR-відділам ефективніше взаємодіяти з кандидатами та працівниками на всіх етапах процесу підбору персоналу, від найму до адаптації та залучення до роботи. Клієнти Oracle можуть легко перейти на простий та ефективний додаток Oracle HCM Cloud, щоб підвищити цінність бізнесу завдяки оптимізації процесів, залученню користувачів, підвищенню продуктивності та зниженню вартості володіння Міграція HRMS до Oracle HCM Cloud дозволяє організаціям скористатися перевагами багаторівневого захисту, шифрування даних за замовчуванням та високотехнологічного центру обробки даних.
Hurma	А може реалізувати всі основні функції вашого HR-відділу по роботі з персоналом, від заповнення вакансій до звільнення. Всі доступні модулі системи миттєво підключаються і працюють без додаткових витрат - Hurma лише один раз налаштовує систему відповідно до правил і особливостей вашої компанії, після чого ви можете використовувати свій робочий час більш продуктивно. Автоматизація швидкого підбору персоналу включає дошки оголошень рекрутерів, інтеграцію з сайтами пошуку роботи, розширення для браузерів, автоматичне розміщення вакансій на сайтах компаній та якісну аналітику для підвищення ефективності процесу рекрутингу. Система завжди онлайн з будь-якого пристрою. Наявність чат-бота "AI Partner" - інтерфейсу, схожого на месенджер, для всієї системи - ще одна важлива перевага програмного забезпечення. Використання штучного інтелекту (ШІ) в системі оптимізує рутинну роботу фахівців і дозволяє співробітникам зосередитися на своїй основній діяльності. Управління всіма модулями в одній системі великих даних дозволяє проводити повний аналіз діяльності компанії, підтримувати її в актуальному стані та економити час на підготовці звітності. Повністю електронний документообіг, структуроване та безпечне зберігання даних у хмарі захищає бізнес та співробітників.
BambooHR	Зручна база даних для зберігання інформації про співробітників, автоматизований аналіз і статистика, зручне управління відсутністю для співробітників і керівників, синхронізація зі Slack для того, щоб інформація з системи потрапляла в месенджер миттєво.
Workable	Швидкий аналіз резюме, використання шаблонів листів рекрутерами, масова розсилка, база email кандидатів, можливість імпорту існуючої бази, телефонна та електронна підтримка, персональний менеджер, швидкий пошук кандидатів, розміщення в один клік на сайтах з працевлаштування, компанія брендування інтерфейсу під ваш стиль, пошук кандидатів через соціальні мережі, опитувальник і конструктор вакансій, спільна робота над створенням резюме
Personio	Документи кожного працівника зберігаються централізовано, а працівники можуть завантажувати додаткові документи про себе. Рекрутери можуть використовувати прості у використанні шаблони документів, а вакансії створюються в кілька кліків і публікуються на сайті пошуку роботи. Також є можливість моніторингу кандидатів, вакансій та відгуків від колег, що є великою перевагою для економії часу в процесі рекрутингу. Також варто відзначити можливість відстежувати робочий час і проводити стандартизовані оцінки як кандидатів, так і співробітників.

Висновки щодо тенденцій діджиталізації рекрутингу, розвитку та використання цифрових технологій рекрутингу та тенденцій використання корпоративного програмного забезпечення у сфері рекрутингу в Україні та світі у 2021 році підтверджують необхідність вивчення цифрових технологій з урахуванням усіх сучасних аспектів та факторів впливу. Сьогодні компанії все частіше використовують цифрові методи підбору персоналу. Процеси підбору персоналу переважно здійснюються з використанням цифрових технологій [61].

Таблиця 1.8 – Аналіз характеристик фірм розробників рекрутингового програмного забезпечення

Напрями характеристик	Oracle (HCM)	Hurma	BambooHR	Workable	Personio
Стаж роботи на ринку	10 років	4 роки	13 років	9 років	6 років
Відкритість цінової політики	Відкрита не всім	Достатньо відкрита	Недостатньо відкрита	Повністю відкрита система ціноутворення	Достатньо відкрита
Рекламна активність та участь у профільних виставках	Рекламна активність на середньому рівні. Приймають участь в профільних виставках	Дане програмне забезпечення активно рекламує трек та приймає участь в багатьох профільних виставках	еклама налаштована на середньому рівні. Інформація про профільні виставки відсутня	Рекламна активність – низька, як і участь у профільних виставках	Реклама активізує такт в останній час. Інформація про профільні виставки відсутня
Наявність та розгалуженість системи навчальних центрів	Система навчальних центрів наявна та досить розгалужена, також є інтеграції з іншими системами (Навчальний центр Oracle Cloud Center of Excellence)	Існують курси та навчання	Інформація відсутня	Наявна система навчальних центрів, а саме: Інтернетцентр знань. Проте дана система не розгалужена	Система навчальних центрів відсутня

Використання інноваційних цифрових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), чат-боти, гейміфікація, доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR) та дистанційний (цифровий, віртуальний) відбір підвищують ефективність процесу рекрутингу, особливо в умовах пандемії.

Для більшості організацій основним чинником впровадження системи управління персоналом є її вартість. Зрештою, розподіляючи бюджет на цифрові технології, необхідно розуміти їхню рентабельність та доцільність. Аналіз вартості поширеного програмного забезпечення в Україні наведено в таблиці 1.8 [58, с. 10].

Дійсно, за допомогою такої технології організації можуть значно скоротити тривалість самого процесу підбору персоналу, повністю автоматизувавши обробку та перевірку резюме [62].

Модулі аналізу модернізують процес підбору персоналу та визначають найкращі таланти та їхній майбутній потенціал; поширеними стають процеси адаптації та підвищення кваліфікації працівників з використанням технологій доповненої та віртуальної реальності [63, с. 92]. Ще одним напрямом діджиталізації рекрутингу є впровадження HRM-систем.

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано доцільність використання сучасних методів, що застосовуються при підборі персоналу. Останні трансформації у сфері рекрутингу виявилися недостатньо прорахованими, дослідженими та висвітленими у наукових джерелах, що зумовлює постійні запити підприємств на зміни у цій сфері. Зазначено, що українські компанії зазвичай використовують стандартні методи підбору персоналу замість того, щоб використовувати сучасні та цілеспрямовані канали пошуку, обмежуючи кількість кандидатів. Розглядається перехід від стандартних до віртуальних методів рекрутингу, надає рекомендації щодо

дистанційного спілкування з кандидатами та обговорює загальний етикет. У зв'язку з розробкою і запуском нових напрямків пошуку та роллю рекрутерів у залученні кандидатів запропоновано схему ролей і зон відповідальності у відділі рекрутингу. Надано рекомендації щодо побудови рекрутингових процесів у компаніях, визначено фокуси та ресурси.

Перелік цифрових інструментів у процесі рекрутингу продовжує зростати, щороку з'являються нові продукти та додатки, які полегшують роботу рекрутерів. Незважаючи на це, адаптація ринку відбувається повільно, оскільки ці інструменти є непосильними фінансовими витратами для компаній, які стикаються з економічною невизначеністю та пандемією (глобальною пандемією).

Рекрутерам рекомендується продовжувати вдосконалювати свої технічні навички та знання, щоб підвищити свою професійну ефективність та реагувати на ринкові зміни. Доведено, що компаніям необхідно приділяти більше уваги питанню утримання співробітників, правильній розробці стратегій рекрутингу, налагодженню процесів навчання рекрутерів та забезпеченню їх усіма необхідними інструментами для виконання своєї роботи.

Встановлено обґрунтованість переходу на сучасні методи, що використовуються в цифрових можливостях. Індустрія цифрового рекрутингу недостатньо висвітлена в наукових джерелах і, як наслідок, обізнаність професіоналів у цій галузі виявилася низькою. Як наслідок, використання сучасних інструментів знижується. Зазначається, що українські компанії зазвичай використовують вже стандартизовані елементи діджиталізації, такі як пошук кандидатів на сайтах з працевлаштування та розміщення оголошень про вакансії в соціальних мережах.

Розглянуто та охарактеризовано основні трендові напрями цифрового рекрутингу, зокрема використання штучного інтелекту та робототехніки, автоматизацію процесів, агрегацію та уберизацію, використання соціальних мереж, альтернативні методи залучення кандидатів та застосування HR-аналітики.

Запропонована програма заходів з удосконалення рекрутингу, яка враховує трендові напрями цифрового рекрутингу, допоможе заощадити рекрутерам

багато часу на кожному етапі та матиме значний вплив на всі показники ефективності компанії в майбутньому. Доведено, що компаніям необхідно розширювати свої цифрові горизонти, інакше вони можуть втратити свої позиції на ринку. Використовуючи цифрові інструменти, рекрутери можуть максимально швидко охопити ринок і проактивно взаємодіяти з кандидатами.

Структуровано сучасні цифрові технології рекрутингу та розробляє рекомендації щодо їх впровадження в українську HR-практику. На основі дослідження визначено найефективніше програмне забезпечення для рекрутингу, зокрема системи управління персоналом з комплексними функціями автоматизації рекрутингу.

2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РЕКРУТИНГУ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «М'ЯСНА ЛАВКА»

2.1 Тенденції розвитку рекрутингу у торговельній сфері

Соціально-економічні, технологічні та демографічні тенденції в Україні змушують підприємства всіх сфер діяльності, в тому числі і торгівлі, вносити відповідні зміни. Динамічність і водночас невизначеність багатьох процесів у торговельній сфері та сучасні тенденції її розвитку ставлять перед підприємствами в їх нинішньому стані досить складне завдання - не лише гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й передбачати зміни та діяти на випередження, володіти висококваліфікованим та креативним мисленням і діями, формувати персонал, здатний до активних дій. та формувати робочу силу, здатну до активних дій. Таким чином, на етапі розвитку підприємництва в Україні у сфері торгівлі необхідно використовувати важливий фактор - людські ресурси - з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення безперервного розвитку [64, с. 21].

Незважаючи на економічну кризу, торгівля є одним з найбільш швидкозростаючих секторів українського ринку. Такий розвиток вимагає постійного притоку людських ресурсів. Тому керівники торговельних підприємств стикаються з проблемою найму компетентних працівників та вибору найбільш ефективних методів відбору [65, с. 265].

В останні роки, коли діяльність торговельних підприємств дедалі більше ускладнюється, у сфері управління персоналом все більше уваги приділяється процесу пошуку та відбору персоналу як способу підвищення ефективності роботи. Це пов'язано зі змінами у вимогах до кандидатів-спеціалістів, які відкрили нові перспективи для управління персоналом у торгівлі. Так, за результатами галузевого щорічного дослідження EY People Advisory Services 2018 року щодо HR-політики та практик, важливість рекрутингу продовжує зростати, посідаючи

третє місце (для порівняння, 2015 рік: -12) серед пріоритетів HR-політики [66, с.83].

Така ситуація вимагає радикальної трансформації систем управління персоналом та адаптації до сучасних умов ведення бізнесу за допомогою таких інструментів, як рекрутинг.

Все більше керівників торговельних підприємств усвідомлюють, що конкурентна перевага компанії - це, перш за все, перевага власного персоналу над персоналом конкурентів. Тому подальший розвиток підприємств неминуче зіткнеться з необхідністю підвищення ефективності їхньої діяльності через якісну зміну підходу до підбору персоналу. Сфера торгівлі розвивається позитивно і стрімко, з'являються нові форми торгівлі. У зв'язку з цим виникли проблеми, пов'язані з підбором якісних, професійних кандидатів на вакантні посади [67].

Компанія присутня в мережах магазинів, інтернет-магазинах, контакт-центрах і в соціальних мережах, пропонуючи клієнтам комплекс послуг від партнерів під одним дахом і спілкуючись з ними за допомогою електронної пошти та Viber. Ці тенденції, безсумнівно, вплинули на підхід ритейлерів до управління персоналом.

Щоб зрозуміти специфіку управління персоналом в ритейлі, давайте розглянемо суб'єкт управління.

Залежно від підходу до управління персоналом торговельні компанії можна поділити на три основні групи [68]:

Група 1 - малі приватні підприємства з кількістю працівників до 20 осіб (підгрупа а: малі підприємства з 1 працівником; підгрупа б: малі підприємства з 2-20 працівниками);

Група 2 - колективні приватні підприємства з кількістю працівників до 100 осіб;

Група 3 - великі підприємства - філії Всеукраїнської торговельної мережі.

У торговельних підприємствах з одним працівником (малі торговельні підприємства з одним працівником: підгрупа а) метод управління людськими ресурсами є досить простим. Підбір персоналу відбувається переважно через

спільних знайомих, після чого відбувається співбесіда між претендентом на посаду торгового представника та керівництвом торговельного підприємства, і якщо результати співбесіди задовольняють керівництво торговельного підприємства, то потенційному працівникові одразу ж надаються інструкції [69, с. 296].

У першій групі торговельних підприємств з чисельністю працівників більше двох осіб (підгрупа б - малі торговельні підприємства з чисельністю працівників 2-20 осіб) спостерігаються певні особливості управління людськими ресурсами. Так, головну роль в управлінні людськими ресурсами відіграють директори (які також є власниками) цих торговельних підприємств. Вони також відповідають за планування потреби в персоналі, підбір персоналу, набір та відбір персоналу, навчання персоналу, профорієнтацію та адаптацію, підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності, оплату праці та забезпечення безпеки праці.

Оскільки підприємства групи 3 є філіями всеукраїнських торговельних мереж, їхня кадрова політика формується в центральному офісі, але керівники філій мають певну самостійність у вирішенні кадрових питань [70].

Одним із найважливіших завдань у забезпеченні функціонування торговельного підприємства та його трудової діяльності є підбір персоналу. Підбір персоналу - це цілеспрямовані зусилля, спрямовані на залучення кандидатів з якостями та навичками, необхідними для задоволення поточних і довгострокових потреб організації. Іншими словами, це пошук, тестування та найм людей, які здатні та бажають працювати, мають навички та знання, необхідні роботодавцю, і поділяють цінності компанії [71].

Існує два типи джерел рекрутингу: внутрішній та зовнішній рекрутинг. У першому випадку персонал відбирається з числа працівників компанії, тоді як у другому - із зовнішніх джерел. Внутрішні джерела завжди обмежені, і вирішити всі кадрові проблеми за їх допомогою, очевидно, неможливо. Найпоширенішим джерелом рекрутингу є зовнішній. Як свідчить досвід фахівців з підбору персоналу, джерела підбору персоналу можна охарактеризувати за певними показниками (таблиця 2.1). Найефективнішим способом відбору персоналу із

зовнішніх джерел є рекрутинг [72].

Таблиця 2.1 - Порівняльні показники джерел набору співробітників

Методи пошуку персоналу	Усереднені витрати часу	Загальний час
Через ЗМІ	Оголошення в газеті публікується через 5-7 днів. Для електронних ЗМІ термін скорочується до дня подачі оголошення. На обробку резюме від кандидатів і попередні інтерв'ю – 5-7 днів.	6-14 днів
Через друзів і знайомих	Для повноцінного опитування оточення для спілкування достатньо 3-5 днів.	3-5 днів
Серед випускників ЗВО	Зв'язок і взаємодія з працівниками відповідних служб ЗВО (5-7 днів). Збір і обробка резюме – ще тиждень.	2 тижні
Всередині власної компанії	Для аналізу можливих кандидатів з числа працівників достатньо 1-2 дні.	1-2 дні
Через центри зайнятості	Доведення інформації до відповідальних співробітників Центрів зайнятості – 7 днів. Обробка резюме шукачів – 5-7 днів.	2 тижні
Через безкоштовні кадрові агентства	Встановлення взаємозв'язку зі співробітниками агентств – 3 дні. Обробка даних – 7 днів.	10 днів
Через рекрутингові компанії	Надання інформації працівникам компаній – 1 день. Пошук і відбір кандидатів на посаду силами рекрутингового агентства – 5-10 днів.	1-2 тижні

Управління людськими ресурсами в торговельних організаціях перебуває під впливом сучасних тенденцій на ринку праці у сфері торгівлі. Розглянемо тенденції, які в першу чергу є важливими для таких HR-функцій, як підбір персоналу.

Торговельні професії є найбільш поширеними. За даними Національного бюро статистики, приблизно 21,8% зайнятого населення зайнято в торгівлі [73].

При цьому кількість вакансій у сфері ритейлу постійно зростає: за даними OLX, в останньому кварталі 2022 року роботодавці найактивніше шукали фахівців для роботи в роздрібній торгівлі (27% від усіх вакансій).

Попит на працівників сфери роздрібної торгівлі постійно зростає: на сайті roboota.ua представлено понад 10000 вакансій у всіх містах України. Кількість резюме у третьому кварталі перевищила 50500 (рисунок 2.1) [74].

Однак у секторі торгівлі існує проблема: плинність кадрів. Роботодавці постійно шукають нових працівників на заміну трудовим мігрантам. Саме тому, за

даними roboota.ua, посада «продавець-консультант» увійшла до топ-10 найбільш затребуваних професій у 2022 році. Водночас роздрібна торгівля - одна з небагатьох галузей, де середня заробітна плата на 7,3% вища за середню по країні [75].

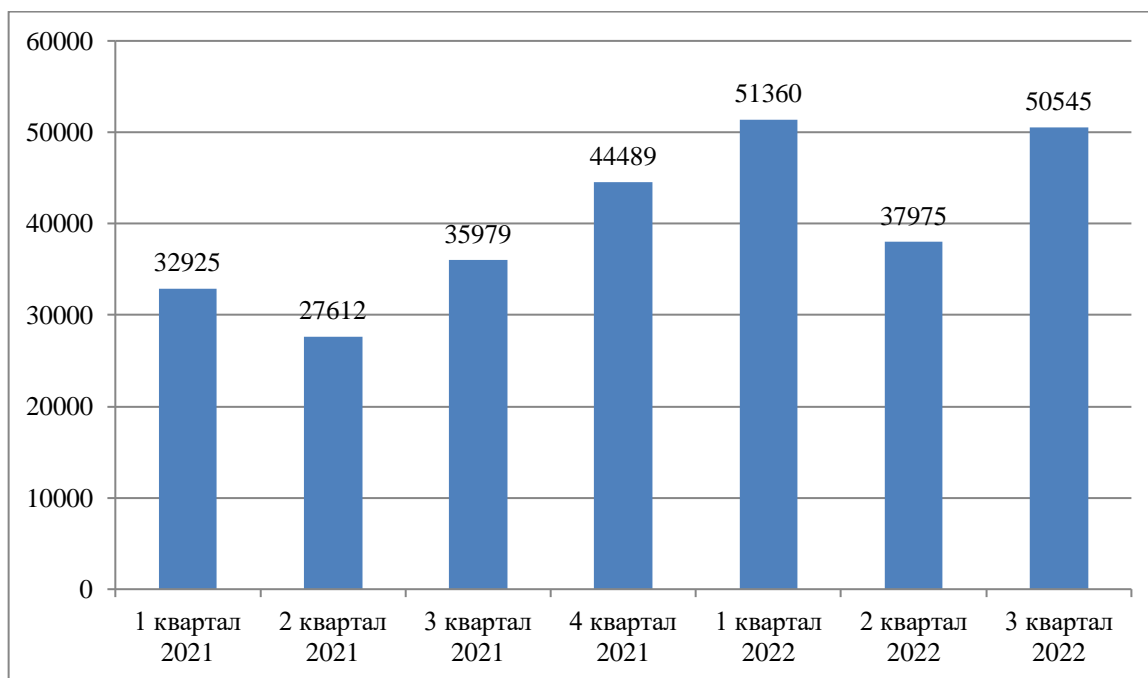


Рисунок 2.1 - Кількість нових та оновлених резюме в сфері торгівлі на сайті roboota.ua в 2021-2022 р.р. поквартально

Більшість роботодавців шукають продавців-консультантів, 51% вакансій припадає на продавців-консультантів. На продавців-консультантів припадає майже 20% вакансій, на касирів - 8%, а на керівників магазинів та мерчендайзерів - по 5%. Найбільша кількість вакансій відкрита в компаніях, що торгують продуктами харчування, за ними йдуть одяг, мода та електроприлади (таблиця 2.2) [76].

Сектор роздрібної торгівлі вважається дуже складним ринком з точки зору підбору персоналу. Дійсно, знайти працівників у цьому секторі нелегко, особливо якщо йдеться про масовий набір.

Однак зміни в торговельному секторі, а також глобальні тенденції в управлінні людськими ресурсами вплинули на підхід ритейлерів до роботи з персоналом [77, с. 53].

Таблиця 2.2 - Топ-10 підгалузей компаній з найбільшою кількістю вакансій, розміщених на robita.ua в липні 2022 року

Галузь компаній	Підгалузь	Кількість вакансій
Торгівля роздрібна / Retail	Харчові продукти	2027
Торгівля роздрібна / Retail	Інше	1397
Торгівля роздрібна / Retail	Одяг	1231
Торгівля гуртова / Дистрибуція / Імпортекспорт	FMCG	1207
Торгівля роздрібна / Retail	Електроніка-електротехніка	1022
FMCG	Харчові продукти	759
Торгівля роздрібна / Retail	Гіпермаркети	610
Торгівля роздрібна / Retail	Засоби особистої гігієни і побутова хімія	455
FMCG	Алкогольні та безалкогольні напої	417
Торгівля гуртова / Дистрибуція / Імпортекспорт	Інше	364

Сучасна робоча сила - це динамічна екосистема. 42% респондентів опитування заявили, що більшість організацій, в яких вони працюють, складаються з постійних працівників. Однак роботодавці очікують, що в найближчі роки їхня залежність від контрактних працівників, фрілансерів та працівників, які працюють за сумісництвом, буде стрімко зростати. Диверсифікація ринку праці вимагає від HR-відділів та бізнес-лідерів активної співпраці у розробці комплексних стратегій і програм для управління різними категоріями працівників та оптимізації всієї HR-екосистеми [78].

В Україні майже 50% компаній мають лише традиційну робочу силу і лише 10% організацій розробили стратегію використання нетрадиційної робочої сили. На глобальному рівні статистика дещо відрізняється: 43% і 16% відповідно.

У 2018 році роботодавці зіткнулися зі справжнім викликом - навчитися ефективно управляти командами, що складаються з представників різних поколінь. Сьогодні в бізнес-процесах компаній задіяні представники різних поколінь - від так званих бейбі-бумерів (народжених між 1943 і 1963 роками) до так званого покоління Z (народжених між 1995 і 2010 роками). Разом зі зміною поколінь відбулася також зміна «ієрархічного віку», коли 25-річні менеджери зазвичай мають підлеглих віком 35-55 років [79].

Сучасний процес підбору персоналу, відомий як пошук талантів, виходить

далеко за межі безпосереднього пошуку та найму працівників і залучає до цього процесу всі відділи та сфери бізнес-активності: згідно з опитуванням СІРД «Ресурси та планування талантів 2020», проведеним у 2020 році, 82% роботодавців конкуренція за таланти потроїлася за останні п'ять років, і 72% респондентів очікують, що ця тенденція буде посилюватися й надалі. Прискорення розвитку цифрових, відео- та когнітивних технологій, а також підвищення прозорості швидко змінюють способи залучення талантів (таблиця 2.3). Ще однією важливою тенденцією у сфері рекрутингу в ритейлі є розвиток брендів роботодавців [80, с. 118].

Таблиця 2.3 - Залучення талантів: старі і нові правила

Старі правила	Нові правила
Рекрутери використовують інтернет-інструменти для пошуку кандидатів	Рекрутери постійно розширюють використання соціальних медіа, в тому числі LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, Glassdoor, Pinterest, Quora
Бренд роботодавця розглядається як маркетингова стратегія	Бренд роботодавця є загальною стратегією, яка поширюється на всі можливі групи кандидатів і канали
Рекрутери відпрацьовують рекрутинговий процес	Рекрутери взаємодіють із менеджерами в процесі пошуку, посилюючи їх мережі зв'язків, культурні можливості та критерії успіху
Опис посади показує, що необхідно організації від потенційних працівників	Опис посади фокусується на потребах кандидатів – тактика, яка залучає у три рази більше високоякісних кандидатів
Система відстеження претендентів – єдина використовувана технологія у залученні талантів	Компанії використовують платформи для залучення талантів, які дозволяють управляти пошуком, відео-інтерв'юванням, процесом інтерв'ювання, відносинами з кандидатами та інтеграцією кандидатів
Процес залучення талантів побудований на ефективності, продуктивності та швидкості підбору, які є більш оптимальними для підприємства	Кандидат і рекрутер – центр процесів залучення талантів, спрямованих на турботу про досвід кандидата в кожен момент просування по процесу підбору і найму організації

Загалом, активне використання інформаційних технологій у рекрутингу розпочалося приблизно у 2005 році, коли були створені сайти rabota.ua та work.ua, які досі використовуються для підбору персоналу. Основними перевагами цих сайтів є те, що компанії можуть розміщувати свої вакансії безпосередньо, а активні шукачі роботи можуть використовувати банк резюме для розміщення своєї

особистої інформації. Соціальний рекрутинг - це стратегія пошуку кандидатів у соціальних мережах за допомогою різноманітних інструментів. Це сучасний метод комунікації між шукачами роботи та рекрутерами [81].

Цифрові технології також активно впроваджуються у сфері рекрутингу. Багато компаній вже використовують предиктивну аналітику, машинне навчання та штучний інтелект. Водночас технології автоматизують процеси відбору та найму персоналу, співбесіди проводять не лише рекрутери, а й чат-боти та роботи HeadHunter Україна дослідив основні тенденції переходу функції рекрутингу в цифрове середовище та визначив основні HR-діджитал тренди в HR-цифровому середовищі, які були визначені наступним чином [81].

- роботизація та штучний інтелект (роботи та чат-боти в рекрутингу);
- автоматизовані процеси підбору персоналу (відеоінтерв'ю, онлайн-тести, системи оцінки персоналу); та
- HR-аналітика (великі дані, предиктивна та порівняльна аналітика);
- агрегація та очищення рекрутингової інформації
- соціальний рекрутинг (використання соціальних мереж у рекрутингу).

Ці інструменти дозволяють вивести процес рекрутингу на новий рівень і забезпечити якість та ефективність підбору персоналу.

Таким чином, сфера управління людськими ресурсами трансформується завдяки впровадженню інформаційних технологій та діджиталізації. Функція підбору персоналу перебуває в авангарді цих змін (таблиця 2.4).

Дослідження сучасних тенденцій підбору персоналу показало, що існують певні особливості роботи з кандидатами для ритейлу, які необхідно враховувати при розробці комплексної стратегії підбору персоналу.

Перш за все, було виявлено, що в українських компаніях значно поширене використання цифрових технологій для реалізації процесів управління персоналом загалом та процесів рекрутингу зокрема (рисунки 2.2).

Як бачимо, 73,6% респондентів відповіли, що використовують цифрові технології рекрутингу «часто», тоді як 20,8% сказали, що використовують їх, але не часто. 5,7% респондентів не використовують цифрові технології у своїй

практиці підбору персоналу. Опитування також визначило цифрові технології рекрутингу, які використовуються в поточній практиці (рисунок 2.3).

Таблиця 2.4 - Порівняльний аналіз рекрутингу

Критерій	2020 рік	2022 рік
Рекрутинг і HR	Рекрутинг тісно пов'язаний із HR. Фахівці з підбору кадрів входять у HR-відділ	Рекрутинг трансформувався в окрему спеціальність. Отримали розвиток професії сорсера, ресерчера і хедхантера.
Спілкування з кандидатами	Фахівці з персоналу ведуть ділове листування через пошту	Рекрутери ведуть швидшу комунікацію в месенджерах і вільно спілкуються в соцмережах.
Публікація вакансій	Вакансії публікуються переважно на job-порталах або в якості оголошень у газетах	Портали з працевлаштування залишаються популярною платформою для розміщення вакансій. Соціальні мережі набувають все більшої популярності як спосіб пошуку підходящих кандидатів; активно використовується LinkedIn; зростає популярність ринку праці, де все більше пошукачів використовують LinkedIn як спосіб пошуку кандидатів.
Робота з даними	Робота з паперовою документацією. Занесення даних кандидатів і ведення бази вручну	Автоматизована робота в рекрутингових системах.
Технології в роботі рекрутера	Робота через ПК	Робота на будь-якому пристрої: ноутбук, планшет, смартфон.
Вплив теорії поколінь	Робота переважно з поколіннями X і Y	Орієнтуйтеся на міленіалів, які, за оцінками експертів, становитимуть 75% світової робочої сили до 2025 року. Почніть працювати з поколінням Z

До них належать соціальні мережі (94,3%), дошки оголошень про роботу (77,4%), відеоінтерв'ю (58,5%) та чат-боти (18,9%). Менше респондентів повідомили про використання ATS, спільнот у месенджерах та CRM-систем. Що стосується штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, то спостерігається невелике, але поступове зростання використання цих технологій у практиці рекрутингу: лише 7,5% респондентів згадали про використання ШІ і лише 5,7% - про VR та AR. Це переважно пов'язано з недостатньою обізнаністю про ці цифрові технології та їхні переваги в більшості компаній.

Згідно з результатами опитування, проаналізоване раніше програмне забезпечення дійсно є найпопулярнішим серед українських рекрутерів.

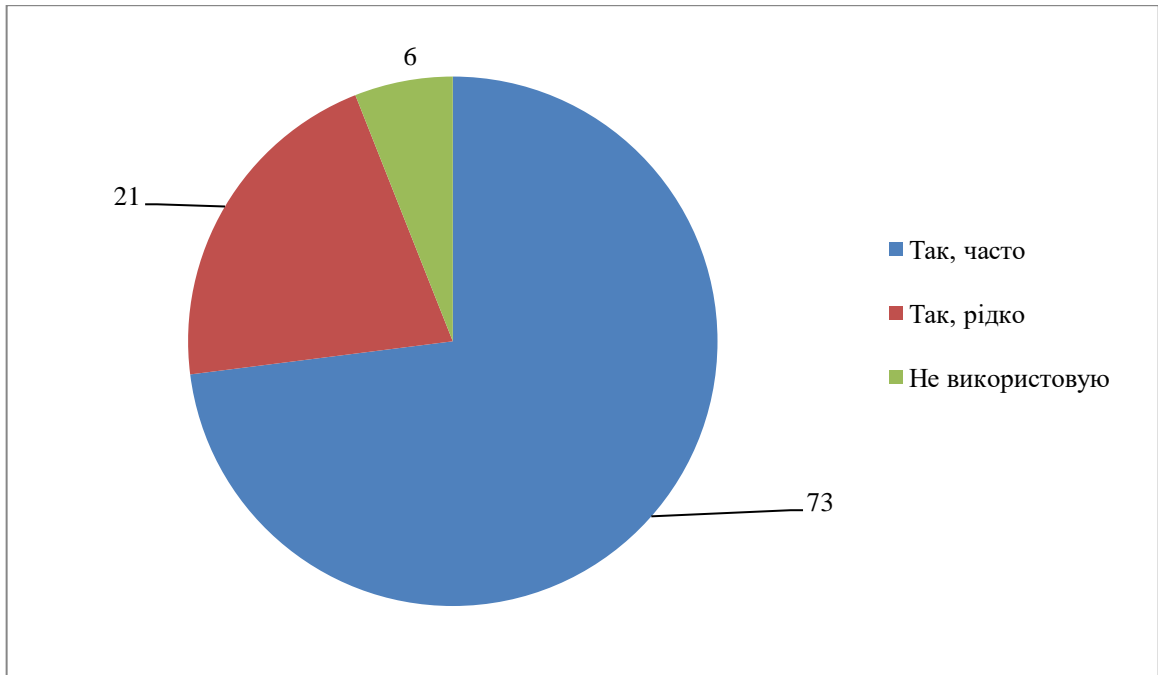


Рисунок 2.2 – Стан використання цифрових технологій рекрутингу персоналу в українських компаніях у 2021 році

Однак варто зазначити, що деякі фахівці з підбору персоналу використовують інші програмні продукти, такі як: clever staff, Peopleforce, SAP HCM, Hilio, E-Staff, Experium, Persia, Workday та Zira.

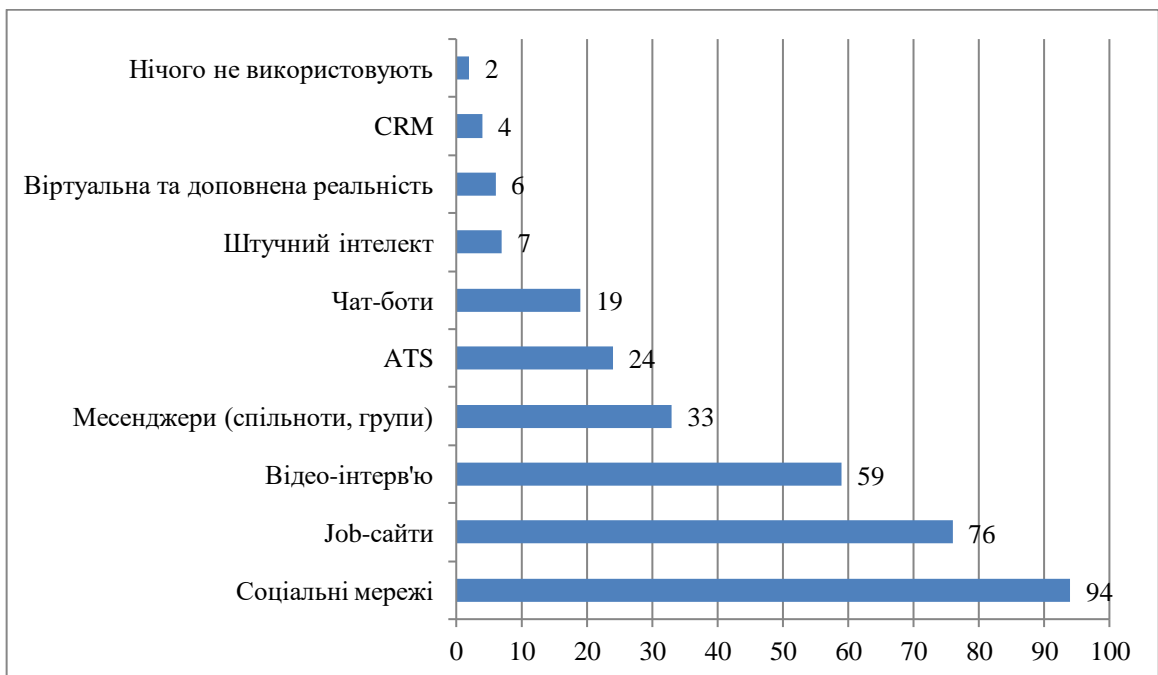


Рисунок 2.3 – Використання цифрових технологій рекрутингу персоналу українськими компаніями

Невелика частка респондентів не автоматизують процес підбору персоналу і використовують Excel, внутрішнє програмне забезпечення або загальне глобальне програмне забезпечення.

З проаналізованих раніше програмних продуктів Hurma та Oracle HCM є найпопулярнішими серед українських рекрутерів, і більшість респондентів вважають їх використання ефективним. Щодо інших систем управління персоналом, то 15% респондентів віддають перевагу Workable, 6% - BambooHR і лише 2% - Personio. Згідно з експертним опитуванням, найбільш ефективне програмне забезпечення для рекрутингу показано на рисунку 2.4 [81].

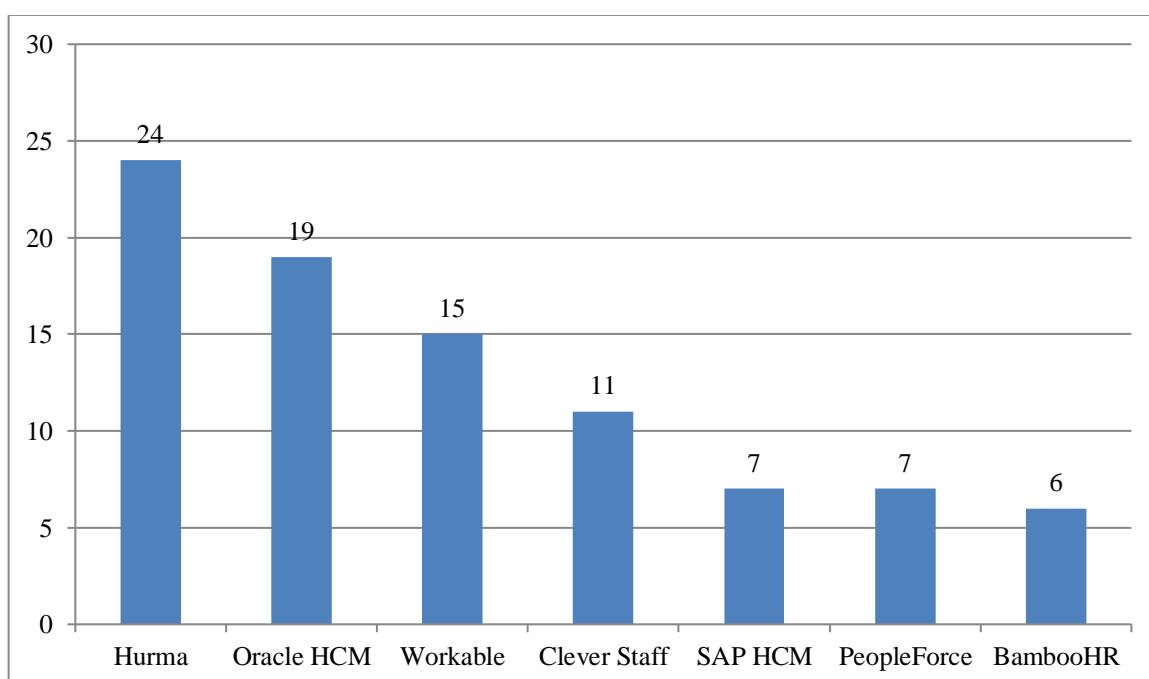


Рисунок 2.4 – Найефективніше програмне забезпечення рекрутингу персоналу в Україні, %

Звичайно, не всі світові тенденції використання рекрутингового програмного забезпечення виправдали себе в українському HR-секторі. Перш ніж обрати найкращу із запропонованих систем, варто виокремити критерії визначення найкращої системи управління персоналом для автоматизації процесу підбору персоналу. Виходячи з аналізу загальних тенденцій у підборі персоналу та трендів діджиталізації у 2021 році, основними критеріями є можливість автоматизації всіх процесів рекрутингу, повнота та достатність функцій, простота

використання, безпека, можливість інтеграції з іншими програмними продуктами, дружній інтерфейс (перевага надається російській та українській мовам), вартість. російською та українською мовами), а також вартість.

Систематизувавши аналітичний матеріал програмного забезпечення для усиновлення за визначеними критеріями та отриманими результатами, було виявлено, що Нурта функціонує як найефективніше програмне забезпечення для усиновлення в Україні в нових умовах пандемії та постпандемічної реальності.

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «М'ясна лавка» та аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ «М'ясна Лавка» існує вже понад п'ять років і офіційно запустила бренд 22 серпня 2019 року. Підприємство було створено для задоволення попиту на м'ясні продукти в регіоні. Згодом продукція компанії стала популярною і в інших регіонах України. За цей період компанія розробила понад 80 власних продуктів та налагодила виробничий цикл від забою до продажу у власній роздрібній мережі ТОВ «М'ясна Лавка».

ТОВ «М'ясна Лавка» також активно співпрацює з партнерами для забезпечення інших мереж необхідною продукцією без допомоги сторонніх дистриб'юторів. Поступово попит на продукцію зростає, і компанія вирішила розширити асортимент та асортиментну лінійку. Окрім м'ясних та ковбасних виробів, компанія також почала продавати молочні продукти. Асортимент продукції значно розширився за рахунок різних видів сиру, масла, соусів, йогуртів та інших видів молочної продукції.

У мережі фірмових торгових точок ТОВ «М'ясна Лавка» реалізовувалися м'ясні продукти (свинина, яловичина, курятина, індичка, ковбаси) та м'ясні напівфабрикати (копченості, сосиски, сардельки, м'ясні продукти виробництва ТОВ "М'ясна Лавка" (свинина, яловичина, курятина, індичка, сосиски, сардельки),

а також інших виробників (ТМ «Комо», ТМ «Звенигора», ТМ «Вись», ТМ «Молочний шлях», ТМ «Богодучівський молочний завод», ТМ «Славія», ТМ «Тулчинка» та інші) та кисломолочні продукти. Перероблені м'ясні продукти власного виробничого циклу налічують понад 80 найменувань. Молочна продукція налічує понад 120 найменувань.

Основними видами діяльності компанії є переробка та консервування м'яса, виробництво м'яса та продуктів з м'яса птиці, оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами, оптова торгівля шкірою та шкіряними виробами, роздрібна торгівля м'ясом та м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах та роздрібна торгівля іншими продовольчими товарами в спеціалізованих магазинах. Існує цілий ряд інших галузей на додаток до перерахованих вище.

Налагоджена логістична система гарантує свіжість продукції. Продукція доставляється щодня до кожного магазину мережі; ТОВ «М'ясна Лавка» не пов'язана з дистриб'ютором і тому гарантує, що продукція, яку покупці отримують у магазинах, виготовлена протягом 24 годин.

Для оцінки рівня інтенсифікації виробництва, досягнутого ТОВ «М'ясна Лавка» у 2020-2022 роках, використано дані таблиці 2.5. Інформаційною базою для цього аналізу є форма 2 «Фінансовий звіт» та форма 1-ПВ «Звіт з праці» (додатки Б1-Б3 та Б1-Б3).

При аналізі загальних тенденцій динаміки основних показників інтенсивності ТОВ «М'ясна Лавка» необхідно враховувати економічну ситуацію, що склалася в цей період: у багатьох випадках інфляційні процеси та зростання цін призводять лише до збільшення поточних виробничих витрат та капітальних інвестицій, але не до збільшення їх фізичного обсягу. а не збільшення їх фізичного обсягу. У зв'язку з цим особливого значення набувають такі натуральні показники, як забезпеченість основними фондами та енергетичними потужностями, рівень механізації виробничих процесів та наявність компетентних людських ресурсів.

За даними таблиці 2.5, можна відмітити, що за 2020 – 2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «М'ясна лавка» збільшився у 2020 р. з 110346 тис. грн до 174777 тис. грн у 2022 р.

Таблиця 2.5 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ «М'ясна лавка» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	110346	167471	174777	51,8	4,4
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	133	130	128	-2,3	-1,5
Матеріальні витрати, тис.грн	80033	157224	124419	96,4	-20,9
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	171	196	381,5	14,6	94,6
Оборотні засоби, тис.грн	29269	89265,5	182209,5	205,0	104,1
Продуктивність праці, тис.грн/особу	829,7	1288,2	1365,4	55,3	6,0
Матеріаловіддача, грн/грн	1,38	1,07	1,40	-22,5	30,8
Віддача основних засобів, грн/грн	645,3	854,4	458,1	32,4	-46,4
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	3,8	1,9	1,0	-50,0	-47,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	10796,3	11765,0	13460,5	9,0	14,4

Середньоспискова чисельність персоналу ТОВ «М'ясна лавка» зменшилась з 133 чол. у 2020 р. до 128 чол. у 2022 р. За 2020-2022 рр. спостерігається скочкоподібна зміна виробітку працівників. Матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 96,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 20,9 %.

Спостерігається зростання середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 14,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 94,6 %.

Оборотні засоби ТОВ «М'ясна лавка» впродовж досліджуваного періоду зазнали змін.

Продуктивність праці одного працівника у 2021 р. збільшилась порівняно з 2020 р. на 55,3 %, а у 2022 р. збільшилась на 6,0 % по відношенню до 2021 р. Така ситуація пояснюється тим, що темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції перевищували темпи зростання середньооблікової чисельності персоналу.

У 2020 році ТОВ «М'ясна Лавка» показало ефективне використання матеріальних ресурсів, оскільки матеріаловіддача зросла на 30,8%; у 2021 році зменшення матеріаловіддачі порівняно з 2020 роком свідчить про неефективне використання матеріальних ресурсів. Рентабельність основних засобів зросла на 32,4% у 2021 році та зменшилася на 46,4% у 2022 році. Оборотність оборотних активів ТОВ «М'ясна Лавка» зменшилася на 50,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 47,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Заробітна плата працівників ТОВ «М'ясна Лавка» рівномірно зросла. Це явище пояснюється законодавчим підвищенням мінімальної заробітної плати та зростанням середньої заробітної плати на промислових підприємствах регіону.

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «М'ясна Лавка» проаналізовано елементи операційних витрат (таблиця 2.6). Інформаційною базою для аналізу є форма 2 «Фінансовий звіт» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.6 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «М'ясна лавка» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	80033	157224	124419	96,4	-20,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	809	1090	6186	34,7	467,5
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	293	395	1309	34,8	231,4
Амортизація, тис. грн	82	110	245	34,1	122,7
Інші операційні витрати, тис. грн	5248	7314	7705	39,4	5,3
Разом	86465	166133	139864	92,1	-15,8

Як видно з таблиці 2.6, матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 96,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 20,9 %. Це пов'язано із зростанням обсягів виробництва. Витрати на оплату праці збільшилися із 809 тис. грн у 2020 р. до 6186 тис. грн у 2022 р.

Відповідно збільшуються і витрати на відрахування на соціальні заходи.

Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно

(рисунок 2.5).

Амортизація збільшилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 34,1 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 122,7 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання операційних витрат.



Рисунок 2.5 – Елементи операційних витрат
ТОВ «М'ясна лавка» за 2020 – 2022 рр.

Проілюструємо ефективність діяльності підприємства за допомогою основних техніко-економічних показників ТОВ «М'ясна лавка» (таблиця 2.7) [82, с. 32].

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «М'ясна лавка», слід зазначити, що вона зросла. Це пов'язано зі значним зростанням вартості сировини та матеріалів, а також зі збільшенням адміністративних та інших операційних витрат, зобов'язань та втрат від знецінення запасів.

Варто зазначити, що темпи зростання чистого прибутку перевищили темпи зростання собівартості реалізованої продукції. Це позначилося на витратах на гривню реалізованої продукції: у 2022 році витрати на гривню реалізованої продукції ТОВ «М'ясна лавка» зменшилися на 6,7% порівняно з 2021 роком.

Група була прибутковою з 2020 по 2022 рік. Причому у 2021 році чистий прибуток збільшився на 73,1% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році чистий

прибуток зменшився на 22,1% порівняно з 2021 роком; у 2022 році маржа прибутку Групи збільшилася на 20,0% порівняно з 2021 роком. Вартість основних засобів ТОВ «М'ясна Лавка» зросла на 22,7% на кінець 2021 року порівняно з 2020 роком та на 153,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Зростання фондівдачі при зниженні фондомісткості протягом досліджуваного періоду свідчить про те, що основні засоби у 2021 році використовувалися більш ефективно.

Таблиця 2.7 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «М'ясна лавка» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	110346	167471	174777	51,8	4,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	103990	150702	147147	44,9	-2,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,94	0,90	0,84	-4,3	-6,7
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	2584	4473	3484	73,1	-22,1
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,5	3,0	2,4	20,0	-20,0
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	176	216	547	22,7	153,2
Фондовіддача	грн/грн	627,0	775,3	319,5	23,7	-58,8
Фондомісткість	грн/грн	0,0016	0,0013	0,0031	-18,8	138,5
Виробничі запаси	тис.грн	17783	24676,5	54672	38,8	121,6
Незавершене виробництво	тис.грн	0,5	0,5	-	-	-
Середньооблікова чисельність	осіб	133	130	128	-2,3	-1,5
у т.ч. робітників	осіб	93	94	93	1,1	-1,1
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	230725	220549	226629	-4,4	2,8
Продуктивність праці:	тис.грн/чол.	829,7	1288,2	1365,4	55,3	6,0
- одного працівника	грн.	1186,5	1781,6	1879,3	50,2	5,5
Фонд заробітної плати штатних	тис.грн	10796,3	11765,0	13460,5	9,0	14,4
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	6764,6	7541,7	8763,3	11,5	16,2

Позитивний вплив на зміну фондівдачі протягом аналізованого періоду

мало збільшення частки основних засобів у загальному обсязі основних засобів підприємств. Усі ці процеси зумовлені такими основними чинниками: попит на робочі місця, що стимулює виробництво, та наявність значної частки морально та фізично застарілих основних засобів.

У 2022 році зростатиме продуктивність праці як найманих працівників, так і робітників. Це пов'язано з тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами, ніж чистий дохід від реалізації робочих місць: зростання суми заробітної плати на ТОВ «М'ясна лавка» в період з 2020 по 2022 рік також призвело до збільшення середньомісячної заробітної плати.

На основі факторного аналізу визначено фактори, які призвели до підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «М'ясна лавка». Результати розрахунків представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «М'ясна лавка» у 2022 р.

Показники	Рік			Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	110346	167471	174777	7306	4,4
Чисельність працівників, чол.	133	130	128	-2	-1,5
Кількість відпрацьованих днів у році	248	244	247	3	1,2
Середня тривалість робочого дня, год.	7,0	6,95	7,16	0,21	3,0
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,136	0,131	0,151	0,02	15,3
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:					
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$-2 \cdot 244 \cdot 6,95 \cdot 0,131 = -444,3$				
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$128 \cdot 6,95 \cdot 3 \cdot 0,131 = 349,6$				
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$128 \cdot 244 \cdot 0,21 \cdot 0,131 = 859,2$				
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$128 \cdot 247 \cdot 7,16 \cdot 0,02 = 4527,4$				
Разом, грн:	≈ 5373				

На зміну обсягу робіт у ТОВ «М'ясна лавка» вплинуло збільшення кількості робочих днів, що призвело до збільшення обсягу реалізації на 859,2 тис. грн, та збільшення середнього виробітку за годину, що призвело до збільшення обсягу

реалізації на 4527,4 тис. грн. За рахунок зміни факторів обсяг реалізації продукції збільшився на 5373 тис. грн.

Структура оборотного капіталу ТОВ «М'ясна лавка» (таблиця 2.9) [83, с. 43].

Таблиця 2.9 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «М'ясна лавка» за 2020 - 2022 рр.

Обігові кошти	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	17783	99,6	24676,5	99,4	54672	84,3
Товари	5	0,0	87,5	0,4	6021	9,3
Незавершене виробництво	0,5	0,0	0,5	0,0	-	-
Готова продукція	71,5	0,4	49	0,2	4171,5	6,4
Всього обігових коштів	17860	100,0	24813,5	100,0	64864,5	100,0

Така ситуація призводить до необхідності додаткових запозичень та негативно впливає на загальний фінансовий стан підприємств. Найбільшу частку оборотного капіталу становлять запаси, яка змінилася з 99,6% у 2020 році до 84,3% у 2022 році. Вартість готової продукції впродовж досліджуваного періоду зростає.

Ефективність системи управління на ТОВ «М'ясна лавка» можна оцінити за даними таблиці 2.10.

Аналіз даних таблиці 2.10 показує, що операційний прибуток ТОВ «М'ясна Лавка» зменшився на 30,9% у 2021 році та збільшився на 18,9% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Як загальна заробітна плата, так і загальна заробітна плата управлінських працівників зросла протягом досліджуваного періоду.

Товарообіг на одного управлінського працівника ТОВ «М'ясна Лавка» збільшився з 2758,7 тис. грн у 2020 році до 4993,6 тис. грн у 2022 році. Частка управлінських працівників у загальній кількості працівників ТОВ «М'ясна Лавка» зменшилася на 8,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 1,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Частка заробітної плати управлінського персоналу в загальній заробітній платі дещо зросла.

Таблиця 2.10 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «М'ясна лавка» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	110346	167471	174777	51,8	4,4
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	чол.	133 40	130 36	128 35	-2,3 -10,0	-1,5 -2,8
3 Операційний прибуток	тис.грн	2225	7414	2329	233,2	-67,7
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	108121	160057	172380	48,0	7,7
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	10796,3 2310,4	11765,0 2564,8	13460,5 2961,3	9,0 11,0	14,4 15,5
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	2758,7	4652,0	4993,6	68,6	7,3
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	30,1	27,7	27,3	-8,0	-1,4
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,4	21,8	22,0	1,9	0,9

Таким чином, ТОВ «М'ясна Лавка» може зазначити, що керівництву слід обрати чітку стратегію розвитку компанії та обрати відповідну кадрову політику.

ТОВ «М'ясна Лавка», шляхом розробки та послідовної реалізації власної програми скорочення витрат, повинно мати можливість постійно контролювати процес використання внутрішніх факторів, а також вплив зовнішніх факторів". ТОВ «М'ясна Лавка» планує щороку знижувати собівартість продукції, повністю усвідомлюючи, що це є одним з найважливіших чинників збільшення прибутку, а отже, стабільної роботи компанії.

2.3 Оцінка особливостей рекрутингу персоналу на ТОВ «М'ясна лавка» в умовах діджиталізації

У ТОВ «М'ясна Лавка» процес підбору та відбору персоналу є центральним елементом управління людськими ресурсами, і за його організацію відповідає відділ управління персоналом. Підбором кандидатів займається відділ підбору, адаптації та підтримки персоналу регіональної мережі ТОВ «М'ясна Лавка». Відділ має справу з двома типами кандидатів: внутрішніми клієнтами, тобто співробітниками ТОВ «М'ясна Лавка», які беруть участь у кадровому резерві банку (всі учасники програми кадрового резерву банку мають можливість просуватися по службі протягом року за результатами виконання власних планів кадрового резерву), та зовнішніми кандидатами.

Основні функції Департаменту регіональних мереж щодо підбору персоналу полягають у наступному

- пошук кандидатів на заміщення вакантних посад та проведення всіх етапів процесу відбору;
- оцінка працівників Банку з кадрового резерву за внутрішніми критеріями та відповідно до вимог вакантних посад; та
- HR-фахівці та рекрутери мають можливість відстежувати динаміку причин звільнення працівників.

Для пошуку талантів ТОВ «М'ясна Лавка» використовує як внутрішні, так і зовнішні джерела, вибір яких залежить від особливостей вакантної посади. Як правило, внутрішні джерела використовуються, коли з'являються вакансії керівників підрозділів різних рівнів, їхніх заступників та вищого керівництва. Це пов'язано з тим, що існуючі співробітники знайомі з деталями робочих процесів і корпоративною культурою, а на їх адаптацію і навчання потрібно менше часу і фінансових ресурсів.

Для лінійних позицій рекрутери банків частіше покладаються на зовнішній рекрутинг через корпоративні акаунти ТОВ «М'ясна Лавка» в соціальних мережах,

HR-портали та співпрацю з вищими навчальними закладами, рідше використовують національні служби зайнятості та рекрутингові агенції.

У таблиці 2.11 наведено характеристики внутрішніх та зовнішніх джерел пошуку кандидатів у рекрутингових операціях ТОВ «М'ясна Лавка».

Таблиця 2.11 - Характеристика джерел і каналів пошуку кандидатів в рекрутинговій практиці ТОВ «М'ясна лавка»

Джерела	Канали	Категорії персоналу, до яких застосовуються
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> - Внутрішній корпоративний портал для співробітників - Корпоративна e-mail розсилка вакансій - Усні оголошення на колективних зборах і нарадах 	Топ-менеджмент, керівники підрозділів та банківських відділень різних рівнів, їх заступники та старші менеджери
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> - Кадрові портали (rabota.ua, work.ua, grc.ua, finstaff.com.ua) - Корпоративні акаунти в соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) та месенджерах (Telegram, Viber) - Зовнішня реклама вакансій у приміщеннях банківських відділень (на клік-стендах, меню-холдерах, Зонах 24, буклети в клієнтських залах) - Сайти відділів працевлаштування закладів вищої освіти - В рідких випадках – он-лайнні ЗМІ, державна служба зайнятості і кадрові агентства 	Більша частина операційного персоналу та працівники категорії «інший персонал»

Як видно з таблиці 2.11, ТОВ «М'ясна Лавка» використовує ефективні, цільові канали комунікації з кандидатами з точки зору вартості та охоплення цільової аудиторії.

Що стосується внутрішнього рекрутингу, то після отримання заявки на вакантну посаду від певного структурного підрозділу або іншого підрозділу ТОВ «М'ясна Лавка» HR-фахівець (рекрутер) оголошує внутрішній конкурс з подальшим переведенням (горизонтальною або вертикальною ротацією) або переведенням на неповний робочий день (за наявності такої можливості), за результатами якого приймається рішення про зарахування конкретного внутрішнього кандидата (перевага надається кандидатам з кадрового резерву) на посаду.

Основні компоненти системи підбору зовнішніх кандидатів ТОВ «М'ясна Лавка» у спрощеному вигляді представлено на рисунку 2.6.

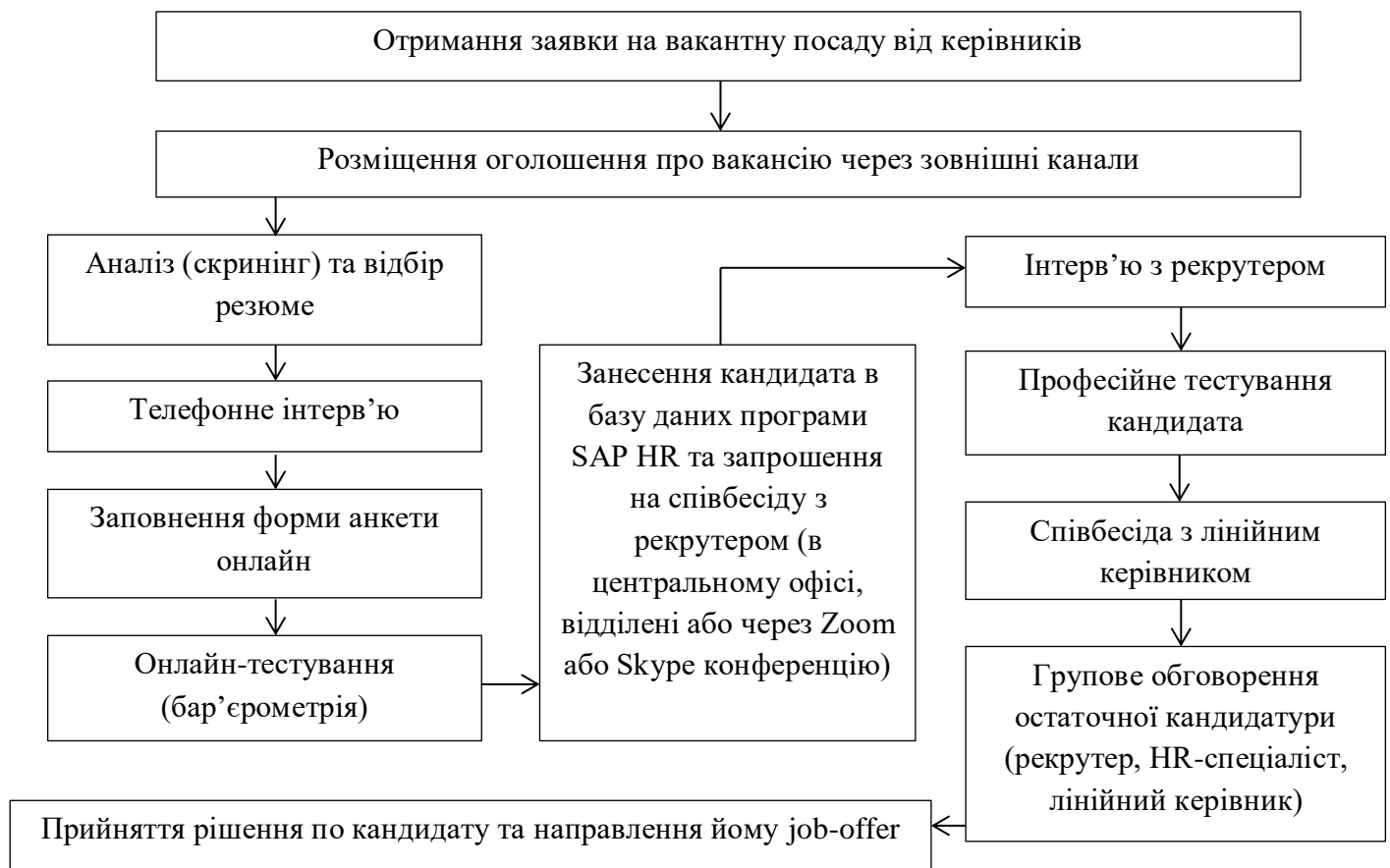


Рисунок 2.6. - Система рекрутингу кандидатів при зовнішньому підборі персоналу в ТОВ «М'ясна лавка»

Отже, після отримання та опрацювання заявок рекрутер розміщує оголошення про вакансію (пост, рекламу) на зовнішніх каналах комунікації, визначених з кандидатами в таблиці 2.11, в залежності від деталей вакансії.

Процес відбору починається з аналізу поданих (надісланих) резюме з метою виключення нерелевантних. Кандидати, чиї резюме відповідають критеріям та вимогам компанії, проходять телефонну співбесіду. Кандидатам, які пройшли цей етап, електронною поштою надсилається анкета та посилання на тест (барометрію).

Кандидати, які пройшли тест, вносяться в HR-систему, що використовується ТОВ «М'ясна лавка» для автоматизації HR-процесів (SAP HR), і запрошуються на

співбесіду з рекрутером в головному офісі ТОВ «М'ясна лавка» або в обраних філіях. Якщо кандидат не проходить тест, йому надається зворотній зв'язок, як це відбувається на будь-якому етапі процесу відбору (рекрутингу) в ТОВ «М'ясна лавка».

Після співбесіди з рекрутером кандидати проходять професійне тестування, зміст якого визначається профілем посади та індивідуальними вимогами.

Потім кандидати направляються на співбесіду з лінійним керівником відділу (підрозділу), до якого надійшла їхня заявка. Остаточне рішення про найм приймається шляхом групового обговорення кандидатів рекрутером і HR-менеджером, які брали участь у процесі відбору, а також лінійним керівником департаменту (підрозділу), в якому планується закриття вакантної посади. Після прийняття остаточного рішення фінальному кандидату або кандидатам надсилається лист-оферта (офіційний лист-пропозиція).

Для оцінки ефективності процесу підбору персоналу, організованого ТОВ «М'ясна лавка», використовується методичний алгоритм розрахунку HR-показників. Для подальших розрахунків були використані вихідні дані, представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Вихідні дані для розрахунку показників ефективності процесів рекрутингу в ТОВ «М'ясна лавка» за 2021-2022 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Кількість відкритих вакансій	15	7	-8	-53,3
Кількість закритих вакансій, всього, в т.ч.:	12	4	-8	-66,7
внутрішніми кандидатами	2	-	-2	-
зовнішніми кандидатами (кількість прийнятих штатних працівників)	10	4	-6	-33,3
Кількість працівників, прийнятих на випробувальний термін	8	1	-7	-85,7
Кількість рекрутерів в департаменті з управління	2	2	-	-

З таблиці 2.12 видно, що кількість вакансій, на які ТОВ «М'ясна лавка» розпочало набір у 2021-2022 роках, зменшилася з 15 до 7, тобто на 8 позицій;

кількість вакансій, закритих рекрутерами ТОВ «М'ясна лавка», становила 12 у 2021 році та 4 у 2022 році: 12 у 2021 році та 4 у 2022 році. Більшість вакансій були закриті зовнішніми кандидатами: чотири у 2022 році, що на шість менше, ніж у 2021 році; дві вакансії були закриті внутрішніми кандидатами у 2021 році; дві вакансії були закриті зовнішніми кандидатами у 2022 році; дві вакансії були закриті внутрішніми кандидатами у 2022 році.

Кількість працівників, які пройшли основні етапи рекрутингу та були прийняті на роботу протягом випробувального терміну, коливалася від восьми у 2021 році до одного у 2022 році. Окрім штатних HR-менеджерів різних рівнів, у відділі підбору, адаптації та підтримки персоналу ТОВ «М'ясна лавка» протягом досліджуваного періоду працювали два штатні рекрутери.

На основі даних, наведених у таблиці 2.12, були розраховані кадрові індикатори ефективності системи підбору персоналу ТОВ «М'ясна лавка», які зведені в таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 - HR-метрики ефективності процесів рекрутингу ТОВ «М'ясна лавка» за 2021-2022 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Кількість відкритих вакансій на одного рекрутера	58,3	63,2	4,9	8,4
Кількість закритих вакансій на одного рекрутера	57,0	61,4	4,4	7,7
Частка вакансій, закрита внутрішніми кандидатами, %	3,9	5,6	1,7	43,6
Частка вакансій, закрита зовнішніми кандидатами, %	96,3	94,7	-1,6	1,7
Ефективність закриття вакансій, %	97,5	97,2	-0,3	-0,3
Загальна ефективність процесу рекрутингу, %	95,3	93,8	-1,5	-1,6

Так, кількість робочих місць на одного штатного рекрутера в ТОВ «М'ясна лавка» становить 63,1 у 2020 році, що на 4,9 більше, ніж у 2021 році. Це означає, що середньомісячне навантаження на одного рекрутера становить 4-5 вакансій, що вважається цілком прийнятним.

Кількість вакансій, підписаних одним рекрутером, за цей період зросла на 7,7%, з 57 до 61,4. Ці показники також нижчі, ніж кількість вакансій, що сприймаються негативно.

Це пов'язано з пріоритетами ТОВ «М'ясна лавка» у підборі персоналу, про які йшлося вище. Внутрішній рекрутинг використовується рекрутерами для заповнення вакансій для працівників середньої та вищої ланки, тоді як зовнішній рекрутинг використовується для заповнення лінійних позицій.

Оскільки більшість вакансій, оголошених у 2021-2022 роках, були лінійними, їх закривали зовнішні кандидати. Частка таких закритих вакансій знизилася з 96,3% на початку року до 94,7% наприкінці року. Водночас частка вакансій, закритих внутрішніми кандидатами, зросла з 3,9% у 2021 році до 5,6% у 2022 році. Ефективність закриття вакансій розраховувалася як співвідношення відкритих і закритих вакансій. Протягом аналізованого періоду вона дещо знизилася з 97,5% до 97,2%.

Висновки до розділу 2

Виявлено та досліджено сучасні тенденції, що визначають підходи до підбору персоналу в торговельному секторі. Визначено ключові тенденції розвитку торговельного сектору та представлено їхній зв'язок із системою управління людськими ресурсами. Здійснено класифікацію торговельних підприємств на три основні групи відповідно до способу управління людськими ресурсами.

Виявлено особливості управління людськими ресурсами в одній групі торговельних підприємств. Підбір персоналу є одним з найважливіших завдань для забезпечення функціонування торговельних підприємств та виконання трудових завдань. Представлено порівняльну характеристику внутрішніх і зовнішніх джерел у наймі працівників.

Найефективнішим способом залучення персоналу із зовнішніх джерел названо рекрутинг як найефективніший спосіб набору персоналу. Проаналізовано тенденції, що впливають на функцію рекрутингу: ситуація на ринку праці, особливості роботи з кандидатами різних поколінь, правила залучення талантів, брендинг роботодавця, інформаційна підтримка та діджиталізація рекрутингу.

Попит на працівників у сфері ритейлу постійно зростає. Найбільша кількість вакансій - у продовольчих компаніях, за ними йдуть компанії, що займаються продажем одягу та електроприладів. До трійки лідерів галузей, в яких хотіли б працювати представники всіх поколінь, входить сфера торгівлі. Міленіали найбільше прагнуть працювати в секторі роздрібної торгівлі. Конкуренція за таланти посилюється, і виникає необхідність змінити спосіб їхнього залучення. Ефективність підбору персоналу залежить від бренду роботодавця. Соціальний рекрутинг - це сучасний метод комунікації між кандидатами та рекрутерами. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси скринінгу та рекрутингу. На основі отриманих результатів запропоновано ключові підходи до формування системи рекрутингу в секторі ритейлу.

Загальна ефективність процесу підбору персоналу в ТОВ «М'ясна Лавка» була розрахована як співвідношення між кількістю працівників, прийнятих на роботу протягом випробувального терміну, та кількістю вакансій, заповнених зовнішніми кандидатами (кількість найнятих постійних працівників). Ефективність процесу підбору персоналу в 2021 році була оцінена на рівні 95,3%, яка знизилася до 93,8% в наступному році (1. 6%). З огляду на проаналізовані в цьому розділі системи та процеси підбору персоналу ТОВ «М'ясна Лавка», можна зробити висновок, що вони потребують вдосконалення, зокрема в частині розширення шляхів пошуку кандидатів, які наразі не використовуються ТОВ «М'ясна Лавка», та підвищення ефективності процесу підбору персоналу загалом.

3 ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ РЕКРУТИНГУ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «М'ЯСНА ЛАВКА»

3.1 Застосування інноваційних технологій віддаленого добору персоналу на підприємстві в цифровому середовищі

Нові соціально-економічні реалії, що виникли під час кризи COVID-19, змусили сучасні компанії адаптувати всі свої бізнес-процеси, включаючи процеси підбору персоналу, до «нової норми». В умовах, коли віртуальне спілкування стає повсякденною нормою, більшість компаній вважають неможливим успішно здійснювати процеси підбору персоналу в традиційний спосіб. Дистанційний рекрутинг стане новою реальністю у розвитку процесів управління персоналом. Тому під час COVID-19 та в постпандемічний період необхідно знайти найкращі цифрові методи та інструменти для дистанційного рекрутингу [84].

Метою застосування інновацій дистанційного рекрутингу ТОВ «М'ясна Лавка» в цифровому середовищі є визначення концептуальних та прикладних засад дистанційного рекрутингу у віртуальному цифровому середовищі в контексті соціальної дистанції.

Зрозуміло, що наука і практика ще не виробили єдиного, чітко визначеного концептуального підходу до реалізації процесів дистанційного рекрутингу. Однак сьогодні дистанційний рекрутинг передбачає використання цифрових та онлайн-інструментів для пошуку, співбесіди та найму працівників. Рекрутери також використовують технології для спілкування та зв'язку з кандидатами, навіть коли всі знаходяться вдома. Дистанційний рекрутинг особливо важливий, оскільки багато компаній сьогодні переходять на дистанційну роботу. Іншими словами, якщо компанії планують підтримувати ефективність процесу рекрутингу на належному рівні та забезпечувати себе конкурентоспроможним персоналом, то в нових умовах його необхідно проводити дистанційно [85].

Дистанційний формат суттєво змінив тенденції розвитку процесу підбору

персоналу. На дистанційний рекрутинг впливають як інноваційні тренди, так і традиційні тенденції, які добре себе зарекомендували раніше (рисунок 3.1) [86].

Інноваційні технології віддаленого добору персоналу	Традиційні технології віддаленого добору персоналу
Коллаборативний добір Рекрутинговий маркетинг Брендинг роботодавця Трансферальні (м'які) навички Штучний інтелект Добір, який враховує соціально-культурне різноманіття Бази даних кандидатів Цифровий добір Добір персоналу під проєкт Рекрутинг на основі великих даних Гнучкість роботи Залучення покоління Z	Добір у соціальних мережах Мобільні додатки Блокчейн Хмарне програмне забезпечення Прогностична аналітика Великі дані Гейміфікація

Рисунок 3.1 – Тенденції розвитку віддаленого добору персоналу

Детальний аналіз кожної з тенденцій дистанційного рекрутингу, показаних на рисунку 3.1, виявляє значний вплив на ефективне впровадження в цифровому середовищі, де інноваційні технології використовуються для забезпечення організації талантами, яких вона потребує. Так, кооптація може допомогти створити критичну масу більш продуктивних, лояльних до бізнесу та кваліфікованих кандидатів шляхом залучення до процесу всієї команди менеджерів з підбору персоналу, і може бути реалізована через впровадження реферальних програм для залучення кандидатів та програмного забезпечення для ефективної віртуальної співпраці. Це можна зробити шляхом впровадження реферальної програми залучення кандидатів та програмного забезпечення для ефективної віртуальної співпраці.

Маркетинг рекрутингу передбачає використання загальних маркетингових прийомів у процесі підбору персоналу. За допомогою ефективних маркетингових тактик рекрутери зможуть знаходити, залучати та розвивати кваліфікованих кандидатів, пропонуючи кандидатам роботу, мотивуючи їх подавати заявки та

просуваючи вакансію. Брендинг роботодавця в цифровому середовищі впливає на те, як кандидати оцінюють репутацію та бренд компанії перед тим, як подати заявку на роботу, тому роботодавці починають усвідомлювати важливість цифрової підтримки та покращення іміджу бренду на ринку праці. Методи рекрутингу, засновані на соціокультурному розмаїтті, не є новими, але в нових умовах вони передбачають використання нових методів інклюзії та розмаїття, з багатьма перевагами для роботодавців, такими як покращення добробуту, продуктивності, утримання, лояльності працівників та брендингу роботодавця [87].

Цифровий рекрутинг, або онлайн-рекрутинг, означає використання Інтернету, програмного забезпечення та інших цифрових технологій для залучення, оцінки та відбору відповідних кандидатів і включає використання рекрутингу в соціальних мережах та спеціалізованого програмного забезпечення. Зростаюча тенденція до підбору персоналу на основі великих даних створює можливості для планування та прийняття рішень на основі даних, отриманих за допомогою цифрових HR-технологій. Створення баз даних кандидатів дозволяє рекрутерам і HR-менеджерам легко отримати доступ до кваліфікованих і компетентних кандидатів, що знову стає більш актуальним у віддалених регіонах [88].

Підтримка мережі талантів на кар'єрному сайті компанії стає все більш поширеним способом підтримувати зв'язок з потенційними кандидатами та залучати таланти для швидкого заповнення вакантних посад. Використання технологій на основі штучного інтелекту в дистанційному рекрутингу докорінно змінює сам процес завдяки застосуванню низки ефективних цифрових інструментів рекрутингу, таких як автоматизований скринінг, відбір кандидатів та спілкування з кандидатами за допомогою чат-ботів. Крім того, сильна і проактивна присутність на цифрових платформах соціальних мереж для залучення співробітників може допомогти залучити перспективних кандидатів.

Усі ці тенденції суттєво вплинули на розвиток процесів рекрутингу, коли вони проводяться дистанційно: під час кризи COVID-19 все більше компаній

адаптуються до "нової норми". Оскільки віртуальна взаємодія стає нормою, роботодавці відмовляються від багатьох традиційних методів підбору персоналу. Цифровий рекрутинг стає новою нормою. У таблиці 3.1 показано, як виглядає процес рекрутингу в епоху соціальної дистанції з використанням цифрових технологій [89].

Таблиця 3.1 - Трансформація процесу добору персоналу в епоху соціального дистанціювання

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

Порівнюючи традиційні та цифрові методи здійснення окремих підпроцесів рекрутингу, можна зробити висновок, що останні є достатньо ефективними для врахування всіх викликів дистанційного рекрутингу [90].

Однак, з точки зору низки процедур і завдань, дистанційний рекрутинг дуже схожий на традиційний рекрутинг, включаючи всі ті ж етапи, такі як оголошення про вакансії, розгляд резюме, планування співбесід з кваліфікованими кандидатами та надсилання листів з пропозиціями. Основна відмінність полягає в тому, що через нову норму рекрутингу в епоху соціальної дистанції всі процедури і завдання повинні бути перенесені у віртуальне цифрове середовище і здійснюватися за допомогою Інтернету. Цей перехід є складним для HR-практик. Це пов'язано з тим, що їм потрібно знайти необхідні методи підбору персоналу в нових умовах. Тому, спираючись на дослідження Skillfuel [91], було розглянуто найкращий підхід для трансформації процесу дистанційного рекрутингу в ТОВ «М'ясна Лавка» (рисунок 3.2).

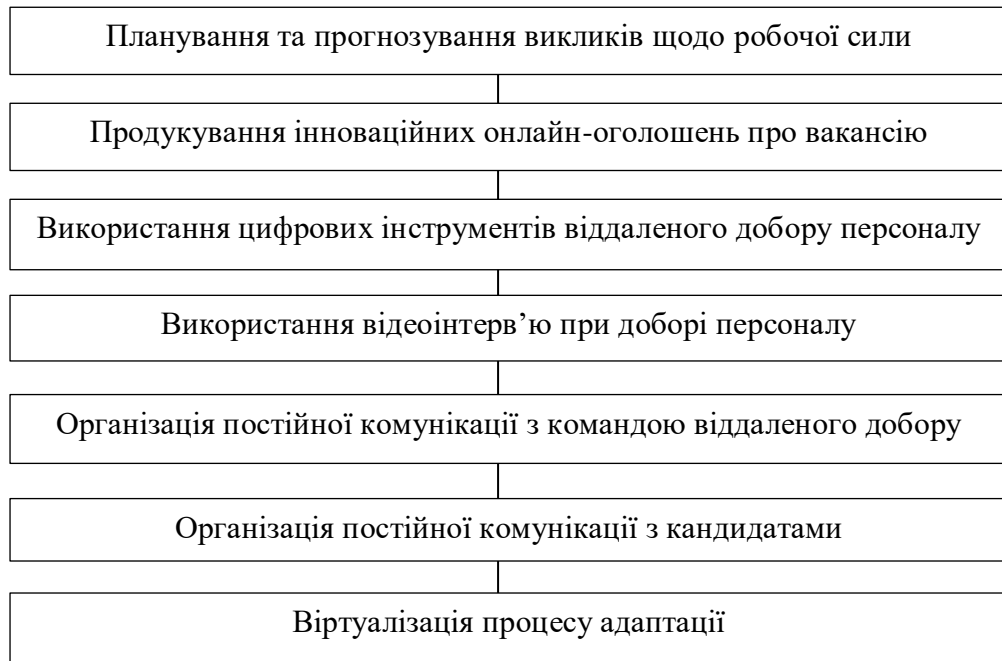


Рисунок 3.2 – Процес віддаленого добору персоналу для ТОВ «М'ясна лавка»

Технології цифрового рекрутингу - один з найперспективніших напрямків розвитку програмного забезпечення для управління персоналом. Арсенал цифрових інструментів, доступних для цієї мети, дуже широкий. По-перше, слід звернути увагу на так зване «рекрутингове програмне забезпечення», яке допомагає у відборі та залученні нових талантів. Ці рішення надають інструменти для створення внутрішніх та зовнішніх пулів кандидатів, створення та розповсюдження оголошень про вакансії, а також включають програмне забезпечення для відстеження кандидатів (ATS), онбордінгу та рекрутингової аналітики. Дійсно, такий набір програмного забезпечення автоматизує весь процес рекрутингу, від пошуку кандидатів до адаптації [93].

Таким чином, використання CAP для організації процесу рекрутингу дає можливість фільтрувати та відбирати кандидатів за допомогою інструментів управління, відстежувати прогрес кожного кандидата в життєвому циклі дистанційного рекрутингу та планувати всі етапи рекрутингу дистанційно. Це дозволяє командам з дистанційного підбору персоналу відстежувати статус кожного кандидата і забезпечувати впорядкований та ефективний процес. ATS є лише одним із прикладів програмного забезпечення для підбору персоналу, і

компанії загалом мають багато можливостей для оцифрування пошуку, залучення кандидатів та управління рекрутингом [94].

Програмні продукти, які підтримують реалізацію процесів рекрутингу, часто є програмними пакетами для управління персоналом або модулями (підсистемами) інформаційних систем управління персоналом. Ці рішення керують такими важливими кадровими процесами, як основна робота з персоналом, рекрутинг, управління ефективністю та програмне забезпечення для електронного навчання. Багато програмних продуктів для підбору персоналу інтегровані в комплексну систему управління персоналом, тоді як інші доступні як окремі програмні продукти [95].

Розглядаючи програмне забезпечення для підбору персоналу, організації повинні зосередитися на своїх загальних потребах у сфері управління персоналом. Програмний продукт, який забезпечує найкращу функціональність для рекрутингу, може не відповідати потребам інших функціональних сфер. Тому дуже важливо, щоб компанії підходили до вибору цих програм з чітким розумінням цілей своїх HR-команд. На нашу думку, основними перевагами використання програмного забезпечення для дистанційного рекрутингу є спрощення процесу підбору персоналу та підвищення його ефективності, централізоване зберігання та управління інформацією про кандидатів, оптимізація та покращення якості заявок кандидатів, автоматизація розміщення та розповсюдження оголошень про вакансії для охоплення більшої кількості кандидатів, скоротити час, необхідний для закриття заявок на роботу; і скоротити час, необхідний для завершення процесу рекрутингу.

На нашу думку, цифрові інструменти, які найбільше підходять для автоматизації дистанційного рекрутингу, включають наступний набір програмного забезпечення: скринінг перед наймом, автоматизація процесу рекрутингу, пошук талантів, відео-інтерв'ю та інтеграція з рекрутинговими платформами для полегшення розміщення оголошень про вакансії (рисунки 3.3).

Для підвищення ефективності дистанційного рекрутингу в ТОВ «М'ясна Лавка», на додаток до того, що показано на рисунку 3.3, можна використовувати

соціальне програмне забезпечення для перенаправлення кваліфікованих кандидатів з таких платформ, як Facebook і LinkedIn, на оголошення про вакансії компанії. Публікації в соціальних мережах також можна планувати та автоматизувати на різних платформах.

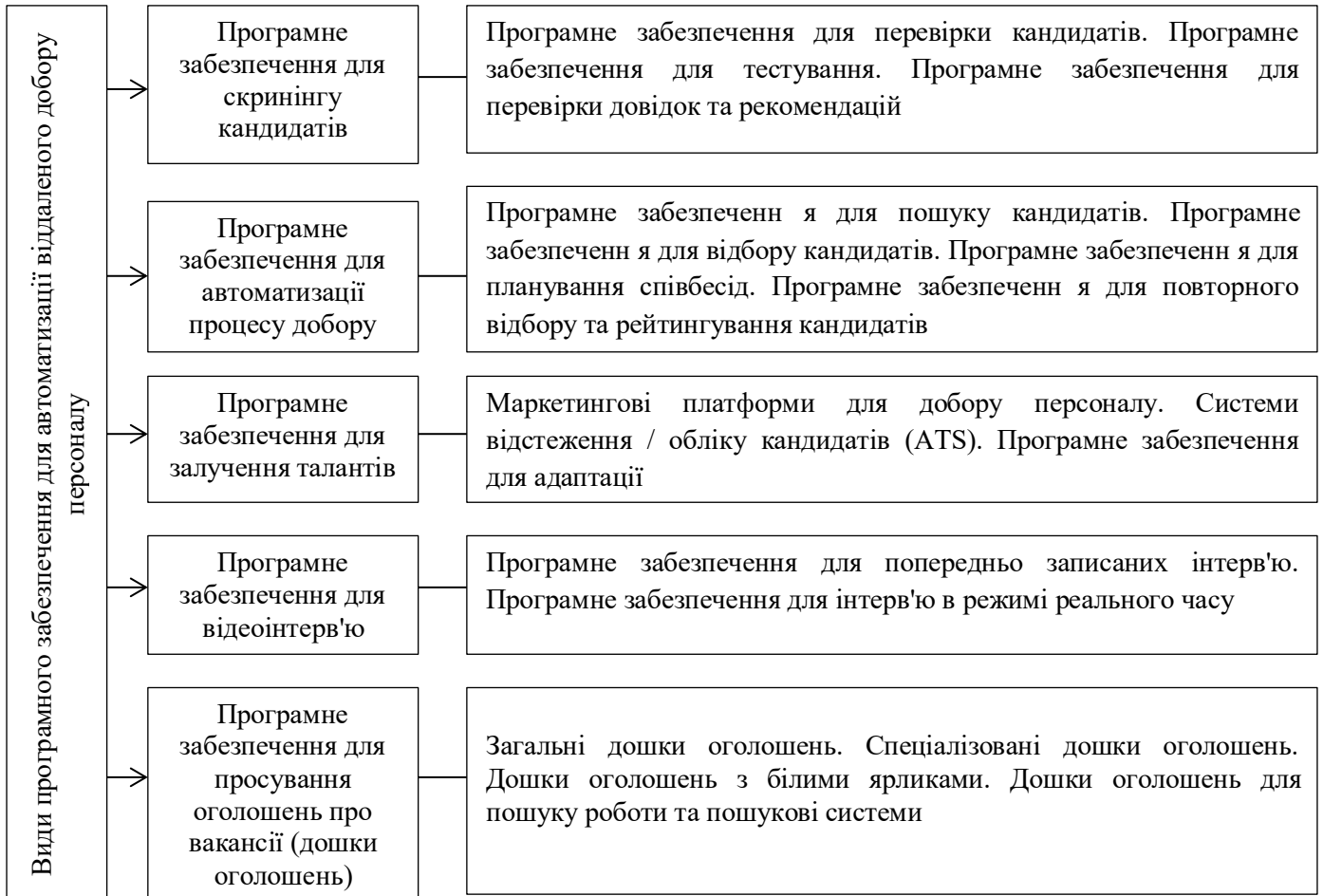


Рисунок 3.3 – Види програмного забезпечення для автоматизації віддаленого добору персоналу на ТОВ «М'ясна лавка»

Використовуйте відеоінтерв'ю для набору персоналу. Односторонні відеоінтерв'ю можуть замінити телефонний скринінг, а інтерактивні віртуальні співбесіди можуть стати ефективною альтернативою особистим співбесідам. Однак використання цього інноваційного цифрового інструменту в дистанційному рекрутингу вимагає ретельної попередньої підготовки щодо програми співбесіди, послідовності запитань (як і в традиційному рекрутингу), доступу до інтернету перед співбесідою та альтернативного плану (наприклад, телефонного) на випадок нестабільності інтернету. Однією з найкращих практик у нових методах набору

персоналу є надання кандидатам порад щодо етики проведення віртуальних співбесід, що може зменшити занепокоєння кандидатів, незнайомих з технологією відеоконференцій [98, с. 93].

Забезпечення безперервного зв'язку з віддаленими командами з підбору персоналу має вирішальне значення, оскільки вони повинні працювати в одному цифровому середовищі протягом усього процесу рекрутингу.

Постійна комунікація з кандидатами. Однією з найкращих практик нового підходу до підбору персоналу є залучення кандидатів до процесу дистанційного рекрутингу. Це може бути просте інформування про статус їхньої заявки та прогрес на етапі рекрутингу. Тому стратегії дистанційного рекрутингу необхідно розробити та адаптувати до нових обставин, пов'язаних з пандемією. Необхідно також внести зміни в процес комунікації з кандидатами, щоб забезпечити прозорість і доступність інформації, інформуючи їх про статус їхніх заявок і поточний стан організації компанії в умовах COVID-19.

Віртуалізація процесу адаптації шляхом організації віртуального онбордінгу та адаптації є важливим останнім кроком у процесі дистанційного рекрутингу. Ефективний віртуальний онбордінг підвищує рівень залученості нових співробітників, які адаптуються до гнучких умов роботи. При плануванні адаптаційних заходів і процедур слід також бути особливо уважним, щоб вони не стали надмірним тягарем для нового працівника.

Необхідність формування цифрової екосистеми для дистанційного рекрутингу, що включає інструменти для автоматизації процесу рекрутингу, платформи для залучення кандидатів, цифрову технологію ТОВ «М'ясна Лавка» для соціального рекрутингу, інструменти штучного інтелекту та робототехніки, наразі є майже безсумнівною (рисунок 3.4).

Однак при використанні певних елементів цифрової системи дистанційного рекрутингу існує низка викликів (рисунок 3.5), які, на нашу думку, матимуть вирішальне значення в міру переходу від інноваційних цифрових методів рекрутингу до нових звичайних (традиційних) методів рекрутингу.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток систем відстеження

кандидатів (СВА) наразі рухається в напрямку соціального рекрутингу, дистанційного рекрутингу та рекрутингу з урахуванням соціокультурного розмаїття.



Рисунок 3.4 – Цифрова екосистема віддаленого добору персоналу для ТОВ «М'ясна лавка»

З точки зору соціального рекрутингу, рекрутерам необхідно розширювати свої канали пошуку, щоб знайти і залучити найкращих кандидатів, а висвітлення кандидатів у соціальних мережах стає все більш важливим. Вбудовані функції соціального рекрутингу дозволяють користувачам САР автоматично розміщувати інформацію про відкриті вакансії в популярних соціальних мережах і на дошках оголошень про роботу. Аналітичні інструменти допомагають рекрутерам визначити, які соціальні активності дають найкращі результати [100].

Соціальна активність також поширюється на рефералів - деякі продукти дозволяють працівникам підключатися до своїх соціальних мереж, щоб ділитися інформацією про відкриті вакансії в компанії. Соціальні мережі стали важливим

засобом взаємодії рекрутерів з потенційними кандидатами.

Що стосується віддаленого рекрутингу, то в останні роки компанії поступово дозволяють більшій кількості співробітників працювати з дому, і ця тенденція буде посилюватися під час пандемії COVID-19. Завдання полягає в тому, щоб дати можливість кандидатам побачити робоче місце через ATS і розширити функцію рекрутингу незалежно від місцезнаходження обох сторін.

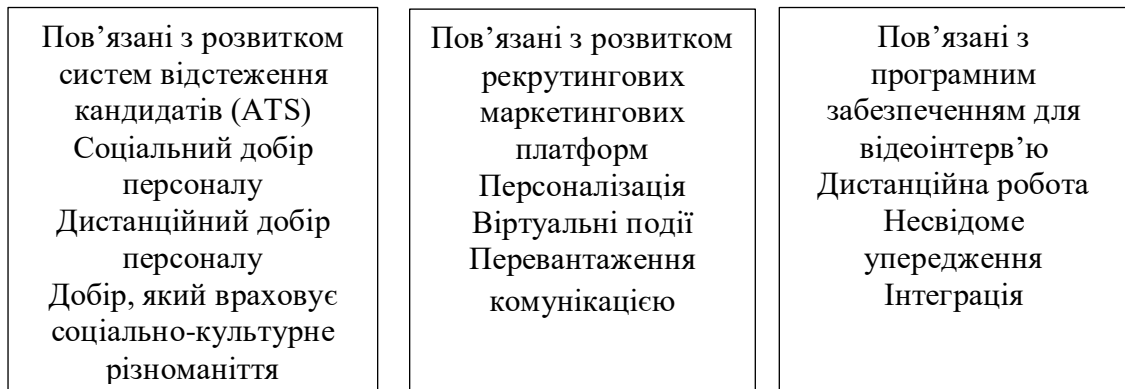


Рисунок 3.5 – Виклики цифровізації віддаленого добору персоналу

Провідні продукти ATS тепер пропонують оптимізований для мобільних пристроїв досвід, що для кандидатів означає, що вони можуть заповнювати заявки та шукати вакансії на будь-якому пристрої. Мобільні інструменти рекрутингу дозволяють користувачам переглядати профілі кандидатів, призначати співбесіди та перевіряти статус заявок. Продукти ATS також інтегровані з платформами для проведення відеоінтерв'ю, що робить їх все більш важливим інструментом для проведення дистанційних співбесід [101].

Що стосується рекрутингу з урахуванням різноманітності, варто зазначити, що багато компаній наголошують на різноманітності та інклюзивності у своїх процесах рекрутингу, а рекрутингові платформи, включаючи ATS, повинні впроваджувати функції для зменшення несвідомих упереджень у процесі відбору. Одним із прикладів цього є можливість для інтерв'юерів створювати цифрову картку, яка оцінює кожного кандидата за низкою ознак, включаючи навички та особистісні риси. Таким чином, кандидатів оцінюють за схожими критеріями [102,

с. 49].

Рекрутери також використовують програмне забезпечення для тестування перед працевлаштуванням, інтегроване з продуктами ATS, щоб надати компаніям більш об'єктивне джерело даних для розгляду кожного кандидата. Аналітичні звіти ATS дозволяють рекрутерам оцінити результати процесу з точки зору різноманітності та більш різноманітного пулу кандидатів, У свою чергу, вони також можуть допомогти визначити, чи потрібно вносити зміни для створення більш різноманітної команди.

Тенденції розвитку рекрутингових маркетингових платформ також створюють виклики в межах соціальної дистанції. По-перше, це персоналізація, необхідна кандидатам для сортування сотень і тисяч оголошень про вакансії на різних платформах соціальних мереж. Компанії, які пропонують персоналізований підхід до пошукачів, вигідно вирізняються з-поміж інших. Маркетингові рішення для рекрутингу повинні надавати персоналізовані цільові сторінки для кожного пошукача і дозволяти рекрутерам адаптувати оголошення про вакансії та повідомлення для кожного претендента.

Ці платформи можуть допомогти рекрутерам просувати заходи з персоналізованими повідомленнями, планувати відеоінтерв'ю та відстежувати залученість і відвідуваність кандидатів. Хоча досвід віртуального рекрутингового заходу, безсумнівно, відрізняється від особистого ярмарку вакансій, віртуальні заходи мають потенціал, щоб замінити деякі покоління живих заходів. По-третє, існує комунікаційне перевантаження, пов'язане з ключовими функціями рекрутингових маркетингових платформ, такими як збільшення охоплення кандидатів.

Тенденції розвитку програмного забезпечення для проведення відеоінтерв'ю створюють низку проблем, пов'язаних з віддаленою роботою, несвідомими упередженнями та інтеграцією Коли пандемія COVID-19 призвела до закриття робочих місць по всьому світу, роботодавці, які все ще потребували закриття вакансій, звернулися до дистанційного рекрутингу.

Дистанційний рекрутинг - це нова реальність, і тому під час COVID-19 та в

постпандемічний період необхідно знайти найкращі цифрові методи та інструменти для дистанційного рекрутингу. Дистанційні формати суттєво змінили тенденції в процесі рекрутингу. Ці тенденції формуватимуть нові способи залучення, відбору та найму кандидатів.

Проаналізувавши характеристики кожного з них, ми дійшли висновку, що інноваційні технології мають значний вплив на ефективне впровадження в цифровому середовищі з метою забезпечення організацій талантами, яких вони потребують. Аналіз також виявив низку нових технологій, які, ймовірно, матимуть значний вплив на те, як організації здійснюють підбір персоналу: спільний підбір, рекрутинговий маркетинг, брендинг роботодавця, навички, що передаються, штучний інтелект, підбір з урахуванням соціокультурного розмаїття, бази даних кандидатів, цифровий підбір, підбір на основі проєктів, підбір на основі великих даних, гнучкість робочих місць та залучення покоління Z.

Крім того, ознаками ідеального процесу рекрутингу в епоху соціальної дистанції є використання онлайн-реклами на порталах з працевлаштування, штучного інтелекту для відбору перспективних кандидатів на основі алгоритмів скринінгу та фільтрації резюме, онлайн-тестування навичок кандидатів, електронної пошти, месенджери, спілкування з чат-ботами рекрутерів та використання відео-інтерв'ю.

3.2 Удосконалення автоматизації рекрутингу в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна лавка»

Процес діджиталізації не оминув жодної сфери життя, оптимізуючи та вдосконалюючи внутрішні робочі процеси. Українці все більше довіряють чат-ботам, штучному інтелекту та автоматизації і віддають їх на аутсорсинг. Хоча існує ризик, що в майбутньому технології заберуть багато робочих місць, прихильники автоматизації все частіше наголошують на її позитивних аспектах.

Автоматизація є привабливою для будь-якого бізнесу, особливо коли є розуміння того, що деякі завдання можна виконувати швидше, дешевше і з мінімальними витратами ресурсів за рахунок впровадження автоматизації. Дійсно, автоматизувати можна все, але потрібно розуміти, наскільки це можливо. Це означає порівняння вартості автоматизації з поверненням інвестицій. Якщо рутинні дії забирають більшу частину часу працівника або якщо є фактор людської помилки, варто розглянути можливість автоматизації [103].

Рекрутинг не є винятком і є тією сферою діяльності, яку можна ефективно автоматизувати, і яка може принести ще більші результати, обираючи найкращих людей для роботи в раді директорів. Для багатьох рекрутерів автоматизація завдань є важливим покращенням, що дозволяє їм не відволікатися на деталі та підвищити швидкість і ефективність відбору потрібних кандидатів. Перш ніж зрозуміти, як автоматизація може спростити процес підбору персоналу в компанії, необхідно зрозуміти потреби компанії. Тому доцільно відштовхуватися від потреб компанії та обирати відповідний корисний інструмент, виходячи з них.

При традиційному підборі персоналу компанії стикаються з низкою проблем. Від часу, необхідного для перегляду резюме та проведення співбесід, до труднощів у визначенні найкращих кандидатів, процес підбору персоналу може бути надзвичайно трудомістким. На щастя, сучасний світ пропонує рішення цих проблем у вигляді автоматизації рекрутингу.

Автоматизація рекрутингу - це використання технологій для спрощення, прискорення та оптимізації процесу пошуку та найму нових співробітників. Автоматизація дозволяє компаніям скоротити час і ресурси, традиційно необхідні для підбору персоналу.

Переваги автоматизації рекрутингу полягають у наступному (таблиця 3.2) [104]:

Основні інструменти автоматизованого підбору персоналу наведені в таблиці 3.3 [105].

Автоматизовані системи підбору персоналу забезпечують об'єктивні результати попередніх відбіркових тестів і допомагають знизити рівень

упередженості щодо кандидатів.

Таблиця 3.2 - Переваги автоматизації рекрутингу

Переваги	Характеристика
Збільшення швидкості процесу	Використовуючи автоматизоване відстеження заявок, аналіз даних кандидатів та перевірку резюме, HR-відділи можуть обробляти більше заявок за коротший проміжок часу.
Покращення якості найму	Автоматизовані системи відбору кандидатів аналізують резюме та інформацію про кандидатів на основі низки критеріїв і допомагають відділам кадрів відбирати найкращих кандидатів на посаду.
Зменшення витрат	Автоматизація рекрутингу дозволяє компаніям скоротити витрати, пов'язані з ручною обробкою даних, співбесідами та іншими процедурами підбору персоналу.
Забезпечення об'єктивності	Штучний інтелект та автоматизовані системи можуть зменшити ймовірність упередженості та дискримінації в процесі відбору, оскільки вони ґрунтуються на об'єктивних критеріях.
Підвищення задоволеності співробітників відділу кадрів	Автоматизація рутинних і трудомістких завдань з підбору персоналу дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях і підвищує задоволеність роботою.
Аналіз результатів та підвищення ефективності	Сучасні автоматизовані системи підбору персоналу мають можливість збирати та аналізувати дані про процес рекрутингу, що може допомогти компаніям вдосконалити свої стратегії та процедури.

Автоматизація рекрутингу допомагає полегшити процес підбору персоналу, використовуючи новітні технології для обробки та аналізу інформації про кандидатів. Ці технології дозволяють компаніям ефективніше виявляти та відбирати потенційних працівників, скорочуючи час і ресурси, що витрачаються на підбір персоналу. Від автоматизованого відстеження заявок до штучного інтелекту для відбору кандидатів - автоматизація рекрутингу стає важливим інструментом для сучасних компаній, які намагаються знайти найкращих кандидатів на відкриті вакансії.

Кращі практики впровадження інструментів автоматизації в ТОВ «М'ясна Лавка» наведені в таблиці 3.4.

Автоматизовані процедури адаптації допомагають заповнити дефіцит і скоротити період введення в курс справи. Автоматична розсилка електронною поштою з тригерами відповідно до планів, корисної інформації та внутрішніх дайджестів сприяє підвищенню ефективності процесу.

Таблиця 3.3 - Основні інструменти автоматизації рекрутингу

Інструменти	Характеристика
Системи відстеження заявників	Системи відстеження кандидатів (Свк) є ключовим інструментом для автоматизації рекрутингу. Вона організовує та структурує всю інформацію про кандидатів, відстежує їхній прогрес на всіх етапах процесу відбору та спрощує комунікацію між кандидатами та рекрутерами. САР можна інтегрувати з іншими інструментами автоматизації, що значно підвищує ефективність процесу рекрутингу.
Штучний інтелект для відбору кандидатів	Штучний інтелект (ШІ) може допомогти автоматизувати підбір персоналу за допомогою алгоритмів, які аналізують резюме, профілі в соціальних мережах та інші джерела даних про кандидатів; використовуючи підсилювачі ШІ, рекрутери можуть швидко і точно знаходити кандидатів, які відповідають вимогам вакансії, зменшуючи ймовірність упередженості. зменшити ймовірність упередженості та забезпечити об'єктивність у процесі відбору.
Автоматизоване планування співбесід	Автоматичне планування співбесід забезпечує ефективну координацію між рекрутерами та кандидатами. Ці системи автоматично пропонують доступні слоти для співбесіди, забезпечуючи зручність для всіх сторін і скорочуючи час планування. Вони також можуть надсилати нагадування про співбесіду, зменшуючи ймовірність пропущених зустрічей і покращуючи загальний досвід співбесіди.
Інструменти для оцінки навичок	Інструменти оцінки навичок допомагають рекрутерам визначити рівень компетентності кандидата в певній галузі та обрати найбільш підходящого претендента на посаду. Ці інструменти включають онлайн-тести, симуляції робочого місця, завдання на вирішення проблем та інші вправи для оцінки навичок і досвіду кандидатів. Використовуючи ці інструменти, рекрутери можуть швидко визначити, які кандидати відповідають вимогам компанії, і прискорити процес підбору персоналу. Використовуючи сучасні інструменти автоматизації рекрутингу, компанії можуть підвищити ефективність процесу відбору співробітників і забезпечити успішний найм. Ці інструменти забезпечують точність, швидкість та об'єктивність, що є ключовими факторами на сучасному конкурентному ринку праці. Ці інструменти дозволяють компаніям зосередитися на відборі найкращих кандидатів і розробці стратегій рекрутингу, сприяючи успіху та зростанню.

Завдяки автоматизації навчання персоналу навчальні матеріали можна централізовано зберігати в одній базі даних - на смартфоні користувача - і своєчасно оновлювати. Онлайн-навчання зменшує навантаження на висококваліфікований персонал і знижує витрати компаній [106].

Функції та сучасні інструменти автоматизації роботи з кандидатами в ТОВ «М'ясна Лавка» представлені в таблиці 3.5.

Важливо, що існують також блоки для роботи з віддаленими кандидатами. Переконайтеся, що система підбору персоналу має інструменти для своєчасного

оновлення та сповіщення на електронну пошту.

Таблиця 3.4 - Кращі практики для впровадження інструментів автоматизації рекрутингу на ТОВ «М'ясна лавка»

Практики впровадження інструментів автоматизації рекрутингу	Характеристика
Визначте свої потреби та цілі	Перш ніж обрати інструмент автоматизації, проаналізуйте свої поточні процеси та визначте завдання, які можна автоматизувати, а також цілі, яких ви хочете досягти.
Дослідіть доступні рішення	На ринку існує багато різних інструментів автоматизації, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Проведіть дослідження, щоб знайти рішення, яке найкраще відповідає вашим потребам і бюджету.
Плануйте поетапне впровадження	Впроваджуйте автоматизацію поступово, починаючи з найважливіших аспектів. Таким чином вони зможуть адаптуватися до нових інструментів і оцінити їхню ефективність ще до повного впровадження.
Навчіть свою команду	Організуйте тренінги для працівників, щоб допомогти їм зрозуміти, як користуватися новими інструментами та отримувати від них користь.

Ми вже повинні розглядати використання ШІ (штучного інтелекту) на етапі оцінки репутації та відбору. Кандидати, тим часом, можуть використовувати ШІ як допоміжний інструмент для пошуку вакансій, усунення нерелевантних описів і спілкування.

Розглянемо продукти, які вже доступні для використання в процесі рекрутингу.

1. Восьмикратний ШІ

Eightfold AI - це платформа, яка використовує штучний інтелект і машинне навчання для покращення процесів рекрутингу та управління талантами в організаціях. Платформа охоплює широкий спектр завдань: від пошуку найкращих кандидатів за допомогою алгоритмів штучного інтелекту до комунікації, планування співбесід та аналізу професійних навичок співробітників. Програма також дозволяє будувати плани кар'єрного розвитку.

Заявка на підбір персоналу [106]:

- Пошук кандидатів: аналіз резюме, профілів у соціальних мережах та інших

даних про кандидатів.

- Відбір кандидатів: використання машинного навчання для відбору найкращих кандидатів.

- Ранжування кандидатів: ранжування кандидатів відповідно до їхньої відповідності вимогам роботодавця.

- Рекомендація роботи: пропонує відповідні вакансії на основі досвіду та кар'єрних цілей кандидата.

- Зменшення упередженості: зменшує несвідому упередженість у процесі рекрутингу, зосереджуючи увагу на кваліфікації та досвіді.

- Вимірювання ефективності: аналіз ефективності рекрутингу та адаптація стратегій рекрутингу.

Переваги.

- Оптимізація процесу відбору: швидке та точне звуження кола кандидатів.

- Індивідуальні пропозиції: індивідуальні пропозиції щодо роботи та кар'єрного розвитку.

- Зменшення упередженості: фокус на кваліфікації, а не на особистих характеристиках.

- Поглиблений аналіз даних: глибокий аналіз людських ресурсів та ринку праці.

Недоліки.

- Інтегрується лише з базовими системами ATS/HRIS.

- Недостатньо розвинені функції звітності та звітування.

- Недостатнє калібрування набору навичок самої платформи.

2. Піметрія.

Rumetrics - це, по суті, платформа, яка дозволяє тестувати м'які навички кандидатів за допомогою ШІ та наукових методів за допомогою ігор на основі нейронаук. Її мета - об'єктивний відбір кандидатів на основі когнітивних здібностей, емоційного інтелекту та інших рис.

- Застосування при прийомі на роботу

- Об'єктивний відбір кандидатів на основі їхніх здібностей та потенціалу, а

не на основі традиційних критеріїв, таких як досвід та освіта.

- Визначає сильні сторони кандидатів за допомогою нейронаукових ігор, які вимірюють різні аспекти когнітивних здібностей та емоційного інтелекту.

Таблиця 3.5 - Функції та сучасні інструменти для автоматизації роботи на ТОВ «М'ясна лавка»

Інструменти	Функції
База кандидатів	Як тільки у вас буде база, ви зможете додавати кандидатів, інформацію, скіли, листи оцінок, замітки та теги до кожного з них
Парсинг резюме	У 2021 році дані про кандидатів можна вводити вручну, але не за допомогою інструментів, які аналізують їх з сайтів пошуку роботи та соціальних мереж Рекрутинг, які можуть входити на різні сайти з одного облікового запису і автоматично витягувати інформацію про кандидатів, контактні дані та резюме
Автоматичне додавання кандидата до обраної вакансії	Окрім аналізу, корисно мати під рукою можливість не лише додати людину до бази даних, але й миттєво прикріпити її до однієї з вакансій, які ви бажаєте розглянути.
Призначення інтерв'ю з системи	Щоб уникнути пропущених зустрічей або перенесення співбесід, корисно відстежувати свій графік у календарі. Шукайте інструменти, які підключаються як до календаря, так і до воронки рекрутингу і дозволяють бачити як статус кандидатів, так і заплановані зустрічі.
Онлайн-статус кандидата	До речі, про статус. Обирайте систему рекрутингу, яка показує, де знаходяться кандидати в даний момент і що вони думають про пропозицію роботи.
Можливість оцінювати кандидата менеджерами	Завдяки інструменту оціночних карток менеджери можуть залишити свою думку після співбесіди, яка базується на їхній оцінці різних компетенцій. У цьому випадку завдання HR-фахівця - створити пул компетенцій і організувати загальний дзвінок або зустріч.
Можливість створювати різні воронки вакансій для різних посад	Це важливо, якщо компанія велика, і процедури прийому на роботу в різні департаменти відрізняються
Електронний підпис	Це особливо важливо у 2021 році, коли ви наймаєте працівників дистанційно, оскільки немає можливості зустрітися з ними особисто, щоб підписати документи або запропонувати листи про наміри. Переконайтеся, що у вашій системі управління персоналом передбачені можливості електронного підпису, щоб полегшити життя обом сторонам договору.
Можливість відправляти тестові завдання просто з системи	Це корисно, якщо у вас є кілька воронки вакансій. Після того, як ви створили всі необхідні тестові завдання і зберегли їх в системі, ви можете просто вибрати і відправити відповідне завдання під час процесу рекрутингу.
Інтеграції з сайтами пошуку роботи	Корисно, якщо вам потрібно швидко розміщувати вакансії, не витрачаючи часу, і збирати відгуки безпосередньо в системі Розгляньте систему управління персоналом, яка підтримує інтеграцію з відомими порталами вакансій, такими як rabota.ua, Work.ua, HeadHunter і LinkedIn. .

- Підтримує прийняття рішень щодо набору персоналу на основі даних, забезпечуючи об'єктивність та зменшуючи упередженість.

- Визначає найкращого кандидата на певну посаду, створюючи індивідуальний профіль кандидата та порівнюючи його з профілями успішних співробітників компанії.

Переваги:

- Об'єктивність у відборі кандидатів на основі наукових методів та штучного інтелекту.

- Зменшення упередженого ставлення до кандидатів та покращення рівності можливостей.

- Забезпечення швидкого та ефективного процесу відбору.

- Виявлення потенційних кандидатів, які не є очевидними.

Недоліки.

- Отримання повної картини Pymetrics використовує нейронаукові ігри для аналізу кандидатів, які можуть надати інформацію про когнітивні здібності та емоційний інтелект. Однак інші важливі аспекти, такі як досвід роботи, навички спілкування та роботи в команді, можуть бути не враховані.

- Технічні обмеження: хоча Pymetrics використовує новітні технології та наукові методи, існують технічні обмеження, пов'язані з аналізом та обробкою даних, які можуть вплинути на точність результатів.

2. Відповідність культурі компанії: платформи можуть не враховувати специфічну культуру компанії або специфічні вимоги до кандидатів, що може призвести до невдач у рекрутингу.

3. Парадокс.

Paradox - це платформа на основі штучного інтелекту, призначена для автоматизації процесів рекрутингу та управління талантами. Центральним елементом платформи є Olivia, асистент ШІ, який допомагає компаніям виконувати низку завдань, таких як перевірка резюме, проведення співбесід, залучення кандидатів і навіть орієнтація нових співробітників.

Застосування до завдань рекрутингу:

- Автоматизувавши перевірку резюме та відбір кандидатів, компанії можуть пришвидшити процес відбору та зосередитися на найкращих кандидатах.

- Проведення співбесіди з кандидатами безпосередньо через платформу забезпечує гнучкість процесу відбору.

- Взаємодійте з кандидатами за допомогою текстових повідомлень, електронних листів та інших каналів, забезпечуючи ефективну комунікацію та підтримку кандидатів на всіх етапах процесу рекрутингу.

- Автоматизуйте рутинні завдання, такі як планування співбесід, створення посадових інструкцій та збір зворотного зв'язку від кандидатів і рекрутерів.

Переваги.

- Ефективність: Paradox значно прискорює процес планування співбесід та зменшує навантаження на рекрутерів.

- Зручність і доступність: Paradox пропонує безліч каналів взаємодії з кандидатами, включаючи чат-боти, текстові повідомлення та електронну пошту, що дозволяє легко спілкуватися з кандидатами та підтримувати їх на всіх етапах рекрутингового процесу.

Недоліки.

- Обмежена індивідуальність: ШІ, на якому базується Paradox, може не забезпечувати той самий рівень емоційного інтелекту та емпатії, що й рекрутер.

- Користувацький інтерфейс: платформа зручна для мобільних користувачів.

4. Humanly.

Humanly - функціонально схожа з Paradox платформа, призначена для автоматизації процесів рекрутингу та управління талантами. Платформа надає функції для автоматизації планування співбесід, відбору кандидатів, комунікації з кандидатами та аналізу даних про кандидатів.

Застосування в рекрутингу

- Автоматизоване планування співбесід Humanly дозволяє проводити співбесіди з кандидатами безпосередньо через платформу, використовуючи відео-, аудіо- та текстові формати.

- Скринінг кандидатів: аналізує резюме та інформацію про кандидатів, щоб вибрати найкращого кандидата на певну роль.

- Перевірка репутації кандидата.

- Взаємодія з кандидатами: Humanly дозволяє спілкуватися з кандидатами через різні канали, такі як електронна пошта, текстові повідомлення та соціальні мережі.

Переваги.

- Ефективність: Humanly допомагає пришвидшити процес рекрутингу, скорочуючи час на співбесіди та перевірку кандидатів.

- Об'єктивність: платформа аналізує дані кандидатів та обирає найкращих кандидатів на основі їхніх навичок, досвіду та потенціалу, таким чином зменшуючи ризик упередженості в процесі відбору.

- Дистанційні можливості: Humanly дозволяє проводити дистанційні співбесіди та взаємодію з кандидатами, забезпечуючи гнучкість та широке охоплення ринку талантів.

- Інтеграція з існуючими системами: Humanly легко інтегрується з багатьма існуючими системами ATS, що спрощує процес впровадження інструменту.

Слабкі сторони:

- Нерозвиненість систем звітності та метрик може негативно вплинути на прийняття рішень та моніторинг ефективності.

- Відсутність у програмі функції чат-бота може обмежити можливість автоматизувати взаємодію з кандидатами.

5. Easy-peasy.

Easy-Peasy.AI - це інструмент, який використовує штучний інтелект для створення описів вакансій та постів у соціальних мережах. Він допомагає компаніям створювати ефективні оголошення про набір персоналу та спілкуватися зі своєю аудиторією, використовуючи привабливий і переконливий стиль мови.

Застосування для рекрутингу

- Створюйте чіткі та привабливі оголошення про вакансії.

- Створюйте пости в соціальних мережах для просування компанії та залучення потенційних кандидатів.

- Проаналізуйте та вдоскональте існуючі посадові інструкції та посади.

- Візуалізуйте результати аналізу, щоб полегшити розуміння опису та оцінку його ефективності.

Переваги.

- Скорочення часу, витраченого на написання посадових інструкцій та описів посад.

- Підвищення якості та привабливості оголошень про набір персоналу.

Недоліки.

- Потенційна можливість алгоритмічних помилок для створення нецільових або нерелевантних описів.

- Відсутність людського фактору та індивідуального підходу.

6. Textio.

Textio - це платформа на основі штучного інтелекту, призначена для оптимізації та покращення описів вакансій та інших документів, пов'язаних з рекрутингом. Платформа аналізує мову та структуру текстів і надає рекомендації, як розвинути особистий стиль, щоб залучити найкращих кандидатів.

Застосування в рекрутингу

- Оптимізація посадових інструкцій Textio аналізує тексти та надає рекомендації, як зробити їх більш привабливими та ефективними рекламними оголошеннями для кандидатів.

- Забезпечення неупередженості: платформа допомагає виявити та усунути мовні упередження, які можуть відштовхнути кандидатів.

- Аналіз і прогнозування результатів: Textio аналізує історичні дані та прогнозує ефективність тексту.

Переваги.

- Покращена якість оголошень про вакансії Можна створювати більш персоналізовані та привабливі оголошення про вакансії.

- Більш різноманітний пул кандидатів: усуваючи упередженість, Textio

допомагає вам залучити більш різноманітну робочу силу.

- Швидкість і ефективність: Textio прискорює процес написання текстів і покращує їхню якість, роблячи рекрутингові кампанії більш ефективними.

Мінуси

- Обмежена кастомізація: хоча Textio пропонує корисні пропозиції, деякі компанії можуть відчувати себе обмеженими в налаштуванні текстів відповідно до свого стилю та бренду.

Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу може значно підвищити ефективність і швидкість процесу відбору кандидатів. Рекрутери можуть використовувати інструменти зі штучним інтелектом як допоміжні засоби для створення описів вакансій, ефективного просування вакансій у соціальних мережах і відбору кандидатів за певними навичками.

Щоб оцінити успішність автоматизованого рекрутингу, скористаємося таблицею 3.6.

Таблиця 3.6 - Ключові показники ефективності для контролю автоматизованого рекрутингу

Показники	Характеристика
Час на розгляд кандидатів	Автоматизація має скоротити час, необхідний на розгляд кандидатів. Відстежуйте, як автоматизовані системи впливають на швидкість відбору
Кількість якісних кандидатів	Оцініть, наскільки автоматизовані інструменти збільшують пул якісних кандидатів, які відповідають вимогам компанії
Відсоток успішного найму	Відстежуйте, наскільки часто кандидати, відібрані автоматизованими системами, успішно проходять співбесіди та наймаються на роботу
Задоволеність кандидатів та менеджерів	Зверніть увагу на відгуки від кандидатів та менеджерів щодо автоматизованих процесів та їхнього впливу на загальний досвід

Деякі поради щодо постійного вдосконалення та оптимізації для покращення автоматизації підбору персоналу в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна Лавка» (таблиця 3.7):

Підтримуйте зв'язок з іншими відділами компанії, щоб переконатися, що автоматизована система належним чином інтегрована і сприяє підвищенню загальної ефективності процесу рекрутингу.

Таблиця 3.7 - Напрями постійного вдосконалення та оптимізації рекрутингу на ТОВ «М'ясна лавка»

Напрями вдосконалення	Характеристика
Аналіз та оптимізація	Регулярно оцінювати ефективність автоматизованих систем і вносити необхідні корективи для підвищення продуктивності.
Залучення зворотнього зв'язку	Збирайте відгуки від кандидатів та менеджерів, щоб виявити слабкі місця та можливості для вдосконалення.
Оновлення алгоритмів та параметрів	Регулярно переглядати і коригувати алгоритми і параметри системи автоматизації з урахуванням змін у бізнес-процесах, кон'юнктури ринку і вимог до кандидатів.
Моніторинг нових технологій	Слідкуйте за новими рішеннями та технологіями у сфері автоматизації рекрутингу, щоб за потреби оновлювати ваші інструменти та покращувати процеси

Вимірювання успіху автоматизованого рекрутингу важливо для оцінки ефективності впроваджених інструментів і підтримки постійного вдосконалення та оптимізації процесу. Враховуючи відповідні показники та дотримуючись порад щодо покращення, компанії можуть досягти більш успішного та ефективного підбору персоналу за допомогою автоматизації рекрутингу.

Автоматизоване планування співбесід та використання чат-ботів може допомогти скоротити час, необхідний для відповіді на заявки кандидатів, та уможливити спілкування з кандидатами в режимі реального часу. Перевірка репутації та м'яких навичок є ефективними інструментами для відсіювання кандидатів, які не відповідають культурі компанії.

Автоматизація рекрутингу відкриває нові можливості для ТОВ «М'ясна Лавка», яка прагне оптимізувати процес підбору персоналу та забезпечити високу якість відбору співробітників. Впровадження автоматизованої системи дозволяє компанії сконцентруватися на ключових аспектах рекрутингу, забезпечуючи швидкість, ефективність та об'єктивність процесу пошуку та відбору кандидатів. Таким чином, автоматизація рекрутингу стає важливим фактором для сучасних компаній для забезпечення успішного підбору персоналу та підвищення їх конкурентоспроможності.

3.3 Розробка алгоритму закриття вакансій з використанням лідогенерації як нового виду рекрутингу на ТОВ «М'ясна лавка»

Пошук і залучення нових співробітників є важливою і необхідною частиною діяльності будь-якої організації. У будь-якій компанії людські ресурси є її найбільшим активом. Якщо розглядати управління людськими ресурсами в парадигмі управління персоналом з системної точки зору, то завдання зазвичай поділяють на три напрямки: формування людських ресурсів, використання людських ресурсів і розвиток людських ресурсів. Сьогодні велика увага приділяється, насамперед, залученню компетентних фахівців, які повністю відповідають вимогам посади, тобто володіють необхідними знаннями та навичками і вписуються в психологічну атмосферу вже сформованого колективу [107, с. 31].

Методи пошуку та відбору персоналу, які працювали ще кілька років тому, не є настільки ефективними, як хотілося б сподіватися. Причин для цього багато: демографічна ситуація, стислий ринок праці, зміна мотивації молодих фахівців. Швидко закривати вакансії та знаходити відповідних кандидатів - мрія рекрутера. Для цього вони повинні розуміти традиційні та сучасні методи підбору персоналу.

Забезпечення компанії чи організації необхідною кількістю персоналу належної якості є запорукою успіху не лише HR-відділу, але й фінансово-господарської та комерційної діяльності підприємства. Тому функція «відбору, рекрутингу та найму персоналу в організацію» набуває особливого значення в цьому контексті. Виконання цієї функції вимагає спеціальних навичок у підборі осіб на вакантні посади та нових працівників, відборі найбільш придатних для організації кандидатів та укладанні договірних відносин у формі трудових договорів.

Метою заходу була розробка алгоритму заповнення вакансій через лідогенерацію як нового виду рекрутингової діяльності для ТОВ «М'ясна Лавка».

Суть діджиталізації в діяльності HR-менеджерів полягає в тому, щоб

перенести інформацію в більш доступне цифрове середовище, що полегшує її аналіз в режимі офлайн і прийняття точних рішень. Якщо раніше HR-технології використовувалися переважно для автоматизації кадрового діловодства та розрахунку заробітної плати за допомогою спеціального програмного забезпечення, то сьогодні цифрові технології застосовуються практично на кожному етапі роботи HR-системи.

Сьогодні HR-відділи активно експериментують з цифровими інструментами, але лише третина компаній здатна оцінити вплив технологій Індустрії 4.0 і точно розрахувати фінансові вигоди, на які вони могли б розраховувати, якби витратили величезний бюджет на HR-інновації. Використання платформ, ботів і чат-ботів вимагає спеціальних знань і навичок. Потрібно точно знати, як налаштувати конкретні інструменти для конкретних потреб бізнесу [107, с. 31].

Сьогодні на ринку так багато рішень, що для їх дослідження та впровадження в діяльність компанії потрібен час і мотивація, а у рекрутерів часто цього зовсім немає. Крім того, хороший HR-менеджер повинен не тільки знати ринок праці, а й те, які фахівці є в наявності, яка їхня середня заробітна плата, де і як їх знайти. Таким чином, сьогодні рекрутерам доводиться жонглювати багатьма складними завданнями. Серед іншого, HR-фахівці повинні постійно моніторити платформи, оптимізувати застарілі технології, адаптувати процеси пошуку до потреб бізнесу та стежити за появою більш сучасних інструментів, щоб краще виконувати завдання своїх клієнтів.

Останнім часом особливої популярності набувають нові види рекрутингу. «Лідогенерація» - це термін, що походить з маркетингового менеджменту і означає процес створення інтересу до послуг або продуктів організації та збільшення продажів. Лідогенерація - це вид інтернет-маркетингу, заснований на генерації (тобто залученні) лідів (контактів з потенційними клієнтами). Лідогенерація - це вид управління лідами, суть якого полягає у виявленні потенційних клієнтів, які висловили зацікавленість у продукті. Потенційні покупці, основні клієнти, шукають в інтернеті те, що їм потрібно, не виходячи з дому. Вони реагують на

рекламні оголошення та підписуються на розсилки. За допомогою правильної маркетингової стратегії ліди можна перетворити на реальних клієнтів, а в майбутньому - на постійних. Лідогенерація має багато переваг перед іншими маркетинговими методами і тактиками: швидкий старт (заявки і телефонні дзвінки за короткий час), використання рекламних бюджетів є дуже ефективним завдяки зрілим лідам. Лідогенерація може відбуватися у формі заповнення анкети на сайті організації або надсилання запиту на зворотний дзвінок. При лідогенерації формується постійна воронка конверсії: відвідувач - лід - цільовий лід - клієнт [108].

Лідогенерація в HR - це техніка рекрутингу, яка знаходить і залучає потенційних кандидатів на вакансії в компаніях з конкретною контактною інформацією. Ліди в HR-лідогенерації - це потенційні кандидати, які виявляють зацікавленість у вакансії та заповнюють (і надсилають відповіді на) анкету; в HR-лідогенерації аналогічно формується воронка конверсії (воронка рекрутингу), як показано на схемі нижче (рисунок 3.6).

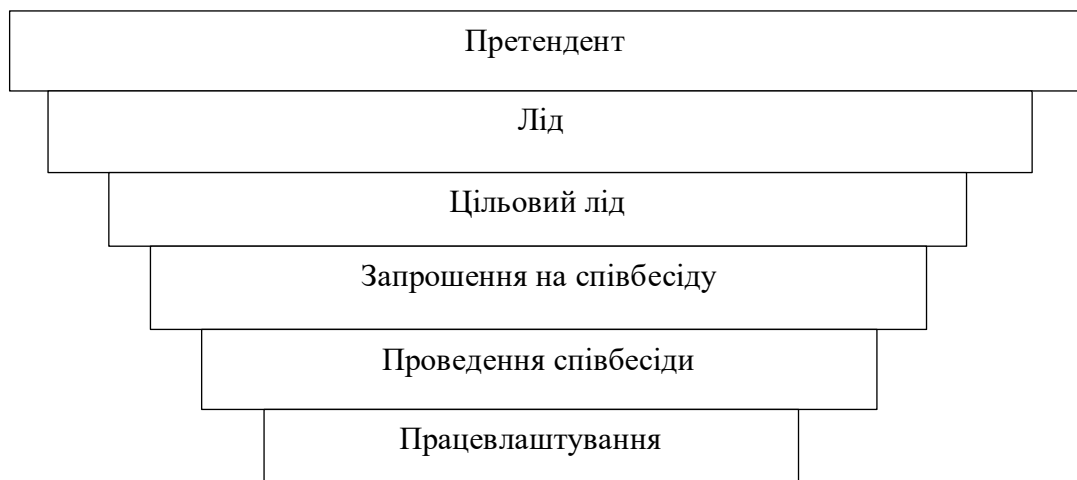


Рисунок 3.6 - Конверсійна воронка кадрової лідогенерації

Спираючись на воронку конверсії лідогенерації, зображену на рисунку 3.6, буде розроблено алгоритм заповнення вакансій на ТОВ «М'ясна Лавка» за допомогою лідогенерації (рисунок 3.7). Найбільш ефективними способами залучення потенційних працівників до ТОВ «М'ясна Лавка» в Інтернеті є:

1. Сайти-візитки (лендінги). Основним інструментом лідогенерації є цільова

сторінка. Цільові сторінки призначені для залучення потенційних співробітників і мають інтерактивні веб-форми (лід-форми), призначені для збору контактної інформації відвідувачів. Як правило, лендінг містить основну інформацію про вакансію: обов'язки, вимоги, терміни та умови, контактні телефони відділу кадрів та коротку анкету для кандидатів, на яку вони можуть відповісти щодо вакансій, які їх цікавлять. Посилання на цільові сторінки розміщуються в оголошеннях про вакансії з різних джерел, часто під виглядом кнопок «відповісти», «надіслати відповідь» тощо.

2. Знайдіть лідируючі джерела. Сьогодні джерелами потенційних клієнтів є професійні журнали, сайти з пошуку роботи (наприклад, Robot.ua, Work.ua, Jooble), соціальні мережі (наприклад, Facebook, LinkedIn) та тематичні сайти. Присутність у соціальних мережах, які зараз швидко розвиваються, є ефективною і простою в реалізації, особливо серед молоді. Вам потрібно створити групи у відомих соціальних мережах, розміщувати рекламу і просити клієнтів залишати відгуки про вас.

3. Email-маркетинг також приваблює потенційних працівників яскравими заголовками та цікавими темами листів, спонукаючи їх до дії та переходу на сайт роботодавця.

4. Responseflow - це настроюваний генератор HR-лідів і сервіс для підбору кандидатів для компаній. У сфері масового підбору персоналу він постійно надає відповідних кандидатів на вакансії. Сервіс використовує алгоритми для створення бібліотеки резюме з різних джерел, пропонуючи ширший вибір, ніж класичні варіанти рекрутингу.

Ще один сервіс, який активно використовується в рекрутингу, - чат-боти (в цьому алгоритмі використовуються для дослідження потенційних співробітників). Взаємодія з програмою не є прямою взаємодією між роботодавцем і претендентом. Чат-бот допомагає роботодавцю підібрати підходящих кандидатів, обробити надану інформацію та повідомити здобувачеві рішення на основі отриманих відповідей.

Крім того, чат-боти можуть виконувати адміністративні завдання, такі як

створення профілів кандидатів, планування співбесід та управління списками кандидатів. Основні переваги використання чат-ботів у процесі рекрутингу полягають у тому, що вони скорочують час, необхідний для первинного відбору кандидатів, підвищують об'єктивність оцінки та полегшують діалог між роботодавцями та кандидатами. Слід також враховувати, що ефективність чат-ботів значною мірою залежить від якості розроблених HR-скриптів для взаємодії з кандидатами та чітких критеріїв їх оцінювання [108].



Рисунок 3.7 - Алгоритм закриття вакансій на ТОВ «М'ясна лавка» за допомогою лідогенерації

Після цього HR-відділ відбирає відповідних кандидатів. Такі системи можуть швидко аналізувати тисячі резюме, оцінювати кваліфікацію кандидатів,

ставити питання на співбесіді та проводити співбесіди. Ще один варіант, доступний сучасному поколінню кадровиків, - відеоспівбесіда. Хоча думки з цього приводу неоднозначні, переваги цього інструменту очевидні. Він не тільки економить час, але й дозволяє людям "побачити один одного в одязі", тобто об'єктивно оцінити, хто з кандидатів дійсно відповідає інтересам та іміджу компанії, ще до особистої співбесіди.

Послуга відеоспівбесіди - це онлайн-співбесіда, яка проводиться в зручний для кандидата час. Послуга відеоспівбесіди дозволяє запросити на первинну співбесіду кандидатів, які вже були відібрані на основі їхньої заявки. Відеоспівбесіда проходить за індивідуальним часовим сценарієм та обраними питаннями. Рекрутер переглядає запис відеоінтерв'ю і приймає рішення про подальшу взаємодію з кандидатом. Проведення відеоінтерв'ю дозволяє значно скоротити часові витрати і створити комфортні умови співбесіди як для рекрутера, так і для кандидата.

Підбір кандидатів з віддалених локацій особливо бажаний і актуальний при роботі з регіонами. Ліди (кандидати) можуть не реагувати на переходи за посиланнями, тому це важливо враховувати при оцінці ефективності маркетингових кампаній з лідогенерації. При визначенні ефективності маркетингових кампаній і програм з лідогенерації персоналу (напр. через посилання на цільові сторінки) беруться до уваги вартість кліка та вартість залучення потенційних клієнтів. Вартість кліка можна розрахувати за такою формулою [108]:

$$Cost\ per\ Click = \frac{\text{Вартість маркетингової кампанії}}{\text{Кількість кліків}}. \quad (3.1)$$

Вартість ліда визначається співвідношенням між вартістю маркетингової програми та кількістю отриманих лідів на кожному рівні. Розрахунок цього показника можна виразити формулою: вартість ліда = вартість маркетингової кампанії / кількість отриманих лідів.

$$Cost\ per\ Lead = \frac{\text{Вартість маркетингової кампанії}}{\text{Кількість отриманих потенційних співробітників}}. \quad (3.2)$$

Як правило, організації, що використовують лідогенерацію як частину своєї HR-стратегії, запитують у потенційних кандидатів контактну інформацію, резюме, кар'єрні інтереси і т.д. Для більш детального аналізу ефективності HR-кампанії необхідно проаналізувати не лише зібраних кандидатів, але й тих, хто був відібраний, і тих, кого запросили на співбесіди. Також рекомендується розрахувати вартість залучених кандидатів. Крім того, при оцінці ефективності генерації кадрових лідів важливо враховувати їхню якість. Існує багато способів оцінити якість потенційного клієнта, але експерти виділили три основні методи, засновані на таких критеріях, як зацікавленість у вакансії, відповідність ідеальному профілю кандидата тощо [108].

Лідогенерація персоналу має низку характеристик, які є справжніми сильними сторонами. По-перше, це грамотний агрегатор трафіку. Це означає, що веб-майстри надають трафік з банерів, пошукового трафіку та тематичних сайтів. Важливість цільового клієнтського трафіку незаперечна. Це пов'язано з тим, що вони можуть використовувати всі функції мережі для пошуку кандидатів.

Наступним за важливістю є управління та налаштування кампанії з лідогенерації. Однією з його складових є постійний моніторинг якості згенерованого трафіку, гнучке коригування маркетингових планів та автоматична обробка онлайн-результатів. Безумовно, дуже цінним аспектом для будь-якого роботодавця є конвертація вхідного трафіку в реальних кандидатів на вакансії, а потім у потенційних працівників.

Таким чином, спостерігається висока тенденція до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для вдосконалення сфери управління людськими ресурсами. За допомогою таких технологій організації можуть оптимізувати свою здатність залучати, тестувати, навчати, розвивати та утримувати таланти, тим самим здійснювати управління людськими ресурсами більш ефективно. HR-лідогенерація - це ефективний метод рекрутингу з

унікальними перевагами, який відповідає потребам сучасного ринку праці Так і є.

Лідогенерація в HR стає все більш популярною, оскільки дозволяє організаціям: встановлювати рівень заробітної плати на індивідуальній основі; підбирати цільові вакансії; обирати регіони, які цікавлять організацію; встановлювати більш жорсткі демографічні критерії для потенційних співробітників; встановлювати і контролювати кількість потенційних кандидатів, яких вона хоче контролювати кількість потенційних кандидатів, яких вона хоче отримати щомісяця; планувати бюджети; платити тільки за результат.

Такий підхід до підбору персоналу забезпечує організацію такою кількістю потенційних кандидатів, яка необхідна для задоволення її потреб у робочій силі, зберігаючи при цьому довгострокову перспективу. Таким чином, генерація HR-лідів - це нова послуга на вітчизняному ринку, і її популярність тільки зростає.

Перевагою описаного вище алгоритму закриття вакансій ТОВ «М'ясна Лавка» за допомогою лідогенерації є можливість ведення бази даних кандидатів. Це дозволяє здійснювати швидкий підбір кандидатів на різні посади, тим самим зменшуючи витрати на процес відбору. В рамках запропонованого алгоритму доступні й інші цифрові інструменти: голосові та відео-інтерв'ю, чат і голосові боти, аналіз контексту вакансії тощо. Завдяки новітнім сервісам процес підбору персоналу в ТОВ «М'ясна Лавка» стає простішим, швидшим та ефективнішим.

Висновки до розділу 3

З метою ефективного розвитку рекрутингової діяльності на основі використання цифрових інновацій в управлінні людськими ресурсами ТОВ "М'ясна Лавка" запропоновано застосування інноваційних технологій до дистанційної рекрутингової діяльності компаній у цифровому середовищі. Проаналізовано тенденції розвитку дистанційного рекрутингу та визначено напрями трансформації процесу підбору персоналу в епоху соціальної дистанції.

Розроблено рекомендації щодо трансформації процесу дистанційного рекрутингу в ТОВ «М'ясна Лавка»; узагальнено види програмного забезпечення для автоматизації дистанційного рекрутингу в ТОВ «М'ясна Лавка»; цифрові інструменти для автоматизації процесу рекрутингу; платформи для залучення кандидатів, Сформовано модель цифрової екосистеми для дистанційного рекрутингу, що включає технології соціального рекрутингу, інструменти штучного інтелекту та робототехніки.

Будуть визначені основні виклики діджиталізації дистанційного рекрутингу в нових умовах та можливі відповіді на них у пандемічний та постпандемічний періоди.

Будуть визначені основні виклики та можливі відповіді в нових умовах, а саме: планування та прогнозування кадрових викликів, створення інноваційних онлайн-оголошень про вакансії, використання цифрових інструментів для дистанційного рекрутингу, використання відеоінтерв'ю в рекрутингу, організація постійної комунікації з командами дистанційного рекрутингу, організація постійної комунікації з кандидатами та віртуалізація процесу адаптації.

Було вирішено, що цифрові інструменти, пов'язані з автоматизацією дистанційного рекрутингу в ТОВ «М'ясна Лавка», включатимуть набір програмного забезпечення для попереднього відбору кандидатів, автоматизації рекрутингу, залучення талантів, проведення відео-інтерв'ю та інтеграції з рекрутинговими платформами. Ефективним способом впровадження дистанційного рекрутингу в умовах соціальної дистанції є формування та підтримка цифрової екосистеми для дистанційного рекрутингу. Ця екосистема повинна включати інструменти для автоматизації процесу рекрутингу, платформи для залучення кандидатів, цифрові технології для соціального рекрутингу, інструменти штучного інтелекту та робототехніки.

Пропонується вдосконалити автоматизацію рекрутингу в управлінні персоналом ТОВ «М'ясна Лавка». Автоматизація рекрутингу - це використання технологій для спрощення, прискорення та підвищення ефективності процесу пошуку та найму нових працівників. Завдяки автоматизації компанії можуть

скоротити час і ресурси, традиційно необхідні для підбору персоналу. Описано переваги автоматизації рекрутингу та основні інструменти для автоматизації рекрутингу в ТОВ «М'ясна Лавка». Для автоматизації роботи з кандидатами в ТОВ «М'ясна Лавка» були розроблені ключові функції та сучасні інструменти.

Використання інструментів ШІ (штучного інтелекту) в рекрутингу дозволило значно підвищити ефективність і швидкість процесу відбору кандидатів. Рекрутери можуть використовувати інструменти на основі штучного інтелекту як допоміжні засоби для створення описів вакансій, ефективного просування вакансій у соціальних мережах та відбору кандидатів за заданими наборами навичок.

Для покращення автоматизації рекрутингу в управлінні персоналом ТОВ «М'ясна Лавка» запропоновано кілька порад щодо постійного вдосконалення та оптимізації.

Зазначається, що належна автоматизація може зробити процес пошуку та відбору більш ефективним та гнучким, а також значно підвищити ефективність воронки та етапу підбору персоналу в цілому на ТОВ «М'ясна Лавка».

Як новий вид рекрутингу в ТОВ «М'ясна Лавка» запропоновано розробку алгоритму заповнення вакансій з використанням лідогенерації. Визначено зміст та основні переваги лідогенерації персоналу. Сформовано воронку конверсії рекрутингу. Визначено, що лідогенерація персоналу - це метод підбору персоналу, який передбачає пошук потенційних кандидатів з конкретною контактною інформацією та залучення їх на вакансії компанії. В HR-лідогенерації лід - це потенційний кандидат, який виявив зацікавленість у вакансії та відповів (надіслав відповідь) на анкету.

Запропоновано алгоритм закриття вакансій за допомогою лідогенерації. Перевагою даного алгоритму закриття вакансій за допомогою лідогенерації є можливість ведення бази даних претендентів, що дозволяє здійснювати швидкий підбір кандидатів на різні посади та зменшити витрати на процес підбору.

Запропонований алгоритм також включає інші цифрові інструменти, такі як аудіо- та відео-інтерв'ю, чат і голосові боти, контекстний аналіз. До найбільш

ефективних способів залучення потенційних співробітників в інтернеті належать сайти-візитки (сторінки, призначені для залучення потенційних співробітників і оснащені інтерактивними веб-формами, призначеними для збору контактної інформації), обмін джерелами потенційних клієнтів (актуальними джерелами потенційних клієнтів є професійні журнали та сайти з вакансіями). джерелами є професійні журнали, сайти з пошуку роботи, соціальні мережі та тематичні сайти), email-маркетинг (для заохочення до дій та відвідування сайтів роботодавців) та потік відповідей (настроювані генератори лідів та сервіси для підбору кандидатів для компанії).

Представлено показники для оцінки ефективності маркетингових кампаній з генерації лідів у ТОВ «М'ясна Лавка». Для більш детального аналізу ефективності HR-кампаній рекомендується розраховувати не тільки залучених кандидатів, а й вартість кандидатів, які були відібрані, запрошені на співбесіди та прийняті на роботу. Сучасні сервіси зробили процес підбору персоналу простішим, швидшим та ефективнішим.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади визначення напрямів розвитку рекрутингу на основі використання цифрових інновацій в управлінні людськими ресурсами організацій. Розглянуто особливості розвитку рекрутингу та тенденції рекрутингу в умовах пандемії, досліджено цифрові інновації в системі рекрутингу в сучасному економічному контексті та продемонстровано тенденції розвитку рекрутингу на основі використання цифрових інновацій в управлінні персоналом організацій.

Наразі цифрова трансформація рекрутингу включає низку цифрових інструментів і має багато переваг та недоліків. Ця проблема проявляється в тому, що недостатньо уваги приділяється теоретичним та методологічним аспектам практичної реалізації цифрових методів рекрутингу. Незважаючи на епоху діджиталізації, рекрутери часто використовують архаїчні методи пошуку та відбору кандидатів, що знижує продуктивність праці, а в умовах віддаленої роботи - шанси на успіх до нуля. Дилема полягає у невизначеності та складності вибору між широким спектром цифрових технологій. Тому передумовою успішної діджиталізації та автоматизації рекрутингу є сучасна система управління персоналом та поширені цифрові технології, такі як штучний інтелект (ШІ), чат-боти, гейміфікація, доповнена (AR) і віртуальна (VR) реальність, дистанційний (цифровий, віртуальний) відбір та мобільні додатки має бути проаналізовано якісно та актуально.

Організаціям, які ще не використовують цифрові технології та системи управління персоналом, варто переглянути свою стратегію цифрового рекрутингу. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах управління всіма процесами підбору персоналу в одній системі - це не тренд, а імператив. Згідно з результатами дослідження, найефективнішим програмним забезпеченням, яке використовували рекрутери в українських компаніях у 2021 році, є Huma, яке можна впевнено використовувати для автоматизації процесів підбору персоналу завдяки його

рентабельності, функціональності, доступності, безпеці та економічній ефективності.

На основі результатів дослідження та аналізу міжнародного досвіду використання діджиталізації та програмного забезпечення у сфері рекрутингу можна зробити висновок, що Україна потребує швидшої діджиталізації для покращення пошуку та підбору людських ресурсів, що покращить стан бізнесу та, в глобальному масштабі, економіку всієї країни можна зробити висновок, що Україна потребує швидшого оцифрування для покращення пошуку та відбору людських ресурсів, що покращить стан бізнесу та, в глобальному масштабі, економіку всієї країни. Тому подальші дослідження повинні бути зосереджені на методологічних засадах діджиталізації процесу підбору персоналу, зокрема на техніці та методах використання реінжинірингу цього бізнес-процесу, перш ніж приймати рішення про його автоматизацію. Це позитивно вплине на ефективність діджиталізації та створить сприятливі умови для швидкого впровадження модернізації нового або існуючого програмного забезпечення для рекрутингу.

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано розвиток рекрутингу на основі використання цифрових інновацій в управлінні персоналом на ТОВ «М'ясна лавка», проаналізовано тенденції розвитку рекрутингу в торговельній сфері, надано загальну характеристику діяльності ТОВ «М'ясна лавка» та проаналізовано основні техніко-економічні показники. Оцінено особливості підбору персоналу ТОВ «М'ясна лавка» в умовах діджиталізації.

Визначено, що інструменти автоматизації підбору персоналу - це програмне забезпечення, яке спрощує підбір персоналу завдяки використанню нових технологій. Ці інструменти надають допомогу в пошуку та залученні кандидатів. Якщо раніше рекрутери використовували таблиці Excel і CRM-системи, то сьогодні на перший план виходять універсальні системи, які інтегрують рекрутинг і управління персоналом. Вони також оптимізують, спрощують і автоматизують процес рекрутингу, роблячи його швидшим і ефективнішим.

Проведення рутинного підбору персоналу без шкоди для якості - одне з найактуальніших питань у масовому рекрутингу. Для вирішення цієї проблеми

активно використовується технологія штучного інтелекту - чат-боти, які можуть взаємодіяти з кандидатами, оцінювати відеоінтерв'ю та розуміти їхні настрої після співбесіди. Технології на основі штучного інтелекту, які можуть швидко проводити великі обсяги співбесід з кандидатами, здійснювати первинний відбір та відбирати підходящих кандидатів, повинні активно впроваджуватися в практику підбору персоналу в секторі ритейлу.

Використання таких підходів також слід розглядати з фокусом на розробку нових методів рекрутингу з метою оптимізації інтересів кандидатів і ритейлерів. Наразі компанії все більше діджиталізують свої методи підбору персоналу. Процеси підбору персоналу в основному здійснюються з використанням цифрових технологій.

Використання інноваційних цифрових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), чат-боти, гейміфікація, доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR) та дистанційний (цифровий, віртуальний) відбір підвищують ефективність процесу підбору персоналу, особливо під час основних трендів. За допомогою цих технологій організації можуть значно скоротити тривалість процесу підбору персоналу, повністю автоматизувавши обробку резюме та процес відбору.

Модулі аналізу модернізують процес підбору персоналу та виявляють найкращі таланти та їхній майбутній потенціал; адаптація та професійний розвиток працівників з використанням технологій доповненої та віртуальної реальності стає звичним явищем. Іншою сферою, окрім діджиталізації рекрутингу, є впровадження систем управління персоналом. Організаціям, які ще не використовують цифрові технології та системи управління персоналом, варто розглянути можливість перегляду своєї стратегії цифрового рекрутингу. Це пов'язано з тим, що в нинішніх умовах управління всіма процесами підбору персоналу в одній системі - це не тренд, а імператив.

Згідно з результатами дослідження, найефективнішим програмним забезпеченням, яке використовували рекрутери в українських компаніях у 2021 році, є Huma, яке можна впевнено використовувати для автоматизації процесів

підбору персоналу завдяки його рентабельності, функціональності, доступності, безпеці та економічній ефективності. Виходячи з результатів дослідження та аналізу міжнародного досвіду використання діджиталізації та програмного забезпечення у сфері рекрутингу, можна зробити висновок, що Україна потребує швидшої діджиталізації для покращення пошуку та підбору людських ресурсів, що покращить стан бізнесу в глобальному масштабі та економіку країни в цілому. Це позитивно вплине на ефективність діджиталізації та створить сприятливі умови для швидкого впровадження модернізації нового або існуючого програмного забезпечення для підбору персоналу.

Загальна ефективність процесу підбору персоналу ТОВ «М'ясна лавка» розраховувалася як співвідношення між кількістю працівників, прийнятих на роботу протягом випробувального терміну, та кількістю вакансій, заповнених зовнішніми кандидатами (кількість найнятих постійних працівників). Ефективність процесу підбору персоналу у 2021 році була оцінена на рівні 95,3%, знизившись до 93,8% (1,6%) у наступному році. У 2021 році ефективність процесу була оцінена на рівні 95,3%. З огляду на проаналізовані в цьому розділі системи та процеси підбору персоналу ТОВ «М'ясна лавка», можна зробити висновок, що вони потребують вдосконалення, зокрема в частині розширення маршрутів пошуку кандидатів, які наразі не використовуються ТОВ «М'ясна лавка», та підвищення ефективності процесу підбору персоналу загалом. Для підвищення ефективності розгортання рекрутингу на основі використання цифрових інновацій в управлінні людськими ресурсами в ТОВ «М'ясна лавка» було впроваджено використання інноваційних технологій дистанційного рекрутингу в компаніях в цифровому середовищі. Запропоновано удосконалення автоматизації рекрутингу в управлінні людськими ресурсами в ТОВ «М'ясна лавка». Новим видом підбору персоналу в ТОВ «М'ясна лавка» стала розробка алгоритму заповнення вакансій з використанням лідогенерації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Англо-русский тематический словарь. – Харьков : Изд. центр «Единорог», 1995. – 512 с.
2. Качан К. П. Управління трудовими ресурсами / К. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – Київ : Юридична книга, 2005. – 359 с.
3. Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти онтолого- правової характеристики та механізму їхньої реалізації / О.В. Лавріненко // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – 2009. – № 3. – С. 174–182.
4. Божанова В. Ю. Вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві / В.Ю. Божанова, М.І. Русінко // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – С. 35–40.
5. Щёкин Г. Организация и психология управления персоналом : учебно-методич. Пособие / Г. Щёкин. – Київ : МАУП. – 2002. – 832 с.
6. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації / К.Г. Наумік, І.Ю. Жиліяєва // Проблеми економіки. - № 2. - 2010. - С.56-60.
7. Василик А. В. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах / А.В. Василик, М.В. Купріян // Інформ. - 2021. - № 10. - С. 200–207.
8. Новицька І. 10 пазлів до портрету ідеального рекрутера. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://hurma.work/blog/09-2021-10-pazliv-do-portretu-idealnogo-rekrutera/> - (дата звернення: 18.11.2023).
9. Василик А. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А.В. Василик, О.В. Іщенко // Емічний простір. - 2018. - № 131. - С. 53–63.
10. Столярук Х. С. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації / Х.С. Столярук, М.О. Харенко // Бізнес Інформ. - 2020. № 6. - С. 319–

328.

11. Вонберг Т. В. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації / Т.В. Вонберг, А.А. Головка // Бізнес Інформ. - 2020. - № 6. - С. 313–318.

12. Soft skills for a hard world / McKinsey Quarterly. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/futureof-work/five-fifty-soft-skills-for-a-hard-world> - (дата звернення: 18.11.2023).

13. Щетініна Л. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання - / Л. Щетініна, С. Рудакова, Н. Данилевич, З. Полиця // Галицький економічний вісник. - 2021. - № 1. - С. 151–158.

14. Бей Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г.В. Бей, Г.В. Середа // Економіка і організація управління. - 2019. - № 2. - С. 93–101.

15. Скібська К. О. Тренди рекрутингу в умовах пандемії / К.О. Скібська // Бізнесінформ. - № 1 '2022. - С.261-266.

16. Василик А. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А.В. Василик, О.В. Іщенко // Економічний простір. - 2018. - № 131. - С. 53–63.

17. Зленко А. М. Особливості національного рекрутингу / А.М. Зленко, О.Д. Ісайкіна, Д.А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. - 2018. - № 37/1. - С. 75–84.

18. Кир'янова О. В. Послуги зовнішнього рекрутингу: сучасні тенденції та проблеми / О.В. Кир'янова, О.В. Павлова // Соціально-трудові відносини теорія і практика. - 2015. - № 2. - С. 130–137.

19. Махсма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів / М.Б. Махсма // Формування ринкової економіки. - 2010. Спецвипуск. Т. 3. - С. 204–211.

20. Омельченко Ю. Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу / Ю.Ю. Омельченко // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2014. - № 2. - С. 418–424.

21. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. - 2013. - № 10. - С. 227–232.

22. Семеняк Я. С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні / Я.С. Семеняк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2015. Вип. 2. Т. 3. - С. 119–124.

23. Хитра О. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємством / О.В. Хитра, А.В. Чаплій // Приазовський економічний вісник. - 2019. Вип. 4. - С. 230–238.

24. Nawaz N., Gomes A. M. Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. International Journal of Advanced Computer Science and Applications. 2019. Vol. Issue 9. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3521915> - (дата звернення: 18.11.2023).

25. Raghavendra B., 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: http://www.ijarse.com/images/fullpdf/1523726914_433IJARSE.pdf - (дата звернення: 18.11.2023).

26. Sullivan J. Most Sourcing Is Painfully Dull – It’s Time to Try Some Creative Approaches // ERE Media. 25.06.2012. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ere.net/most-sourcingis-painfully-dull-its-time-to-try-some-creative-approaches/> - (дата звернення: 18.11.2023).

27. Подбор персонала в цифровую эпоху // Deloitte. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/capi-ehpohu.pdf> - (дата звернення: 18.11.2023).

28. Свириденко К. Основы национального рекрутинга в соцсетях: где кого ловить. 22.08.2018. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://finassessment.net/blog/rekruting-v-socialnyh-setyah> - (дата звернення: 18.11.2023).

29. Вонберг Т. В. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації / Т.В. Вонберг, А.А. Головка // Бізнесінформ. - № 6 '2020. - С.313-318.

30. 2021 Global Talent Trends Report. The Future of Work. Mercer Middle East: [Website]. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.me.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> -

(дата звернення: 18.11.2023).

31. Ahmed S., Khambatta P. New technology in personnel selection. Academy of management global proceedings. 2018. Surrey, no. 2018. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://doi.org/10.5465/amgblproc.surrey.2018.0010.abs> - (дата звернення: 18.11.2023).

32. Bersin, J. HR Technology 2021: The Definitive Guide. Now Available on Kindle. JOSH BERSIN. 2020. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://joshbersin.com/2020/12/hr-technology-2021-the-definitiveguide-now-available-on-kindle/> - (дата звернення: 18.11.2023).

33. Best Recruiting Software. G2: 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.g2.com/categories/recruiting> - (дата звернення: 18.11.2023).

34. Deloitte. The social enterprise in a world disrupted: Leading the shift from survive to thrive. Deloitte Insights: 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/humancapital-trends/2021.html> - (дата звернення: 18.11.2023).

35. Digital technologies in hr management / Y. Sotnikova et al. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2021. Vol. 42, no. 4. P. 527–535. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://doi.org/10.15544/mts.2020>. - (дата звернення: 18.11.2023).

36. Global Recruitment Trends Report 2021. GRID by Bullhorn. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://grid.bullhorn.com/key-findings/> - (дата звернення: 18.11.2023).

37. Gupta S. Tech hiring in 2021: Predicting the important trends of the new decade. People Matters. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.peoplesmatters.in/article/technology/tech-hiring-in-2021-> (дата звернення: 18.11.2023).

38. HR Software with Heart. Focus on people, not processes. BambooHR. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.bamboohr.com> - (дата звернення: 18.11.2023).

39. Нурма. Найкраще рішення для автоматизації HR, рекрутингу та OKR в

одній системі. Hurma. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://hurma.work/> - (дата звернення: 18.11.2023).

40. JazzHR. JazzHR Offers Free Hiring Software To Essential Care Providers During COVID-19 Pandemic. PR Newswire. 2020. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.prnewswire.com/news-releases/jazzhroffers-free-hiring-software-> - (дата звернення: 18.11.2023).

41. Kravchuk O.I. Digital Transformations in Human Resource Management. Цифрова економіка: зб. мат. II Національної наук.-метод. конф., 17–18 жовтня 2019 р. К.: КНЕУ, 2019. С. 106-110.

42. Kulkarni N. P. 15 Tips to Hire Talent Post the Coronavirus (COVID-19) Pandemic. Toolbox. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/interviews/hire-talentpost-coronavirus-pandemic/> - (дата звернення: 18.11.2023).

43. Manolov N. Top AI Solutions for Recruitment (and When to Use Them). AIHR. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.digitalhrtech.com/ai-solutions/> - (дата звернення: 18.11.2023).

44. Mchugh B. Top Enterprise Staffing Trends for 2021. Bullhorn. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.bullhorn.com/blog/2021/03/top-enterprise-staffing-trends-for-2021/> - (дата звернення: 18.11.2023).

45. Mercer. 2021 Global Talent Trends Report. The Future of Work. Mercer. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.me.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> - (дата звернення: 18.11.2023).

46. Mondal S. The 25 Top Recruiting Software Tools Of 2021. Ideal. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ideal.com/top-recruiting-software/> - (дата звернення: 18.11.2023).

47. Naudi, T. 3CX Offers 3 years Free Remote Working Solution in Wake of Covid-19. 3CX. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.3cx.com/blog/news/covid-19-remoteworking/?zd_source=hrt&zd_campaign=5755&zd_term=chiradeepbasumallick -

(дата звернення: 18.11.2023).

48. Nikolaou I. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? The Spanish Journal of Psychology. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6> - (дата звернення: 18.11.2023).

49. ODUM. Staffing & Recruitment Digital Ecosystem. ODUM.digital. 2020. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.odum.digital/en/ecosystem/staffing-recruitment-digital-ecosystem/> - (дата звернення: 18.11.2023).

50. Oracle. Discover A more resourceful human resources. Oracle | Cloud Applications and Cloud Platform. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.oracle.com/human-capital-management/hr/> - (дата звернення: 18.11.2023).

51. Osborne P. Emerging VR & AR in recruitment - the simulation process. Toolbox. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/emerging-vr-ar-inrecruitment-the-simulation-process/> - (дата звернення: 18.11.2023).

52. Personio. Applicant Tracking System (New). Personio. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.personio.com/product/applicant-tracking-system/>. - (дата звернення: 18.11.2023).

53. Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges / S. A. Woods et al. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2019. Vol. 29, no. 1. P. 64–77. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1681401> - (дата звернення: 18.11.2023).

54. Rogers S. 5 Best Digital Recruitment Apps in 2021. GetApp. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.getapp.com/resources/top-rated-hr-apps-for-hiring-recruiting/> - (дата звернення: 18.11.2023).

55. Trivedi, A., Pillai, L.. HR: digital transformation 2020. Advances and Applications in Mathematical Sciences. 2020. Vol.20, Is.2, p. 261–267. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

https://www.mililink.com/upload/article/227812171aams_vol_202_dec_2020_a7_p261-267-c10-22-_apoorva_trivedi_and_lalitha_pillai.pdf. - (дата звернення: 18.11.2023).

56. Workable. The world's leading recruiting software and hiring platform. Workable. 2021[Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.workable.com/> - (дата звернення: 18.11.2023).

57. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. Інфраструктура ринку. 2020. №45. С. 79-82.

58. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. Т. 1. №2. С. 10–17.

59. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> - (дата звернення: 18.11.2023).

60. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу . Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. 2018 .№ 1. С. 172-191.

61. Михайлова, А. 6 HR-трендів 2021: думки експертів. Hurma: [Веб-сайт]. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://hurma.work/blog/6-hr-trendiv-2021-dumki-ekspertiv/> - (дата звернення: 18.11.2023).

62. Цибалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/>- (дата звернення: 18.11.2023).

63. Кравчук О. І. Цифрові технології рекрутингу персоналу / О.І. Кравчук, І.О. Варіс, Т.О. Бідна // Маркетинг і цифрові технології. - Том 6, № 1. - 2022. - С.92-110.

64. Зінченко А. Г. Твоє майбутнє у сфері торгівлі / А. Г. Зінченко. – Київ : Юстон, 2018. – 44 с.

65. Гут Л. В. Щодо питання проблем управління персоналом підприємств

торгівлі / Л. В. Гут, Н. М. Попович, Л. Т. Савицька // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. – Вип. 4. – С. 265-268.

66. Тельнов А. С. Особливості управління персоналом на підприємствах торгівлі в сучасних економічних умовах / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова, Н. А. Стеценко // Asian Journal of Scientific and Educational Research. – 2016. – No1. (19), January - June, Vol. IX. – P. 83-89.

67. Підбір, відбір і найм персоналу – 5 ефективних методів набору співробітників у компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1140-pidbir-vidbir-i-najm-personalu--5-metodiv-poshukuspivrobitnikiv.html>. - (дата звернення: 18.11.2023).

68. Симачкова Л. А. Рекрутмент: понятие, сущность и содержание / Л. А. Симачкова // Вестник УЛГТУ. – 2010. – №2 (50). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/rekrutment-ponyatie-suschnost-i-soderzhanie>. - (дата звернення: 18.11.2023).

69. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська // Бізнес-інформ. – 2015. – № 2. – С. 296-301.

70. Пашкина Т. Сколько платят работникам сферы торговли, и где их с нетерпением ждут: аналитика robota.ua [Электронный ресурс] / Т. Пашкина. – Режим доступа: <https://thepoint.rabota.ua/skolkoplatyat-rabotnykam-sfery-torhovly-analytyka-robota> - (дата звернення: 18.11.2023).

71. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/humancapital/articles/human-capital-trends-2018.html#>. - (дата звернення: 18.11.2023).

72. Огляд ринку праці і кадрів України в 2018 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ancor.ua/press/news/oglyad-rinku-praci-ikadriv-ukrayini-v-2018-roci>. - (дата звернення: 18.11.2023).

73. Симоненко К. Мілленіали більше інших хочуть працювати в торгівлі. Дослідження Академії ДТЕК і HeadHunter / К. Симоненко [Електронний ресурс].

– Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/millenialy-dtek-headhunter/>. - (дата звернення: 18.11.2023).

74. Привлечение талантов: появление когнитивного рекрутинга. Глава третья из отчета Deloitte 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.talent-management.com.ua/3191-privlechenie-talantov-kognitivniy-rekruting-glavaotcheta-deloitte-2017/>. - (дата звернення: 18.11.2023).

75. Антуневич В. Навіщо компаніям розвивати бренд роботодавця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/companies-developemployer-brand/>. - (дата звернення: 18.11.2023).

76. Леонова О. 11 стратегій для залучення талантів в 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/11-strategij-dlyazaluchennya-talantiv-v-2019/>. - (дата звернення: 18.11.2023).

77. Василик А. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А. В. Василик, О. В. Іщенко // Економічний простір. – 2018. – № 131. – С. 53-63.

78. Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kiev.hh.ua/article/22316>. - (дата звернення: 18.11.2023).

79. Леонова О. Як змінився рекрутинг в 2020 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/yak-zminivsia-rekruting-v2020-rocz/>. - (дата звернення: 18.11.2023).

80. Пучкова С. І. Рекрутинг у торговельній сфері: тенденції та ключові підходи / С.І. Пучкова // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - № 61. - 2020. - С.118-126.

81. Hurma. Найкраще рішення для автоматизації HR, рекрутингу та OKR в одній системі. Hurma: 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/> - (дата звернення: 18.11.2023).

82. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

83. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

84. Abelsen B., Strasser R., Heaney D., Berggren P., Sigurðsson S., Brandstorp H., Wakegijig J., Forsling N., Moody-Corbett P., Akearok G., Mason A., Savage C., Nicoll P. Plan, recruit, retain: a framework for local healthcare organizations to achieve a stable remote rural workforce. *Human Resources for Health*, 2020. 18(1). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00502-x>. - (дата звернення: 18.11.2023).

85. Best Recruiting Software. G2: Website. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.g2.com/categories/recruiting>. - (дата звернення: 18.11.2023).

86. Cooper, S. Remote Recruitment and Data Collection and Its Effect on Demographics and Outcome Variable Scores. University of North Texas Health Science Center at Fort Worth. 2019. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://unthsc-ir.tdl.org/handle/20.500.12503/29753>. - (дата звернення: 18.11.2023).

87. COVID-19 Impact on IT Spending Survey: COVID-19 Impact on Expected Security Spend Varies by Market Vertical and Size of Business// IDC: The Premier Global Market Intelligence Company. 2020. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46541020>. - (дата звернення: 18.11.2023).

88. e-Book Best Practices for writing a better job posting. CareerBuilder : Website. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://hiring.careerbuilder.co.uk/e-bookbest-practices-for-writing-a-better-job-posting>. - (дата звернення: 18.11.2023).

89. Hanny C., Derrick J. L., Testa M. Remote Recruitment and Training Methods as a Way to Increase Diversity in Community Samples for EMA Studies: A Research Note. 2021 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://doi.org/10.31234/osf.io/g8p2e>. - (дата звернення: 18.11.2023).

90. How Job Seekers are Using Glassdoor. Glassdoor for Employers. 2020. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/howcandidates-use-glassdoor/>. - (дата звернення: 18.11.2023).

91. Lytvyn V., Vysotsk, V., Pukas, P., Boby, G., Pakholo, B. A method for constructing recruitment rules based on the analysis of a specialist's competences. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2016, 6(2 (84)), 4–14. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.85454>. - (дата звернення: 18.11.2023).

92. McDonald, P. Remote Recruitment. Strategic Finance, 2020, 102(1), 19-20.

93. Melis G., Sala E., Zaccaria D. Remote recruiting and video-interviewing older people: a research note on a qualitative case study carried out in the first Covid-19 Red Zone in Europe. International Journal of Social Research Methodology, 2021, 1–7. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1913921>. - (дата звернення: 18.11.2023).

94. New Normal Recruitment Process. Skillfuel. 2020. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.skillfuel.com/new-normal-recruitment-process/>.

95. Recruiting Trendsfor 2021. Betterteam : Website. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.betterteam.com/recruiting-trends>. - (дата звернення: 18.11.2023).

96. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology, 2020, 70(1), 16–59. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>. - (дата звернення: 18.11.2023).

97. Workable Survey: The New World of Work. Workable. 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://get.workable.com/the-new-world-of-work>. - (дата звернення: 18.11.2023).

98. Бей Г., Серета Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і Організація Управління, 201. 2. С. 93–

101.

99. Лобза А. Аналіз та перспективи розвитку рекрутингової діяльності у сфері ІТ / А. Лобза, А. Бикова, В. Криша // Проблеми системного підходу в економіці. 2020, 3(77). [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-17> - (дата звернення: 18.11.2023).

100. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом / Г.І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. - 2021. - 41. - С. 54–60.

101. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: навч. посіб. Київ. КНЕУ. 2019, 355 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/35637/> - (дата звернення: 18.11.2023). [Tsymbalyuk_Rekr_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#) (дата звернення: 01.05.2021).

102. Кравчук О. І. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі / О.І. Кравчук., І.О. Варіс, А.С. Демешко // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». - №27 (2021). - 49-60 <https://modecon.mnau.edu.ua.-C.49-60>. - (дата звернення: 18.11.2023).

103. Як спростити рекрутинг за допомогою автоматизації [Електронний ресурс]. - Режим доступу:adrovik.isu.net.ua/news/559657-yak-sprostyty-rekrutyinh-zadomohoyu-avtomatyzatsiyi - (дата звернення: 18.11.2023).

104. Секрети успішного найму: як автоматизація рекрутинга збільшує шанси знайти ідеального кандидата [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.recuite.com/sekrety-uspishnogo-najmu-yak-avtomatyzacziya-rekrutynga-zbilshuye-shansy-znajty-idealnogo-kandydata/> - (дата звернення: 18.11.2023).

105. Як автоматизація рекрутингу допомагає залучати кращих кандидатів [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://peopleforce.io/uk/blog/jak-avtomatizacija-rekrutingu-dopomagaе-zaluchati-krashhih-kandidativ> - (дата звернення: 18.11.2023).

18.11.2023).

106. IT-рекрутинг та ШІ: огляд 6 інструментів та їхнього впливу на сьогодні [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://dou.ua/forums/topic/42988/> - (дата звернення: 18.11.2023).

107. Ляхов Є. О. Процес лідогенерації в сучасному маркетингу / Є.О. Ляхов // Сучасні питання економіки і права. - 2017. - № 1–2. - С. 31–35.

108. Проценко А. К. Кадрова лідогенерація як новий вид рекрутингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7a009a23-3fcc-4c82-a14d-1f67f4f2b730/content> - (дата звернення: 18.11.2023).