

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «НОВІТНІ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ
РЕКРУТИНГОВИМ БІЗНЕСОМ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

КУШНІР ТЕТЯНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Приймак Василь Михайлович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

КУШНІР ТЕТЯНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «НОВІТНІ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ РЕКРУТИНГОВИМ БІЗНЕСОМ»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 30.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико методичні та практичні спекти управління рекрутинговим бізнесом на основі новітніх діджитал технологій.

5. Об'єкт дослідження: цифрові форми, методи та інструменти управління рекрутинговою агенцією «Педерсен енд партнерс».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – розробка напрямів удосконалення системи управління рекрутинговим бізнесом на основі сучасних digital-технологій, а також розробка організаційно-методичного забезпечення трансформацій в управління рекрутинговою агенцією.

Завдання:

6.1. Дослідити сутність та особливості функціонування сучасного рекрутингового бізнесу.

6.2. Охарактеризувати методи та інструменти цифровізації рекрутингово бізнесу.

6.3. Здійснити діагностику організаційно-економічної бізнес-моделі рекрутингової агенції ТОВ «Педерсен енд партнерс».

6.4. Проаналізувати рівень діджиталізації системи управління рекрутингової агенції ТОВ «Педерсен енд партнерс».

6.5. Обґрунтувати напрями удосконалення моделі системи управління рекрутинговим бізнесом на основі новітніх Digital-технологій.

6.6. Розробити організаційно-методичне забезпечення digital-трансформацій в управлінні рекрутинговою агенцією ТОВ «Педерсен енд партнерс».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи		виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	15.05.2023	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	30.05.2023	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2023	виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОВИМ БІЗНЕСОМ.....	7
1.1. Сутність та особливості функціонування сучасного рекрутингового бізнесу.....	7
1.2. Методи та інструменти цифровізації рекрутингового бізнесу.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ ТОВ «ПЕДЕРСЕН ЕНД ПАРТНЕРС».....	29
2.1. Діагностика організаціо-економічної бізнес-моделі рекрутингової агенції ТОВ «ПЕДЕРСЕН ЕНД ПАРТНЕРС».....	29
2.2. Аналіз рівня диджиталізації системи управління рекрутингової агенції ТОВ «ПЕДЕРСЕН ЕНД ПАРТНЕРС».....	29
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОВИМ БІЗНЕСОМ.....	50
3.1. Удосконалення моделі системи управління рекрутинговим бізнесом на основі новітніх Digital-технологій.....	50
3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення digital-трансформацій в управлінні рекрутинговою агенцією ТОВ «ПЕДЕРСЕН ЕНД ПАРТНЕРС».....	56
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження виокремлюється в сучасному світі, де швидкі технологічні зміни та цифрова трансформація впливають на всі сфери діяльності, включаючи рекрутинговий бізнес. Рекрутинг, як важлива ланка в управлінні людськими ресурсами, стикається зі зростаючими вимогами до ефективності, швидкості та точності в процесі підбору талановитих кандидатів.

Впровадження новітніх digital-технологій у рекрутинговий бізнес має значний потенціал для оптимізації та покращення процесу підбору персоналу. Застосування програмного забезпечення, онлайн-платформ, соціальних мереж та аналітичних інструментів дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищувати швидкість і точність оцінки кандидатів, покращувати комунікацію із замовниками та збільшувати доступність інформації для клієнтів.

Одним із фундаментальних аспектів, які підкреслюють актуальність використання новітніх digital-технологій, є конкурентність рекрутингових агентств. У сучасному світі, де ринок праці постійно змінюється та конкуренція за таланти стає все більш жорсткою, ефективне використання digital-технологій може надати перевагу компаніям, що швидко та ефективно здійснюють процес рекрутингу, знаходять найкращі кадри та забезпечують їхнє задоволення від роботи.

Крім того, удосконалення рекрутингового процесу шляхом використання digital-технологій може сприяти покращенню якості кандидатів, зменшенню витрат та ефективному використанню ресурсів. Автоматизація певних етапів, впровадження аналітичних інструментів та платформ сприяють зниженню помилок, підвищенню об'єктивності та збільшенню шансів на успіх у процесі підбору персоналу.

Таким чином, наявність та використання новітніх digital-технологій у управлінні рекрутинговим бізнесом є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та якості рекрутингових процесів. Це

стає необхідністю в умовах ринку праці, що швидко змінюється, та підвищеної конкуренції за таланти. Розробка та впровадження новітніх digital-технологій є вагомим кроком у напрямку покращення рекрутингової діяльності, що сприятиме досягненню успіху та стабільного розвитку організацій у сучасному бізнес-середовищі.

Вивченню базових аспектів впровадження новітніх digital-технологій у систему управління підприємством присвячено наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: В.М. Приймак, Бараненко Д.В., Чиркова Ю.Л., Грибовська Ю, Жуковська В. М., Зуб П., Калач Г., Куйбіда В. С, Нетреба І. О., Плаксієнко В., Прокопенко М., Ридкіна А. В., Черненко Н. І., М. Ульріх та інші.

Мета випускної кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення системи управління рекрутинговим бізнесом на основі сучасних digital-технологій, а також розробка організаційно-методичного забезпечення трансформацій в управлінні рекрутинговою агенцією.

Для досягнення мети роботи необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити сутність та особливості функціонування сучасного рекрутингового бізнесу;
- охарактеризувати методи та інструменти цифровізації рекрутингового бізнесу;
- здійснити діагностику організаційно-економічної бізнес-моделі рекрутингової агенції ТОВ «Педерсен енд партнерс»;
- проаналізувати рівень диджиталізації системи управління рекрутингової агенції ТОВ «Педерсен енд партнерс»;
- обґрунтувати напрями удосконалення моделі системи управління рекрутинговим бізнесом на основі новітніх Digital-технологій;
- розробити організаційно-методичне забезпечення digital-трансформацій в управлінні рекрутинговою агенцією ТОВ «Педерсен енд партнерс».

Предмет дослідження: теоретико методичні та практичні спекти управління рекрутинговим бізнесом на основі новітніх діджитал технологій.

Об'єкт дослідження: цифрові форми, методи та інструменти управління рекрутинговою агенцією «Педерсен енд партнерс».

Теоретико-методологічна основа роботи складається з сукупності загальнонаукових і спеціальних прийомів та методів наукового дослідження. У роботі застосовано такі методи дослідження: аналізу і синтезу, теоретичного пошуку, абстрактно-логічний, абстрагування, аналітичний метод, порівняльного аналізу, коефіцієнтного аналізу та інші. Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, наукові інформаційні видання, а також Інтернет-ресурси, матеріали внутрішньої звітності ТОВ «Педерсен енд партнерс».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні моделі системи управління рекрутингового бізнесу на основі новітніх Digital-технологій. Для вдосконалення моделі системи управління підприємства було запропоновано перехід на повністю електронний документообіг, а також застосування технологій штучного інтелекту та Web 3.0. Обґрунтовано переваги даних вдосконалень. Було сформовано процедуру переходу на повністю електронний документообіг, сформовано перелік електронних платформ документообігу, що можуть застосовуватися підприємством, наведено їх характеристику. Запропоновано застосовувати штучний інтелект (ШІ) для розробки власного застосунку або платформи на базі ШІ для обробки великого масиву даних та виконання Big Data аналітики, обґрунтовано способи, у які підприємство може застосовувати штучний інтелект у процесі розробки застосунку або платформи. Запропоновано розробляти застосунок або платформу на базі Web 3.0 для покращення процедур прескринінгу, Market mapping, а також інших бізнес-складових підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані науково обґрунтовані рекомендації є основою для вирішення

проблем у моделі системі управління рекрутингового бізнесу шляхом діджиталізації, а також у розробці організаційно-методичного забезпечення digital-трансформацій в управлінні рекрутинговою агенцією ТОВ «Педерсен енд партнерс».

Апробацію результатів дослідження буде здійснено у ТОВ «Педерсен енд партнерс», до роботи докладено довідку про впровадження результатів кваліфікаційної роботи бакалавра.

Структура дослідження. Відповідно до мети та завдань дослідження робота структурно складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел зі 60 найменувань. Повний обсяг роботи становить 82 сторінки, містить 14 рисунків, 18 таблиць, усього 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОВИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Сутність та особливості функціонування сучасного рекрутингового бізнесу.

Питанням сутності та змісту поняття «рекрутинг» займалися багато зарубіжних та українських вчених, існує чимало наукових праць, пов'язаних із класифікаційним апаратом цього поняття. Але слово «рекрутинг» не має чіткого єдиного визначення. У даному пункті буде розглянуто сутність рекрутингу, основні бізнес-процеси рекрутингу, організаційно-методичні засади рекрутингу та основні тенденції розвитку рекрутингового бізнесу в Україні.

З одного боку, рекрутинг можна розглядати як процес створення та управління базою даних кандидатів на роботу. З іншого боку, рекрутинг може означати процес залучення та первинного відбору кандидатів на вакансію. По-третє, рекрутинг можна розглядати як бізнес-процес, який охоплює весь цикл пошуку та відбору персоналу від залучення кандидата до остаточного відбору та найму.

На сьогодні дійсно існує проблема недостатньої чіткості та уніфікації визначення рекрутингу в нормативно-правових документах України.

Проаналізовано поняття «рекрутинг» та виділено основні поняття, пов'язані з ним у табл. 1.1.

З поняттям рекрутингу пов'язані деякі ключові поняття з управління персоналу, такі як:

Набір (Recruitment): Це процес залучення потенційних кандидатів на вакансію або посаду в організації. Набір включає різні методи та стратегії, які допомагають привернути увагу потенційних кандидатів до вакансії, такі як

реклама вакансії, привабливий опис посади та активне залучення кандидатів через соціальні мережі та інші канали комунікації [6].

Таблиця 1.1

Підходи до розкриття категорії рекрутинг*

Автор	Визначення	Основне поняття
Качан К.П.	«Двосторонній процес залучення та утримання персоналу» [8]	Процес залучення та утримання
Лаврінченко О.С.	«Пошук та оцінка персоналу в різних підприємствах для виконання певної роботи» [8]	Робота з пошуку та оцінювання персоналу
Божанова В.Ю.	«Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду» [9]	Підбір кадрів
Лайм М. Спенсер-мол., Сайн М. Спенсер	«Процес визначення відповідності людей і роботи, людей поза компанією (рекрутинг і відбір нових працівників) або всередині (призначення на посаду та просування)» [8]	Процес залучення та відбору персоналу
Грехем Х.Т., Беннетт Р.	«Перший етап процесу заповнення вакансій, він включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів з цими претендентами та отримання від них заповненої анкети вступника на роботу». [9]	Етап процесу заповнення вакансій, вивчення характеристик

*Розроблено автором

Відбір (Selection): Це процес відбору кандидатів серед набору потенційних претендентів, які відповідають вимогам вакансії. Відбір включає оцінку та порівняння кандидатів на основі їх навичок, досвіду, освіти та інших критеріїв, що відповідають вимогам посади [6].

Найм (Hiring): Це остаточне рішення про прийняття одного з кандидатів, який пройшов відбір, на робочу посаду. Добір включає узгодження умов праці, пропозицію контракту, обговорення заробітної плати та інших деталей, необхідних для офіційного прийняття працівника на роботу [3].

Сорсинг (Sourcing): Це процес пошуку та залучення потенційних кандидатів для вакансії, які можуть бути відсутніми в зовнішніх джерелах, таких як публічні вакансійні оголошення. Сорсинг включає використання різних джерел, таких як професійні мережі, бази даних кандидатів, рекомендації, агентства з працевлаштування [6].

Таким чином, рекрутинг (Recruiting) охоплює весь процес залучення та відбору кандидатів для роботи в організації. Це комбінація набору, відбору, найму та сорсингу, яка дозволяє залучити, оцінити та вибрати найкращих кандидатів для вакансій відповідно до потреб організації. Рекрутинг включає пошук талантів, привертання уваги потенційних кандидатів, відбір найкращих з них і підготовку їх до прийняття на роботу.

Основним завданням рекрутингу є пошук і залучення кандидатів, які володіють знаннями, навичками та досвідом, необхідними для виконання певних функцій у компанії. Також важливо сформувати та забезпечити внутрішні та зовнішні резерви кадрів, які можуть забезпечити майбутню стабільність та зростання компанії. Крім того, рекрутинг може включати ефективне функціонування внутрішніх маркетингових систем, що забезпечують утримання та розвиток потенційних кандидатів усередині компанії [9].

Є два види рекрутингу за джерелом залучення кандидатів:

1. Внутрішній рекрутинг: Це процес залучення та відбору кандидатів на внутрішні вакансії з-поміж існуючих співробітників організації. Внутрішній рекрутинг може сприяти розвитку та збереженню талантів в організації, а також підтримувати мотивацію співробітників шляхом надання можливостей для кар'єрного росту та просування.

2. Зовнішній рекрутинг: Це процес залучення та відбору кандидатів поза межами організації для вакантної позиції. Зовнішній рекрутинг може включати використання різних каналів, таких як реклама вакансій, рекрутингові агентства, професійні мережі, кар'єрні ярмарки, тощо.

Схема бізнес-процесу рекрутингу наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Схема бізнес-процесу рекрутингу*

*Розроблено автором

Кожен етап даного бізнес-процесу можна цифровізувати. Ідеальна модель рекрутингу може варіюватися залежно від потреб та характеристик кожної організації. Нижче охарактеризовано сутність кожного етапу з врахуванням цифровізації (ідеальна модель рекрутингу).

1. Отримання запиту на вакансію: Клієнт передає рекрутинговій компанії через електронну пошту, онлайн-форму або спеціалізовану платформу запит щодо пошуку кандидата на певну вакансію. В запиті зазвичай міститься інформація про посаду, вимоги до кандидатів, умови співпраці, тощо.

2. Аналіз вакансії: Рекрутер аналізує вакансійний запит, розуміє потреби клієнта, вимоги до кандидатів, опис посади та формує чітке розуміння вимог вакансії. Рекрутер використовує цифрові інструменти для аналізу та обробки інформації з вакансійного запиту, що спрощує інтерпретацію даних та формування розуміння потреб клієнта.

3. Розробка стратегії рекрутингу: Рекрутер розробляє стратегію для привертання талантів, за допомогою спеціалізованих програм та аналітичних інструментів з автоматизованими фільтрами, вибирає ефективні канали

пошуку, визначає методи оцінки та відбору кандидатів, встановлює терміни і бюджет рекрутингового процесу.

4. Набір та сорсинг кандидатів: Рекрутер використовує різні методи та джерела (онлайн-платформи, соціальні мережі, бази даних та інших цифрові ресурси) для пошуку потенційних кандидатів, які відповідають вимогам вакансії.

5. Відбір кандидатів: застосовуючи автоматизовані системи підтримки відбору, технологію прескринінгу, рекрутер проводить відбір кандидатів шляхом оцінки їх резюме, проведення співбесід, тестувань, оцінки навичок та досвіду. Найкращі кандидати проходять до наступного етапу.

6. Перегляд кандидатів клієнтом: Рекрутер представляє найкращі резюме та інформацію про кандидатів клієнту через електронні комунікаційні засоби або спеціалізовані платформи, що полегшує взаємодію з клієнтом. Клієнт переглядає представлений матеріал і приймає рішення про відбір кандидатів для співбесіди з ними.

7. Співбесіди з кандидатами: Клієнт та рекрутер проводять співбесіди з відібраними кандидатами. Це може включати інтерв'ю з рекрутером, технічні співбесіди з фахівцями, групові обговорення або інші методи оцінки. Застосування відеоконференційних інструментів дозволяє рекрутерам та клієнтам проводити співбесіди з відібраними кандидатами в режимі онлайн, зручно взаємодіяти навіть на відстані.

8. Оцінка кандидатів та рішення про прийняття: Після співбесід рекрутер з клієнтом аналізують і оцінюють кожного кандидата із застосуванням цифрових інструментів для оцінки кандидатів, таких як онлайн-тестування, асесменти та аналітичні програми. За результатами оцінки приймається рішення про прийняття найбільш відповідного кандидата на вакансію.

9. Перевірка референцій та відгуків: Перед остаточним прийняттям кандидата, рекрутер проводить перевірку референцій та відгуків від роботодавців, щоб підтвердити достовірність інформації, наданої кандидатом. Рекрутери використовують цифрові інструменти для перевірки референцій та

фону кандидатів, зокрема електронну пошту та онлайн-бази даних, що спрощує процес підтвердження інформації.

10. Прийняття пропозиції та укладення договору: Якщо кандидат відповідає всім вимогам та пройшов успішно всі етапи, рекрутер з клієнтом готують офіційну пропозицію роботи, узгоджують умови праці, заробітну плату та інші деталі. Після погодження умов, укладається договір між клієнтом і кандидатом. За допомогою електронних платформ і цифрових підписів, рекрутери можуть швидко та безпечно укладати офіційні договори з прийнятими кандидатами, ефективно узгоджуючи умови праці. Використовуючи коректно налаштовану CRM-систему контракт може бути згенеровано автоматично.

11. Післярекрутингова підтримка: Цифрові засоби комунікації, такі як електронна пошта, чат-платформи та онлайн-спільноти, дозволяють рекрутерам підтримувати зв'язок з прийнятими кандидатами та клієнтами, надаючи їм підтримку та вирішуючи початкові питання.

12. Завершення процесу рекрутингу: Після успішного прийняття кандидата на роботу, процес рекрутингу завершується, а рекрутер забезпечує документування та архівування всієї інформації. Цифрова документація та архівування дозволяють рекрутерам зберігати всю інформацію про рекрутинговий процес в структурованому та доступному форматі, що полегшує подальше використання та відстеження даних.

Організаційно-методичні засади рекрутингу наведені у табл. 1.2.

З розвитком такого явища, як рекрутинг, в Україні виникла велика кількість рекрутингових агентств, через які надаються послуги з професійного пошуку та підбору персоналу.

Таблиця 1.2

Організаційно-методичні засади рекрутингу*

Засада	Короткий опис
Відповідальність за рекрутинг	У рекрутинговій компанії фахівці з рекрутингу виконують процес пошуку та відбору потенційних кандидатів для клієнтів. Вони займаються активним пошуком кандидатів, аналізом резюме, проведенням співбесід, оцінювання та іншими етапами рекрутингового процесу.
Методи рекрутингу	Рекрутингова компанія використовує різні методи для залучення кандидатів, включаючи оголошення вакансій, прямий пошук, рекомендації, участь на професійних заходах, використання соціальних мереж та спеціалізованих рекрутингових платформ.
Керування процесом рекрутингу	Фахівці з рекрутингу керують процесом рекрутингу, встановлюють терміни, визначають стратегію пошуку та відбору, аналізують вимоги клієнтів та відповідність кандидатів, координують співпрацю з клієнтами та кандидатами.
Критерії відбору	Фахівець з рекрутингу керується встановленими критеріями відбору, які враховують вимоги клієнта та функціональні вимоги посади. Вони оцінюють професійні навички, досвід роботи, освіти, міжособистісні навички.
Систематизація та збереження інформації	Фахівці з рекрутингу повинні мати систематизований підхід до зберігання та обробки інформації про кандидатів. Це може включати використання спеціалізованих баз даних, CRM-систем або програм для управління кандидатами. Збереження інформації є важливим для подальшого пошуку та відбору кандидатів в майбутньому.
Етичні принципи та дотримання законодавства	Фахівці з рекрутингу повинні дотримуватися етичних принципів у своїй роботі. Це включає конфіденційність інформації про кандидатів, рівний доступ до вакансій, уникання дискримінації та дотримання законодавства в сфері рекрутингу, таких як Закон України "Про захист персональних даних", Закон України "Про працю", Закон України "Про зайнятість населення".
Зв'язок з клієнтами	Фахівці з рекрутингу підтримують постійний зв'язок з клієнтами, щоб зрозуміти їх потреби та вимоги до кандидатів. Це включає проведення консультацій, обговорення вакансій, звітування про прогрес рекрутингу та отримання зворотного зв'язку від клієнтів.
Професійний розвиток	Фахівці з рекрутингу повинні постійно вдосконалювати свої навички та знання у сфері рекрутингу. Це включає участь в тренінгах, конференціях, вивчення нових тенденцій у рекрутингу та використання нових інструментів та технологій.

*Розроблено автором

Сучасні рекрутингові послуги можна класифікувати за різними ознаками, такими як широта охоплення ринку праці, кількість потрібного персоналу, рівень кваліфікації персоналу що підбирається та інші. Класифікація наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація рекрутингових послуг*

Ознака	Групи рекрутингових послуг
Широта охоплення ринку трудових ресурсів	- Регіональний підбір персоналу; - Локальний підбір персоналу; - Підбір іноземної робочої сили на незатребувані робочі місця
Кількість потрібного персоналу	- Одиничний рекрутинг; - Масовий рекрутинг
Рівень кваліфікації персоналу що підбирається	- Прямий пошу вищого керівництва або унікальних фахівців; - Підбір фахівців і лінійних менеджерів; - Підбір середньої управлінської ланки; - Підбір персоналу на робочі посади.
Складність виконання замовлення	- Типова послуга; - Ексклюзивна послуга.
Періодичність, повторюваність замовлення	- Разове замовлення; Сезонне або періодичне замовлення; - Підбір тимчасового персоналу; - Абонентське обслуговування.
Вартість послуг	- Мінлива вартість послуги (% від річного доходу); - Фіксована вартість послуги.
Супутні послуги	- Кадровий аудит господарюючого суб'єкта; - Діагностика кадрових проблем ГС; - Оцінка персоналу, проведення атестацій; - Поліграф; - Таємний покупець; - Підвищення кваліфікації та навчання персоналу; - Дослідження ринку талантів; - Огляд заробітних плат; - Організація корпоративних заходів

*Розроблено автором

В сучасному світі, сфера рекрутингу значно розширила свій перелік надання послуг, відійшовши від єдиного стандартного пошуку кандидата на посаду. Спектр послуг, що пропонують рекрутинові агенства наведено на рис. 1.2, їх характеристика наведена у Додатку А.

Mass Recruitment	Executive Search	Management & Staff Selection	Board Services	Регіональний пошук персоналу
Assessment Center	Оцінка персоналу	Дослідження на поліграфі	«таємні покупці»	Аудит персоналу
Subscriber Education and Training	Організація корпоративних заходів	Консалтинг	Market mapping	Огляд заробітної плати

Рис. 1.2. Спектр послуг, що пропонують рекрутингові агенства*

*Розроблено автором

У сучасних умовах ведення рекрутингового бізнесу важливий і спосіб залучення спеціалістів. Світова практика довела, що найпоширенішими способами є лізинг персоналу, тимчасове наймання, аутсорсинг та аутстафінг (рис. 1.3). Їх характеристика наведена у Додатку Б.



Рис. 1.3. Способи залучення персоналу рекрутинговими агенствами

*Розроблено автором

Кожне рекрутингове агенство має свої плюси і мінуси. З одного боку, вони можуть забезпечити доступ до великої кількості кандидатів, мають досвід відбору та оцінки кандидатів, розуміються на ринку праці, а також

можуть враховувати специфіку сфери діяльності конкретної компанії. З іншого боку, вони можуть бути дуже дорогими, особливо для невеликих компаній, і не завжди можливо знайти кандидатів, які відповідають потребам конкретної компанії. Крім того, якщо агентство тривалий час не було на ринку, воно може мати обмежену базу кандидатів.

Слід також зазначити, що кадрові агентства можуть мати різні спеціальності, які задовольняють конкретні галузі чи професії. Вони також можуть надавати різноманітні додаткові послуги, такі як тестування кандидатів, перевірка репутації тощо. Вибір кадрового агентства залежить від потреб компанії та її можливостей.

Рекрутингові агентства набувають популярності серед великих і фінансово стабільних компаній завдяки оперативному пошуку та підбору кваліфікованого персоналу. Ці компанії готові інвестувати в підбір персоналу, оскільки розуміють, що правильна кадрова політика є одним із ключових факторів успіху бізнесу. За допомогою кадрових агентств компанії можуть швидко та ефективно знайти кваліфікованих співробітників, що дозволить їм зосередитися на основній діяльності та розвитку бізнесу.

Ринок рекрутингових послуг є досить новим і молодим напрямком у сфері бізнес-послуг в Україні. Проте він динамічно розвивається і є дуже перспективним. У зв'язку зі стрімким розвитком технологій, збільшенням міжнародної торгівлі та розвитком глобального бізнесу зростає попит на кваліфікований персонал, а разом з ним зростає попит на послуги кадрових агентств. Більшість компаній в Україні стикаються з проблемою пошуку висококваліфікованого персоналу, тому все частіше в цьому процесі звертаються до кадрових агентств. Тому можна сказати, що майбутнє ринку рекрутингових послуг перспективне та й надалі відіграватиме важливу роль у сфері бізнес-послуг в Україні [46].

Деякі рекрутингові фірми надають свої послуги лише на основі попередньої оплати. Зазвичай це пов'язано з тим, що компанія витрачає багато ресурсів на пошук кандидатів і хоче отримати гарантії, що вони отримають

гроші за свої послуги. Однак деякі компанії не вимагають передоплати, а отримують дохід від роботодавця на основі комісії за успішне наймання кандидата. Таким чином можна виокремити наступні тенденції розвитку рекрутингового бізнесу в Україні [9]:

1. Зменшення ролі оголошень про роботу, все більше компаній готові співпрацювати з рекрутинговими агентствами, які публікують вакансії в соціальних мережах, що може залучити більше потенційних кандидатів.

2. Використання Інтернету та соціальних мереж спростило та пришвидшило первинний пошук кандидатів, що дозволило більш ефективно відбирати кандидатів на вакансії.

3. Профіль кандидата в соціальній мережі може надати додаткову інформацію, яку не може отримати резюме, тому деякі рекрутери все частіше використовують цей метод відбору кандидатів.

4. Посилення конкуренції на ринку рекрутингових послуг може підштовхнути рекрутерів до пошуку більш ефективних способів роботи та використання інноваційних технологій.

5. Залучення випускників і студентів на вакансії корисно для компаній, які шукають молодих і перспективних спеціалістів з новими знаннями та ідеями.

6. Відсутність висококваліфікованих рекрутерів може бути проблемою для компаній, які прагнуть залучити хороших працівників. Однак це питання може стати поштовхом для кваліфікації існуючих рекрутерів і навчання нових у цій галузі.

1.2. Методи та інструменти цифровізації рекрутингово бізнесу

Цифровізації підлягає майже кожен етап бізнес-процесу рекрутингу. У даному пункті буде розглянуто основні інструменти та методи для цифровізації системи бізнес-процесу рекрутингу.

Перш ніж аналізувати методи та інструменти цифровізації рекрутингового бізнесу, розглянемо основні поняття. Цифровізація, у вузькому розумінні, – це перетворення інформації в цифрову форму, що в більшості випадків призводить до скорочення витрат, нових можливостей тощо. Цифровізація в широкому розумінні – глобальний ефективний тренд розвитку, включаючи виробництво, комерцію, науку, суспільство та повсякденне життя людей.

Говорячи про цифрові технології в бізнесі рекрутингу, неможливо ігнорувати важливість того, які HR-метрики та показники підвищаться під час цифрової трансформації. В першу чергу, грамотно і правильно впроваджувана діджиталізація тягне за собою зростання продуктивності і ефективності праці. У якихось випадках безпосередньо, так як спрощується і поліпшується певна кількість бізнес-процесів.

В інших випадках - опосередковано, через зростання залученості праці. Згідно з дослідженням Інституту Геллапа, у компаній з високою залученістю персоналу в порівнянні з іншими компаніями продуктивність вище на 8%, плинність персоналу нижче на 14%, виробничий травматизм - на 25%, кількість прогулів - на 3%. Експерти компанії Towers Perrin Europe виявили, що зростання рівня залученості на 5% забезпечує зростання показника рентабельності на 0,7%.

Цифрова трансформація в рекрутингу означає створення комфортного цифрового середовища в компанії та зменшення бюрократизації важливих бізнес-процесів. Існує багато варіантів реалізації: це включає погодження на відпустку та подорожі в «особистому кабінеті» на сайті компанії без підписання офіційної записки в кількох місцях. В результаті співробітники не

тільки скорочують час затвердження документів, але й скорочують час пошуку зразків заповнення, тим самим усуваючи додаткові запити з боку співробітників відділу кадрів. Також завдяки цифровому середовищу стало простіше та зручніше контролювати процеси роботи співробітників (наприклад, за допомогою різноманітних CRM-систем) та організувати процес набору нових співробітників. Завдяки цифровізації компанії також з'явилася можливість організувати дистанційний процес роботи та, наприклад, навчання співробітників у віртуальному університеті, де кожен може вибрати курси, необхідні для професійного розвитку. В ході дослідження було виділено декілька основних тенденцій використання діджитал-технологій та інструментів у сфері управління персоналом (рис.1.4)

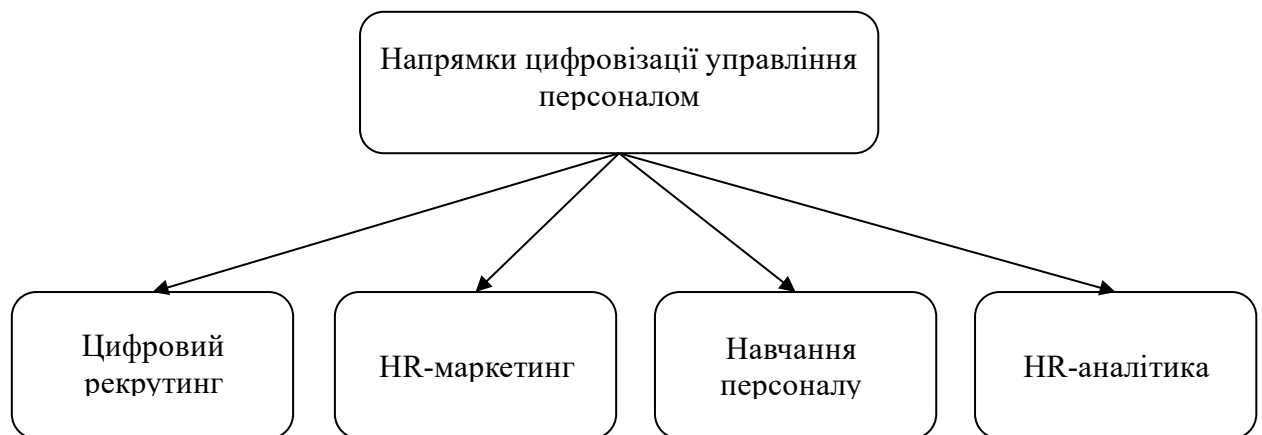


Рис.1.4. Напрямки та інструменти цифровізації управління персоналом*

*Розроблено автором

Завдяки цифровізації багато бізнес-процесів в організаціях стали більш прозорими, стандартизованими та, перш за все, більш ефективними – наприклад, налаштування та контроль за виконанням завдань для співробітників. Тепер можна відстежувати загальний розвиток співробітника, починаючи з його приходу в організацію та періоду адаптації, закінчуючи поточними завданнями та проектами в робочому процесі, тоді як для «нецифрових» компаній багато документів і особистих даних працівників необхідно заповнювати та обробляти вручну.

В результаті ймовірність помилки мінімізується, а співробітники витрачають менше часу на обробку інформації. Крім того, такий аналіз даних

співробітників дозволяє зробити висновки про роботу всього відділу організації, а таке дослідження не займає багато часу і не вимагає великих вкладень людських і фінансових ресурсів.

У табл. 1.4 наведено технології, що забезпечать цифровізацію етапів бізнес-процесу рекрутингу.

Таблиця 1.4

Технології, що забезпечать цифровізацію етапів бізнес-процесу рекрутингу*

Етап	Технології
Отримання вакансійного запиту	Електронна пошта, онлайн-форми, спеціалізовані платформи
Аналіз вакансії	Аналітичні інструменти, обробка даних
Розробка стратегії рекрутингу	Спеціалізовані програми, аналітичні інструменти
Набір та сорсинг кандидатів	Онлайн-платформи, соціальні мережі, бази даних, CRM-система
Відбір кандидатів	Автоматизовані системи підтримки відбору, прескринінг
Перегляд кандидатів клієнтом	Електронна комунікація, спеціалізовані платформи
Співбесіди з кандидатами	Відеоконференційні інструменти
Оцінка кандидатів та рішення про прийняття	Онлайн-тестування, асесменти, аналітичні програми
Перевірка референцій та фону	Електронна пошта, бази даних
Прийняття пропозиції та укладення договору	Електронні платформи документообігу, CRM-система, цифрові підписи
Післярекрутингова підтримка	Електронна пошта, чат-платформи, онлайн-спільноти
Завершення процесу рекрутингу	Цифрова документація, архівування, CRM-система

*Розроблено автором

Звичайно, цифрова трансформація у сфері управління людьми ще не є революційною. Тільки тоді, коли всю рутину буде контролювати штучний інтелект, будь-який документ – копії трудових книжок, лікарняних, трудових довідок тощо – це стане справжньою революцією, отримати її працівник може не звертаючись до відділу кадрів, а зайшовши на сторінку в «Особистому кабінеті» або зазвичай у додатку на смартфоні. HR-спеціалісти

розроблятимуть і впроваджуватимуть програми залучення, навчання та розвитку співробітників, реалізовуватимуть стратегію та займатимуться творчістю, де штучний інтелект безсилий. Щоб така революція дійсно відбулася, важливо, щоб відділи кадрів великих прогресивних компаній співпрацювали з ІТ-компаніями для розробки нових цифрових рішень. В ідеалі це має відбуватися за фінансової, правової, адміністративної та організаційної підтримки держави. Однак на цьому етапі розвитку бізнес-процеси залишаються незмінними [49].

Наприклад, у процесі відбору співробітника на відкриту вакансію на рекрутера чекають ті ж етапи, що й раніше: перевірка резюме, первинна співбесіда, оцінка та тестування кандидатів, підсумкова співбесіда з керівником тощо. Залежно від компанії, ці етапи можуть відрізнятися і можуть додаватися інші, але суть одна. Тим не менш, слід зазначити, що більшість етапів так чи інакше цифровізовано (рис. 1.5).

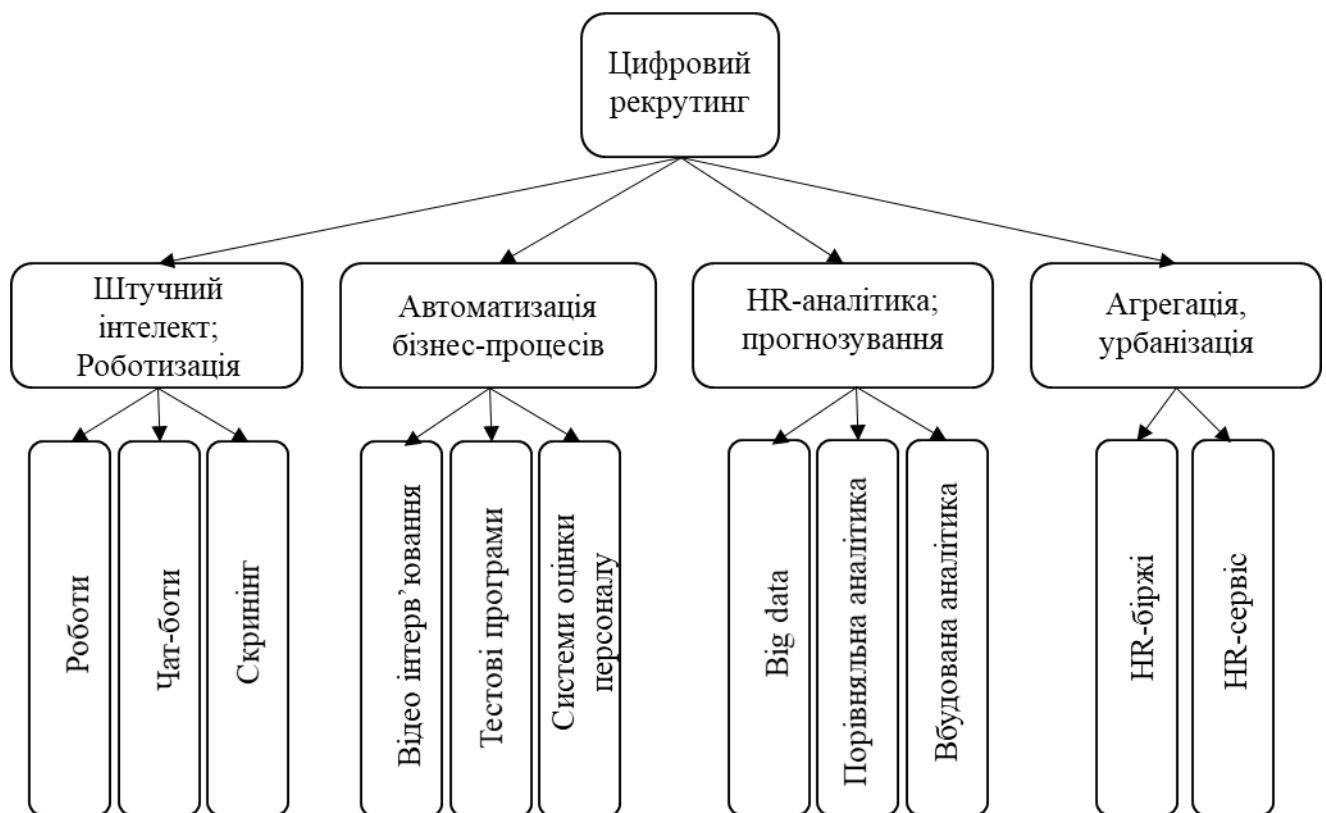


Рис.1.5 Методи та інструменти цифровізації процесів у рекрутинговому бізнесі*

*Розроблено автором

Завдяки автоматизованим процедурам обробки даних стає легше вести особисті справи співробітників, складати звіти. Якщо говорити про винагороду та заохочення співробітників, то тут також допомагає ШІ: він спрощує збір інформації та зменшує ймовірність помилок.

Незважаючи на те, що цифрова трансформація рекрутингового бізнесу не замінює досвідчених спеціалістів, вона дає низку переваг, таких як: зниження витрат на управління персоналом, підвищення ефективності спеціалістів і збільшення залученості співробітників у компанію, зменшення навантаження на HR та рекрутинговий персонал, сприяння процесу рекрутингу.

Сучасні IT-рішення, створені спеціально для HR-служб, значно скорочують кількість персоналу, необхідного для вирішення сучасних повсякденних завдань багатотисячними командами.

Перш за все, основне завдання діджиталізації – підвищення ефективності та прозорості всіх бізнес-процесів у рекрутинговому бізнесі. Це має пришвидшити процес обробки інформації та забезпечити якісний і ретельний аналіз. В результаті компанії мають доступ до великої кількості важливих показників і метрик, а менеджери можуть приймати важливі стратегічні рішення за менший час. Цифровізація також трансформує бізнес-процеси організації в напрямку зміни внутрішніх і зовнішніх потреб клієнтів, впливаючи на появу і розвиток нових бізнес-процесів [1].

Digital HR поєднує в собі соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, штучний інтелект, доповнену реальність, і є новою платформою для покращення роботи співробітників і кандидатів на роботу, вдосконалення та розвитку їх досвіду. Розробники цифрових рішень забезпечують технічні компоненти цифрового управління персоналом, тоді як керівництво компанії та відділи кадрів повинні розробити власні комплексні стратегії та плани цифрового управління персоналом. Водночас перехід до цифрової трансформації має базуватися на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх

факторів, дослідженні сильних і слабких сторін, а також галузевих обмежень і потенційних партнерів.

Сучасні технології дійсно можуть істотно спростити і прискорити процес найму. Автоматизація пошуку кандидатів дозволяє значно скоротити час і зусилля, необхідні для пошуку кваліфікованих людей. Програмне забезпечення для підбору персоналу також може допомогти обробляти великі обсяги резюме та надсилати повідомлення кандидатам.

Чат-боти з використанням штучного інтелекту стали популярним інструментом для первинного відбору кандидатів і ведення з ними бесід. Вони можуть відповідати на запитання претендентів про роботу, записувати відповіді та визначати фактори, які впливають на роботу кандидата. Усі ці інструменти дозволяють більш ефективно проводити процес найму та знаходити найкращих кандидатів для вашої компанії.

Сучасні засоби корпоративного навчання дозволяють компаніям ефективно навчати співробітників і підвищувати їх продуктивність. Наприклад, емпіричні платформи дозволяють співробітникам отримувати інформацію та навички в режимі реального часу, дозволяючи їм швидко адаптуватися до нових вимог і завдань. Системи мікронавчання також дозволяють компаніям навчати співробітників за короткий проміжок часу, наприклад, за допомогою коротких відео або інтерактивних модулів. Система управління навчанням дозволяє компаніям ефективно керувати навчальним процесом, контролювати прогрес навчання та надавати доступ до навчальних матеріалів усім співробітникам. ШІ також можна використовувати для навчання співробітників, наприклад, за допомогою персоналізованих рекомендацій і адаптивного навчання. Крім того, аналіз даних і зворотний зв'язок можуть допомогти компаніям підвищити ефективність процесу навчання та підвищити залученість співробітників у робочий процес. Наприклад, інструменти аналізу організаційної мережі можуть допомогти компаніям зрозуміти, які співробітники є ключовими для навчання та розвитку, і допомогти їм брати участь у цьому процесі.

Цифрові рекрутингові та HR-технології відкривають багато нових можливостей для управління людьми та можуть допомогти компаніям підвищити продуктивність і залученість співробітників у робочий процес. Однією з можливостей є збір відгуків, що можна зробити за допомогою нових цифрових інструментів.

Digital HR також забезпечує точніший і швидший аналіз даних про персонал, особливо за допомогою штучного інтелекту та систем рекомендацій. Це може допомогти підприємствам ефективніше планувати розвиток співробітників і оптимізувати робочі процеси.

Системи самообслуговування та віддалений доступ до інформації компанії також можуть бути корисними інструментами для підвищення ефективності залучення працівників. Вони дозволяють співробітникам отримувати доступ до важливої інформації та керувати своїми завданнями більш зручним і ефективним способом.

Крім того, цифрові технології дозволяють простіше та ефективніше організувати співпрацю між співробітниками, підрядниками та партнерами. Це сприяє скороченню часу на обмін інформацією та підвищенню ефективності взаємодії учасників бізнес-процесу [44].

Діджиталізація справді призвела до серйозних змін у сфері управління персоналом, особливо впровадження систем управління людськими ресурсами. Ці системи можуть допомогти автоматизувати багато рутинних процесів, дючи можливість фахівцям з кадрів краще зосереджуватись на виконанні більш складних завдань. Крім того, ці системи можуть забезпечувати точніші та швидші рішення на основі даних, допомагаючи підвищити ефективність людських ресурсів.

Кожна система HRM має свої особливості та переваги, тому вибір системи залежить від потреб та бюджету компанії. Наприклад, SAP HCM є однією з найбільш широко використовуваних систем у світі, вона має широкий спектр функцій і може бути інтегрована з іншими системами. Oracle HCM також має значне охоплення ринку та високий рівень інтеграції з іншими

бізнес-системами. Dynamics 365 Human Resources — це хмарна система HRM, яка пропонує широкий спектр можливостей для управління персоналом і підвищення продуктивності. З іншого боку, PeopleForce і BambooHR є більш доступними системами для невеликих компаній з меншим бюджетом [31].

Незалежно від того, яку систему обере компанія, важливо пам'ятати, що вона має бути гнучкою та відповідати потребам підприємства. Важливо також враховувати, що системи HRM не замінюють людей, а лише допомагають ефективніше керувати процесами та зменшити ручне навантаження.

Серед сучасних напрямів Digital-трансформації рекрутингового бізнесу можна виділити наступні:

1. Зміна підходів до побудови організації. Організація майбутнього стане «мережею команд», де гнучкість організації буде виражатися не стільки в наявності команд, скільки в швидкості їх формування і розформування для переходу до роботи над іншим проектом в новій групі.

2. Зміна підходів до навчання і розвитку. Кар'єра триватиме 60-70 років і потребують постійного оновлення навичок. З'являться мобільні рішення, способи інтеграції LMS (система управління навчанням) з зовнішніми навчальними ресурсами і MOOC (масовий відкритий онлайн-курс).

3. Інтеграція мобільних додатків та автоматизація HR-процесів. Пошук талановитих кадрів. Стратегічний та цифровий бренд роботодавця набуде великого значення, для пошуку і оцінки потенційних кандидатів використовуватимуть соціальні і когнітивні технології. Використання частіше за все представлене у вигляді цифрових мобільних інструментів, вбудованих у автоматизовану систему управління компанією, дозволяє здійснювати, як прості функції менеджменту (управління часом, визначення місця зустрічей, оптимізація плану дій), так і специфічні HR-функції (онлайн рекрутинг, автоматизація HR-сервісів).

4. Зміна підходів до оцінки ефективності. Сегмент інструментів для реалізації нового підходу до оцінки ефективності (замість застарілої оцінки 360) можна дізнатися за такими характеристиками як можливості відкритої,

мобільної, цифрової постановки цілей; легке відстеження динаміки досягнення цілей; забезпечення безперервної зворотного зв'язку і інше. Для нових підходів в оцінці будуть використовуватися великі масиви даних з різних джерел в контексті безперервних обговорень.

5. Розвиток хмарних сервісів і Big Data. Це дозволяє полегшувати процес рекрутингу (опрацювання запитів з багатьох джерел, інструменти швидкого зворотнього зв'язку, забезпечення широких баз даних), покращувати якість трудового життя (автоматизація оцінки і рейтингування, зменшення робочого навантаження), розширення інноваційної доступності, підвищувати безпеку зберігання HR-інформації. Вплив HR-аналітики зростає у всіх напрямках від планування і навчання персоналу до організації та змін до бізнес-процесам. Тренд в аналітиці, в цілому, демонструє необхідність HR-підрозділів вийти за рамки внутрішнього використання статистичних даних і застосовувати їх для широкого спектра задач компанії. Розвиток хмарних сервісів і Big Data - є одним із найвагоміших аспектів становлення конкурентоспроможної компанії майбутнього, на думку автора.

6. Гейміфікація. Компанії використовують мобільні додатки, соціальні мережі і чат-боти для того, щоб шукати, навчати, адаптувати і мотивувати співробітників.

7. Доповнена реальність (VR). Доповнена реальність трансформує процеси навчання і розвитку, дозволяючи максимально повно зануритись у отримуваний досвід, а також зробити його унікальним, що в подальшому може вплинути на якість професійних та когнітивних навичок, сприятиме розвитку емпатії та розуміння.

8. Від стандартного відбору по резюме до прескринінгу. Приклад застосування такого методу: щоб у кандидата була можливість відправити резюме, йому необхідно пройти в онлайн-режимі короткий тест.

9. Штучний інтелект (ШІ). Особливістю його полягає в швидкій обробці великого обсягу нових якісних даних завдяки покращеним алгоритмам. Штучний інтелект у найкоротші терміни проводить аналіз резюме, робить

оцінку кваліфікації кандидатів, визначають кандидатури, які найбільше підходять на посаду, збільшують конфіденційність інформації.

10. Перехід HR-сфери в формат Digital. Діджиталізації HR будуть активно сприяти мобільні технології, чат-боти і штучний інтелект. Перехід HR-сфери в формат Digital логічно об'єднує в собі всі вище розглянуті тренди.

Термін «цифрова трансформація», перехід до цифрових технологій, сьогодні є повсюдним і має стати визначальним трендом найближчих десятиліть [39].

Безсумнівно, в умовах надмірної конкуренції та постійних потреб розвитку бізнесу бізнес бачить інновації в продуктах, послугах і технологіях як єдиний шлях до процвітання. Однак впровадження нових технологій не тільки тягне за собою величезні витрати, а й безпосередньо залежить від бажання, часу та готовності ризикувати. Часто компаніям бракує необхідної організаційної структури та гнучкості мислення, щоб постійно реагувати на нові цифрові тенденції.

У міру трансформації бізнесу функція HR повинна бути однією з основних функцій будь-якого підприємства, а особливо рекрутингового бізнесу. Це означає все, від цифровізації HR-платформ до впровадження цифрових робочих місць, цифровізації роботи співробітників, розгортання технологій, які змінюють спосіб виконання роботи та взаємодію між працівниками.

Цифрова трансформація управління людьми починається зі зміни базового мислення управління людьми на основі зміни пріоритетів, виконання функцій у реальному часі, використання платформ і хмарних технологій, автоматизації та мобільності. Слід підкреслити, що впровадження штучного інтелекту та автоматизації підвищило важливість технічних навичок.

Як показують дані та дослідження, сфера кадрів швидко розвивається, і персонал у цій сфері повинен буде направляти даний процес.

Тому цифрова трансформація у сфері рекрутингового бізнесу починається з переосмислення функцій рекрутингу. Це трансформаційна

можливість для багатьох компаній, які працюють у даній сфері. Однак інноваційні стратегії для зростаючих компаній повинні враховувати потреби цифрового управління людськими ресурсами, включаючи використання інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики, хмарних технологій і віртуальної реальності. Для створення цифрової інфраструктури підприємства необхідно вдосконалити та модернізувати застарілі системи HR-рішень або, у кращому випадку, замінити їх інтегрованими хмарними платформами.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ ТОВ «ПЕДЕРСЕН ЕНД ПАРТНЕРС»

2.1. Діагностика організаціо-економічної бізнес-моделі рекрутингової агенції ТОВ «ПЕДЕРСЕН ЕНД ПАРТНЕРС»

ТОВ «Педерсен енд партнерс» представник сучасного рекрутингового бізнесу. У даному пункті буде розглянуто такі складові: загальна інформація про підприємство, організаційна структура підприємства, послуги компанії та аналіз клієнтів, організація роботи та контролю за виконанням необхідних планових показників, персонал компанії, фінансовий стан компанії.

«Pedersen & Partners» – це провідна міжнародна рекрутингова компанія (Executive Search & Board Services), яка зосереджена на пошуку найкращих талантів для клієнтів у Європі, Азії, Африці, на Близькому Сході та в Північній і Південній Америці. Володіючи 54 офісами в 50 країнах, фірма була заснована Полом Педерсеном у 2001 році з відкриттям перших офісів у Празі та Варшаві. Наразі офіси по всьому світу на 100% належать компанії і не функціонують на основі франшизи. Партнери володіють Pedersen & Partners CV в Нідерландах, які володіють усіма дочірніми компаніями в рамках Pedersen & Partners Group. Компанія Pedersen & Partners у Києві була заснована у 2005 році, з перевагами в секторах фінансових послуг, FMCG, роздрібною торгівлю, охорони здоров'я та сільського господарства. За організаційно-правовою формою господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю з іноземними інвестиціями.

Спеціалізація агентства: пошук і відбір керівників вищої ланки управління (Senior та C-level) для компаній майже всіх галузей.

В міжнародній команді працюють 327 професіоналів, з яких – 147 – консультанти, і 78 це ресерчери і аналітики. У команді Київського офісу знаходяться 4 консультанти, ресерчер і аналітик.

У даному пункті в рамках діагностики організаціо-економічної бізнес-моделі рекрутингової агенції ТОВ «Педерсен енд партнерс» буде розглянуто такі складові:

- організаційна структура підприємства;
- послуги компанії та аналіз клієнтів;
- організація роботи та контролю за виконанням необхідних планових показників;
- персонал компанії;
- фінансовий стан компанії.

Проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Педерсен енд партнерс» за 2020-2022 роки, дані наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Фінансово-економічні показники ТОВ «Педерсен енд партнерс»*

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7 059,2	12 740,4	2 334,1
Середньорічна вартість активів, тис. грн	21677,75	29841,1	33011,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	68,75	86,6	103,15
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	8688,15	15 595,5	18 641,45
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	2 836,90	6 091,40	2 891,20
Чистий прибуток, тис. грн	4 222,3	6 649,0	-557,1

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

У таблиці 2.2. представлено розраховані абсолютні і відносні показники динаміки діяльності ТОВ «Педерсен енд партнерс».

Таблиця 2.2

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Педерсен енд партнерс»*

Показник	Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	2321,3	5 681,20	-10 406,30	48,99	80,48	-81,68
Середньорічна вартість активів, тис. грн	5493,15	8 163,35	3 170,40	33,94	37,66	10,62
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	12,15	17,85	16,55	21,47	25,96	19,11
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	1273,1	6 907,35	3 045,95	17,17	79,50	19,53
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	1 449,50	3 254,50	-3 200,20	104,48	114,72	-52,54
Чистий прибуток, тис. грн	871,8	2 426,70	-7 206,10	26,02	57,47	-108,38

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані для розрахунків було взято з фінансової звітності підприємства за останні три роки.

Згідно даних, чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Педерсен енд партнерс» в 2022 р. становив 2334,1 тис грн., що на 10406,3 тис грн. (81,68%) менше за показник 2021 року. Це говорить про те, що на початку року було заключено багато контрактів, як і зазвичай, але більшість з них не було реалізовано через війну в Україні.

За 2022 рік темп приросту активів ТОВ «Педерсен енд партнерс» склав 10,62%, порівнюючи його із темпом приросту чистого доходу від реалізації, ми бачимо, що даний показник додатний, але менший за показники попередніх років. Це означає, що ТОВ «Педерсен енд партнерс», незважаючи на падіння доходів нарощує капітал.

Темп приросту основних засобів був меншим темпу приросту активів ТОВ «Педерсен енд партнерс» протягом 2020 та 2021 років, але у 2022 році даний показник є більшим.

Що стосується власного капіталу, найбільший приріст був у 2021 році у розмірі 79,5%, проте у 2022 році показник також доданий та становить 19,53%, що говорить про те, що незважаючи на війну в Україні, компанія продовжує нарощувати власний капітал.

Проведемо коефіцієнтний аналіз діяльності ТОВ «Педерсен енд партнерс». Розраховані показники наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Коефіцієнтний аналіз фінансово-економічних показників ТОВ
«Педерсен енд партнерс»*

Показник	Значення			Абсолютний приріст	
	2020	2021	2022	2021	2022
Фондовіддача	102,68	147,12	22,63	44,44	-124,49
Фондомісткість	0,01	0,01	0,04	0,00	0,03
Фондоозброєність	6,88	9,62	10,32	2,75	0,69
Рентабельність послуг, %	2,49	2,09	0,81	-0,40	-1,28
Рентабельність активів, %	0,33	0,43	0,07	0,10	-0,36
Рентабельність власного капіталу, %	0,81	0,82	0,13	0,00	-0,69

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Показник фондівдачі ТОВ «Педерсен енд партнерс» склав в 2022 році 22,63, приріст показника за 2022 рік становить -124,49, що є негативним фактором для підприємства.

В 2022 році показник фондомісткості склав 0,4. Приріст показника становив 0,03.

Фондоозброєність ТОВ «Педерсен енд партнерс» склала в 2020 році 6,88 тис грн./чол., в 2021 році склала 9,62 тис грн./чол., а в 2022 році становила

10,32 тис грн./чол. Показник зростає, на це вплинула відсутність змін у кількості кадрів, а також ріст фондів.

Аналіз ефективності діяльності підприємства показав, що ТОВ «Педерсен енд партнерс» є прибутковим у 2020 та 2021 роках, та в 2022 році є збитковим, збиток склав 551,7 тис грн., що на 7 206,1 тис грн. менше показника фінансового результату 2021 року, це є негативним фактором для підприємства.

Проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності, фінансового стану та ділової активності ТОВ «Педерсен енд партнерс» за 2020 - 2022 роки, таблиця 2.4.

Таблиця 2.4.

Коефіцієнтний аналіз ліквідності, фінансового стану та ділової активності ТОВ «Педерсен енд партнерс» за 2020-2022 роки*

Коефіцієнт	Значення			Абсолютний приріст	
	2020	2021	2022	2022 до 2021	2022 до 2020
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,12	2,29	2,31	0,02	0,19
Коефіцієнт автономії	0,40	0,52	0,56	0,04	0,16
Коефіцієнт фінансової залежності	2,50	1,91	1,77	-0,14	-0,73

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними фінансової звітності, видно, що коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «Педерсен енд партнерс», є високим і складає на кінець 2022 року 2,31, що на 0,02 більше показника 2021 року та на 0,19 більше показника 2020 року.

Коефіцієнт автономії ТОВ «Педерсен енд партнерс» (коефіцієнт фінансової незалежності) складає в кінці 2022 року 0,56, що є більшим нормативного значення показника (0,5) на 0,06, та більшим значення 2021 року на 0,04. За 2 роки даний показник збільшився на 0,16.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до показника автономії, і складає в кінці 2022 року 1,77. Даний показник ТОВ «Педерсен енд партнерс» за 2 роки зменшився на 0,73, а за 2022 рік зменшився на 0,14, що є позитивною тенденцією.

Організаційна структура ТОВ «Педерсен енд партнерс» (рис. 2.1).

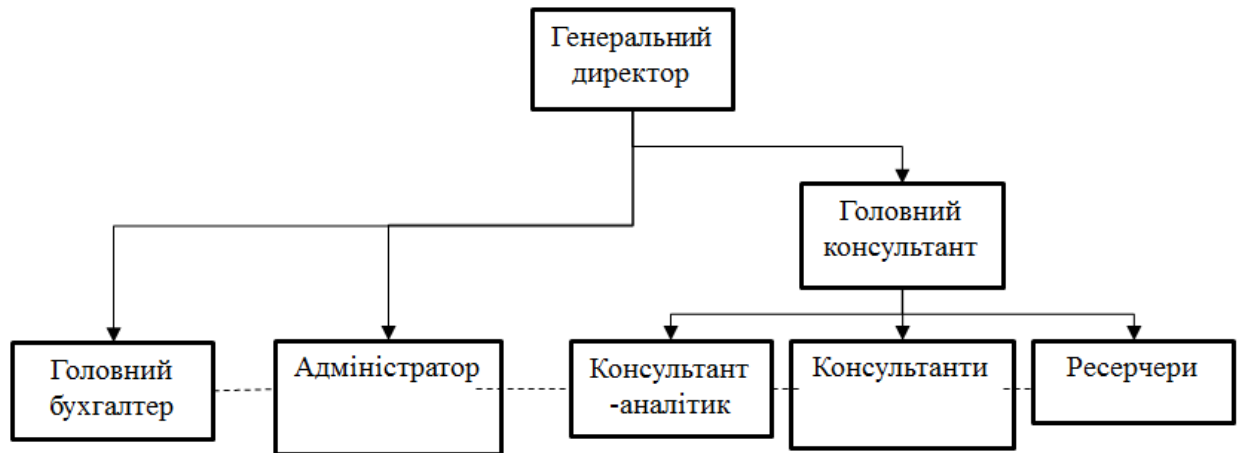


Рис.2.1 Організаційна структура ТОВ «Педерсен енд партнерс»*

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

За організаційною структурою компанії можна дійти висновку, що в ТОВ «Педерсен енд партнерс» немає більшості необхідних для функціонування відділів. Тобто це проста структура з усім необхідним саме для роботи офісу, рекрутингу та обліку, всі інші функції для ТОВ «Педерсен енд партнерс» виконує головна компанія.

Організаційна структура Pedersen & Partners міжнародного рівня за територіальним принципом наведена у Додатку В.

У таблиці 2.5 представлені показники плинності персоналу в ТОВ «Педерсен енд партнерс» за 2020- 2022 роки.

З наведеної нижче таблиці можна побачити, що чисельність персоналу у 2022 році, порівняно з 2020 роком не змінилась, кількість звільнених працівників не перевищує кількість прийнятих, саме тому коефіцієнт обороту з прийняття збільшився, а коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився.

Таблиця 2.5

Показники плинності кадрів ТОВ «Педерсен енд партнерс» за 2020-2022 роки*

Показник	Од. виміру	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	10	9	10
Прийнято	осіб	2	1	3
Вибуло, в тому числі:	осіб	1	2	2
- за власним бажанням	осіб	0	1	2
- за порушення трудової дисципліни	осіб	1	1	0
- за причини скорочення штату працівників	осіб	0	0	0
Коефіцієнт по прийому		0,20	0,11	0,30
Коефіцієнт по звільненню		0,10	0,22	0,20
Коефіцієнт загального обороту		0,30	0,33	0,50
Коефіцієнт плинності персоналу		0,10	0,22	0,20
К(прийн/звіль)		2	0,5	1,5
Коефіцієнт стабільності		0,90	0,78	0,80
Коефіцієнт освіченості персоналу		1,00	1,00	1,00

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз руху персоналу компанії на міжнародному рівні наведено в Додатку Г.

Беручи до уваги дані аналізу руху персоналу в компанії, можна відмітити, що в обох випадках відсутнє звільнення працівників через скорочення штату. Не спостерігається високої плинності кадрів, коефіцієнт плинності знаходиться в межах до 0,20. Працівники компанії Pedersen & Partners володіють високим коефіцієнтом освіченості, від 0,86 до 1, що свідчить про високий рівень їхньої професійної підготовки.

У ТОВ «Педерсен енд партнерс» міжнародна команда консультантів із пошуку керівників працює в усіх галузевих практичних групах як єдина міжнародна команда, щоб гарантувати, що кожен клієнт отримує індивідуальну увагу, необхідну для правильного призначення керівників. ТОВ

«Педерсен енд партнерс» надає конкурентну перевагу в пошуку керівників у залученні та топ-менеджерів на вакантні посади.

Для подальшого обслуговування своїх клієнтів ТОВ «Педерсен енд партнерс» розробила три додаткові послуги:

- Executive Market Mapping: Надає клієнтам компанії індивідуальний поглиблений аналіз ринку кандидатів. Це включає в себе – в конфіденційній формі – чітко визначену методологію оцінки того, які наявні таланти підходять для керівної роботи в поточному бізнес-середовищі.

- Board Services: у ТОВ «Педерсен енд партнерс» вважають, що головною метою ефективного корпоративного управління є забезпечення ефективного, підприємницького та розсудливого менеджменту, який може забезпечити довгостроковий успіх компанії.

- Leadership Consulting: власний підхід ТОВ «Педерсен енд партнерс» InSight Leadership Assessment ґрунтується на поточних дослідженнях розвитку лідерства та найкращих методологіях і застосуваннях. Розроблене відповідно до потреб клієнтів, а також поточних і очікуваних бізнес-сценаріїв і контекстів, це рішення забезпечує суворий комплексний підхід до оцінки лідерства, який надає незалежну, об'єктивну позицію окремим керівникам або, справді, усій команді керівників.

Проаналізуємо кількість та склад клієнтів, які звернулися до ТОВ «Педерсен енд партнерс» за 2020-2022 роки. Інформація наведена у таблиці 2.6.

Спостерігається зростання кількості корпоративних клієнтів агенції, отже, можна зробити висновок, що попит на рекрутингові послуги зростає щороку. Послуги кадрових агентств найбільш популярні у компаній із великою чисельністю (понад 1000 осіб). ТОВ «Педерсен енд партнерс» співпрацює з компаніями різного рівня: іноземні, державні, регіональні.

Найбільш активне зростання спостерігалось у співпраці агентства з іноземними компаніями до 2022 року, доки не з'явилися зовнішні фактори впливу на ведення бізнесу, а саме війна в Україні. Станом на 2021 рік частка

іноземних компаній в обсязі всіх клієнтів становила 35%, в той час як частка компаній з чисельністю персоналу понад 1000 осіб - становила 46,45%, що говорить про популяризацію кадрових агентств у Києві зокрема, і в Україні загалом, незважаючи на те, що в 2022 році відбувся певний, проте не вагомий, спад кількості клієнтів.

Таблиця 2.6

Аналіз клієнтів, які користувалися послугами ТОВ «Педерсен енд партнерс» за 2020-2022 роки*

Показники	2020	2021	2022	Абсолютна зміна		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Загальна кількість клієнтів	23	28	24	5	-4	1
Кількість клієнтів залежно від чисельності						
До 400 осіб	6	8	6	2	-2	0
400-1000 осіб	10	7	8	-3	1	-2
Понад 1000 осіб	7	13	10	6	-3	3
Кількість клієнтів залежно від територіального розташування						
Києві	9	10	8	1	-2	-1
Міста України	6	8	9	2	1	3
Іноземні	8	10	7	2	-3	-1
Кількість клієнтів залежить від основного виду діяльності						
Фінансовий сектор	5	3	4	-2	1	-1
Агро-промисловий сектор	5	5	3	0	-2	-2
FMCG/Retail	3	5	4	2	-1	1
Транспорт/логістика/ЗЕД	2	2	3	0	1	1
Медіа сектор	1	2	1	1	-1	0
Металургія/машинобудування	3	3	2	0	-1	-1
Фармацевтичний сектор	2	4	4	2	0	2
Виробництво харчових продуктів	1	2	2	1	0	1
Інформаційні технології	1	2	1	1	-1	0

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Найбільш популярні рекрутингові послуги у компаній з агропромислового, фінансового та фармацевтичного сектору, а також, проте з

дещо меншим попитом на послуги, у компаній з основною діяльністю у сфері рітейл та FMCG, а також виробничих компаній (металургія та машинобудування). Можливо, це пов'язано з тим, що, як правило, у цих видах діяльності працюють великі компанії, де спочатку закладається бюджет на підбір персоналу і які можуть собі дозволити з фінансової точки зору послуги кадрових агенцій.

Ще однією причиною може бути розширення виробництв та філій компаній цих галузей, що в свою чергу викликає потребу в задоволенні персоналом вищої ланки управління.

Основні показники, що впливають на ефективність пошуку та підбору персоналу у компанії, розглянемо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Загальні показники процесу підбору персоналу ТОВ «Педерсен енд партнерс» в динаміці за останні 3 роки*

Показники	2020	2021	2022	Абсолютна зміна		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
				0	1	0
Середні витрати на закриття однієї (усередненої) вакансії, грн.	1200	1500	1100	+300	- 400	- 100
Середній термін закриття вакансії, дн	39	40	37	+1	- 3	- 2
Кількість відкритих вакансій на 1 рекрутера, шт.	5	6	7	+1	+3	+2
Кількість замін раніше працевлаштованих кандидатів	3	4	2	+1	-2	-1

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Таким чином, основні проблеми в ТОВ «Педерсен енд партнерс» – не завжди дотримуються терміни закриття вакансії, існують заміни щодо раніше працевлаштованих кандидатів. Кількість замін раніше працевлаштованих кандидатів коливається протягом останніх трьох років від 2 до 4 замін на рік.

Також було проведено аналіз планових та фактичних показників, пов'язаних з добором персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз планових та фактичних показників, пов'язаних з добором персоналу у ТОВ «Педерсен енд партнерс»*

Посада	Рівень вакансії	2021	2022	план	Абсолютні зміни, дн		
		Серед. кіл.днів	Серед. кіл.днів	Кільк. днів	2020/ 2019	План/ 2019	План/ 2020
Консультант	Середній фахівець	34	30	35	- 4	+1	+5
	Мідл-менеджер	48	45	45	- 3	- 3	0
	Топ менеджер	89	84	75	- 5	- 14	- 9
Головний консультант	Середній фахівець	35	31	35	- 4	0	+4
	Мідл-менеджер	43	45	45	+2	+2	0
	Топ менеджер	79	82	75	+3	- 4	- 7

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Консультант із підбору стабільно протягом останніх 2 років закриває вакансії рівня «середній фахівець» та «мідл-менеджер» у межах встановленого терміну. Однак терміни із закриття вакансій рівня «топ-менеджер» перевищують плановий термін у середньому на 8 днів. Найзначніше зниження у Консультанта спостерігається у 2019 році, фактичний показник нижчий від планового на 18,7%. Найнижчим фактичним відхиленням від планового для Головного консультанта відбулося в 2020 році і склало 9,3%. Для консультанта та головного консультанта з підбору спостерігається така ситуація, що найнижчі показники щодо плану - з вакансій рівня «топ-менеджер».

Для аналізу термінів закриття вакансії наведемо один з кейсів роботи компанії. У 2022 році у роботу агентства передали пошук кандидата на вакансію головного фінансового директора(CFO) агро-промислового холдингу.

Ресерчером агентства було зібрано перший пул кандидатів (розширений список кандидатів з 28-32 осіб) за 20 днів від початку процесу надання послуг

у задоволені потреб в персоналі клієнту-замовнику. Враховуючи те, що відбір кандидатів клієнтом проходить у кілька етапів, другий етап відбору(супроводжується підготовкою скороченого списку кандидатів на вакансію) закінчився ще через 25 днів. Клієнт попросив сформувати ще один пул кандидатів для порівняння.

Другий відкоригований пул був сформований на 55-й день роботи консультантом з цієї вакансією. На 70-й день клієнт був готовий проводити третій етап відбору - особиста зустріч кандидатів, що потрапили до топ-5 скороченого списку з представником компанії. Фінальне рішення про вибір кандидата замовник здійснив лише на 82-й день роботи з вакансією.

Виходячи з цього випадку, ми не можемо зробити висновок про некомпетентну роботу консультанта. Оскільки, проаналізувавши ситуацію, ми бачимо, що процес пошуку кандидатів займав близько 20-30 днів для кожного етапу, а процес узгодження переговорів роботодавця та кандидатів та прийняття рішення клієнтом займав 25 днів, що певним чином перебільшує норму часу який планово на це виділяється. З такими складнощами компанія зіткнулася з таких причин – кілька етапів відбору персоналу в компанії-клієнта, тривалий час на обмін, доставку та оформлення документації та територіальне розташування компанії (для особистої зустрічі директор приїжджав до Києва з Одеси, також витрати часу на доставку документів від замовника до виконавця, і навпаки). Як наслідок, терміни підбору збільшуються, і часто через це гідних кандидатів компанія втрачає. Фактично з поданих кандидатів лише 5 осіб дійшло до 3 етапу, і вагомою причиною стало самостійної відмови кандидатів на запропоновану посаду через втрату актуальності для них нового працевлаштування в іншій компанії.

Отже, консультанти не завжди мають змогу впливати на терміни закриття вакансій, але при обліку статистики термінів підбору ми не можемо не враховувати і ці випадки.

Аналіз показника часу, витраченого на підбір одного кандидата, який можна розрахувати формулою (2.1).

$$T_{\text{ср}} = \frac{\sum D}{\sum B} \quad (2.1)$$

де $T_{\text{ср}}$ - середній час, витрачений на підбір одного кандидата, дн.;

D – кількість днів, витрачених для закриття однієї вакансії, дн;

B – кількість вакансій, закритих протягом періоду.

Розраховані показники наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка тимчасових витрат на вибір одного кандидата у ТОВ

«Педрсен енд партнерс»*

Рівень вакансії	2019р			2020р.			Абсолютні зміни показника $T_{\text{ср}}$		
	Кільк. вак., чол	Кільк. днів, дн	$T_{\text{ср}}$, дн	Кільк. вак., чол	Кільк. днів, дн	$T_{\text{ср}}$, дн	Кільк. вак., чол	Кільк. днів, дн	$T_{\text{ср}}$, дн
Мідл-менеджер	38	247	7	43	247	6	5	х	-1
Топ менеджер	7	247	35	7	247	35	0	х	0

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Найбільш популярними вакансіями з боку клієнтів, і основною спеціалізацією ТОВ «Педрсен енд партнерс» - вакансії рівня «топ-менеджер», що водночас являє собою складний для закриття вакансії процес, який займає близько 2-х місяців.

Отже, беручи до уваги проведенні вище аналізи, можна дійти висновку, що кількість клієнтів зростає, проте витрати часу на підбір кандидата на посаду «топ менеджера» є надто великими, що призводить до актуалізації питання щодо оптимізації роботи ТОВ «Педрсен енд партнерс» за допомогою цифровізації та впровадження діджиталізованих функцій HR.

Крім фіксування числа кандидатів, ТОВ «Педрсен енд партнерс» аналізує процес підбору, для цього воно порівнює однакові процеси в динаміці та підраховує конверсію. Конверсія – це кількісний показник, який дозволяє

відобразити, який відсоток кандидатів перейшов із попереднього етапу на наступний етап.

Як приклад розберемо роботу над конкретною вакансією Головного директора з фінансів за етапами (рис.2.2)

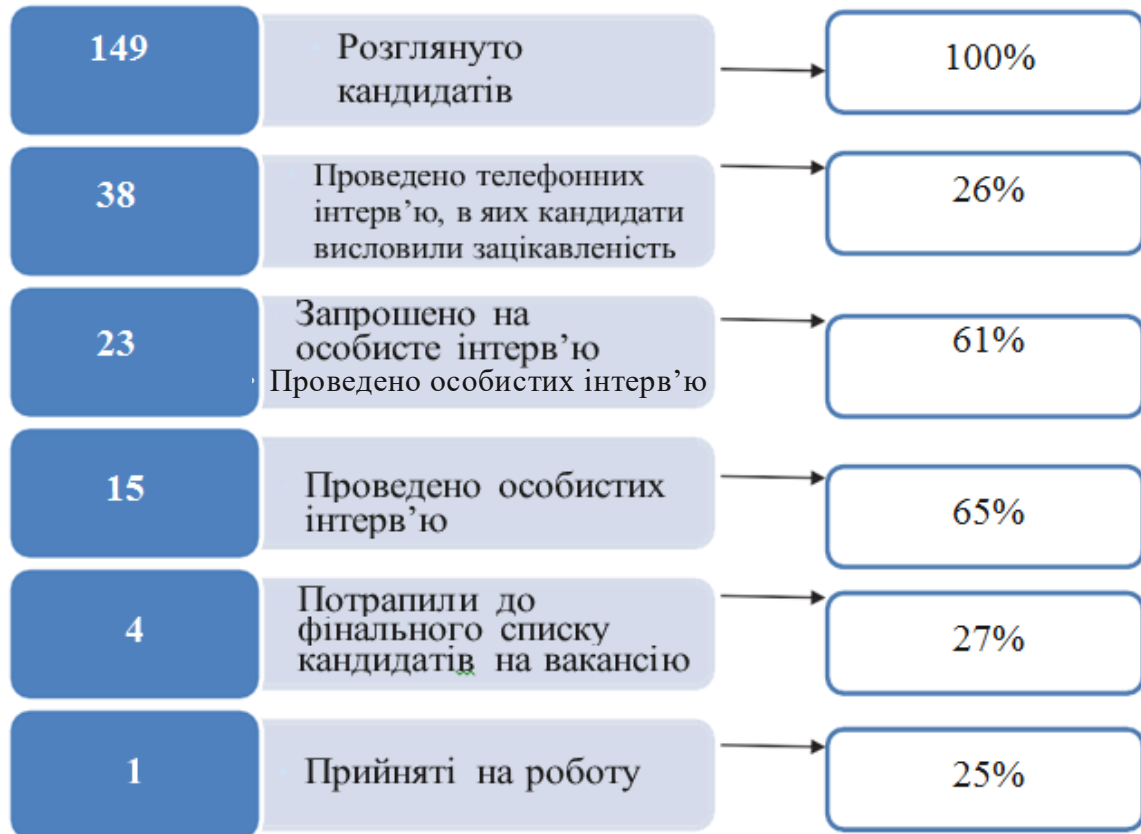


Рис. 2.2. Воронка та конверсія підбору по вакансії Головного директора з фінансів ТОВ «Педрсен енд партнерс»*

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виходячи з аналізу рис. 2.2, ми можемо аналізувати роботу консультанта. Наприклад, ми бачимо, що лише 65% запрошених кандидатів на особисте інтерв'ю справді пройшли на зустріч. Це досить низький показник, і для агентства це причина переглянути дії консультанта на даному етапі і, можливо, вдосконалити їх. Також було проведено телефонних інтерв'ю в яких кандидати висловили свою зацікавленість лише 26%, над цим показником також можна працювати.

Отже, було проаналізовано організаційно-економічну бізнес-модель компанії. Для більш повного розуміння необхідно проаналізувати рівень діджиталізації системи управління компанії у наступному параграфі.

2.2. Аналіз рівня діджиталізації системи управління рекрутингової агенції ТОВ «ПЕДЕРСЕН ЕНД ПАРТНЕРС»

Для відповідності ідеальній моделі рекрутингу, система управління рекрутингового бізнесу повинна бути діджиталізованою. У даному пункті буде проаналізовано рівень діджиталізації системи управління ТОВ «Педерсен енд партнерс».

Необхідно здійснити оцінку інструментів, які використовує в основній своїй діяльності ТОВ «Педерсен енд партнерс» у сфері діджитал.

Інструменти, що використовуються у рекрутинговому маркетингу, становлять дві основні групи. Перша група – це діджитал інструменти:

- Smm та реклама у фейсбуці
- реклама у LinkedIn та фейсбуці
- пошукова оптимізація сторінок з вакансіями на сайті компанії
- інші інструменти рекрутингу та діджитал-маркетингу.

Друга група – це off-line інструменти:

- meet-ups в компанії
- участь у ярмарках вакансій
- участь у конференціях та інших заходах для кандидатів.

Інші Digital технології, які також застосовуються в ТОВ «Педерсен енд партнерс»:

CRM – система. В активному використанні ТОВ «Педерсен енд партнерс» знаходиться CRM-система (Customer Relationship Management, що в перекл. Управління відносинами з клієнтами) під назвою «HCL Notes». Це прикладне

програмне забезпечення для організацій, що розроблено з метою автоматизації стратегій взаємодії із суб'єктами. Цей застосунок представляє собою одну захищену інтегровану систему для колективної роботи, якою користується абсолютно вся міжнародна мережа компанії. Значною перевагою цього програмного діджитал продукту є те, що він об'єднує такі елементи інформаційних технологій, як: корпоративна система електронної пошти, внутрішній документообіг, засоби календарного планування, документо-орієнтована база даних, засоби фінансової аналітики, контроль за консультантами.

Цифрова інтеграція з хмарними сервісами. Рекрутингове агентство користується хмарними розташуваннями бази даних за двома моделями: База даних як сервіс (DBaaS) та база дана як хостинг. Перший випадок більш поширений на міжнародному рівні організації, та базується на основі хмарного застосунку від CRM-платформи «HCL Notes». А другий варіант хмарного розміщення бази даних на місцевому хостингу, чим здебільшого користуються окремі регіональні офіси для обігу, зберігання інформації на мікро-рівні, в тому числі ТОВ «Педерсен енд партнерс».

Цифрова інтеграція з хмарними сервісами з розміщенням баз даних дозволяє ТОВ «Педерсен енд партнерс» оперувати великим та головне – унікальним масштабом бази даних з осіб, які можуть потенційно бути кандидатами на відкриту вакансію, в обсязі більше ніж 2 млн. осіб. Безумовною перевагою хмарного сервісу є мобільність його використання, відновлювальність більшості інформації, гарантія захисту і унеможливлення втрати інформації через перебої в технічному забезпеченні, тощо.

Сервіси відеотелефонії. Невід'ємною частиною бізнес життя протягом останніх трьох років, стало впровадження використання різноманітних сервісів для організації відеоконференцій. Однією з найвідоміших платформ для відеозв'язку є «Zoom», яку компанія активно використовує для проведення інтерв'ю кандидатів. Це значно економить час рекрутера/консультанта і дещо покращує продуктивність праці, оскільки з'являється можливість назначати

більшу кількість кандидатів для інтерв'ю, нехтуючи витратами часу на дорогу, організаційні аспекти проведення співбесіди, особистими форс-мажорами, тощо. З початку карантинних обмежень, спричинених пандемією вірусу Covid-19, компанії Pedersen & Partners вдалось частково продовжити роботу на проектами, не повністю зупиняти всі процеси, використовуючи такий діджитал інструмент, а зараз, під час війни в Україні, роботу ТОВ «Педерсен енд партнерс» просто неможливо без нього уявити.

Кожен з наведених вище інструментів має своє місце та роль у реалізації ключових бізнес-процесів ТОВ «Педерсен енд партнерс», рис.2.3.

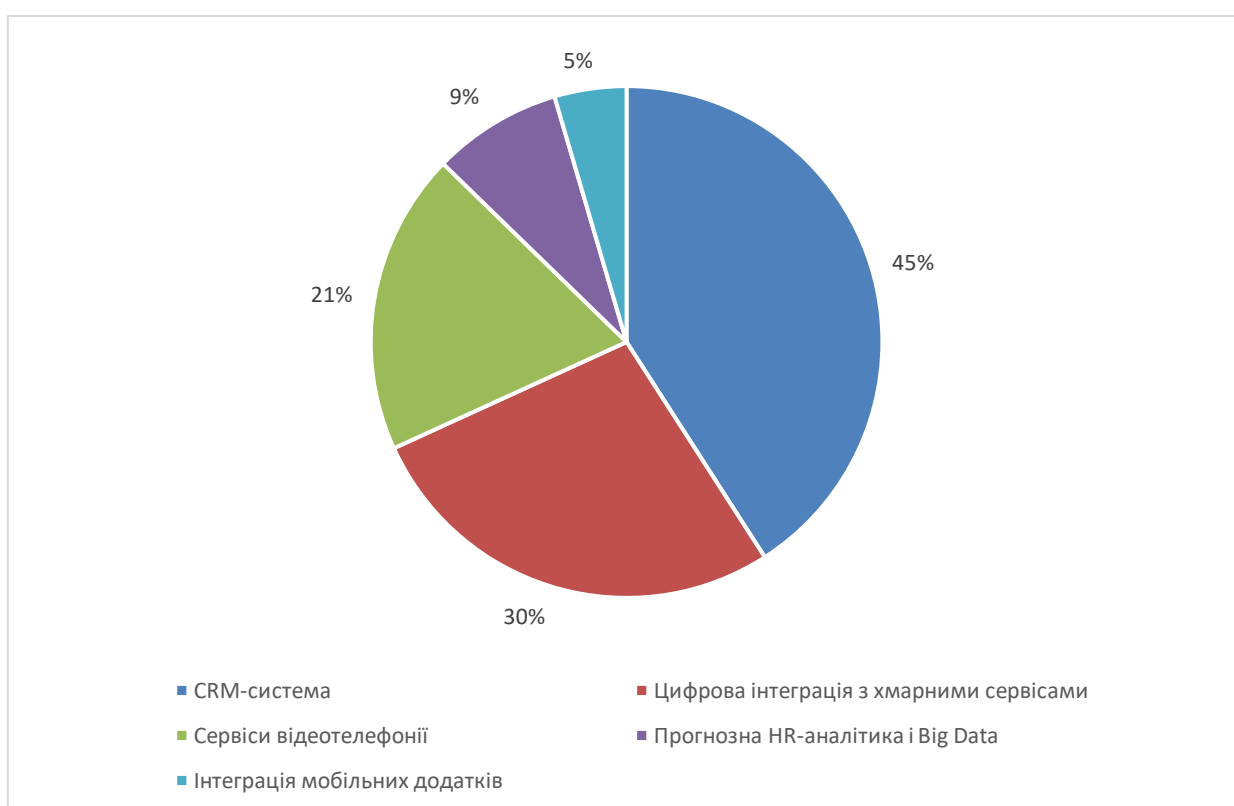


Рис. 2.3. Аналіз використання цифровізації системи управління у ТОВ «Педерсен енд партнерс» в 2022 році*

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З аналізу ми бачимо, що випереджає використання CRM-системи. Найменшу частку склали Інтеграція мобільних додатків. Також поза аналізом дуже ефективним є використання соціальних мереж, як інструмента відбору персоналу та штучний інтелект. Проте аналізуючи спеціалізацію ТОВ «Педерсен енд партнерс» в сфері Executive Search, зосередження уваги на

розвитку діяльності через соціальні мережі та мобільні додатки – не відповідатиме іміджу компанії, тому такий невеликий результат вважатимемо за оптимальний.

Digital-пристрої зі штучним інтелектом є відображенням тенденцій роботизації у підборі та відборі персоналу. Такі пристрої дозволяють формально оцінити дані кандидатів, які відгукнулися на вакансію, провести скринінг резюме, автоматизувати процес пошуку кандидатів, а також провести з ними розгорнуту співбесіду. Саме в цих елементах цифровізації системи управління було виявлено прогалину в забезпеченні роботи компанії Діджитал-інструментами.

Істотний вплив на модернізацію процедури підбору та відбору персоналу надало використання HR-аналітики. Її особливість, на відміну від стандартних методів статистичного аналізу, полягає у використанні великих за обсягом масивів даних (BigData), які походять з різних інформаційних джерел. Такий механізм дозволяє підвищити якість та обґрунтованість управлінських рішень у частині, які стосується підбору та відбору персоналу. За аналітичними даними, всього лиш 9% припадає на ці інформаційні механізми (табл. 2.10).

Основними проблемами CRM-системи «HCL Notes» є:

- повільне опрацювання великої бази даних, перебічне функціонування електронної пошти (стратегічно важливі листи потрапляють до категорії Спам, наприклад);
- не підтримує всі можливі формати документів(виключно формати .doc та .xlsx);
- застарілий та складний інтерфейс;
- відсутність можливості зв'язатись з клієнтом чи кандидатом через систему.

Тому, першим кроком на шляху до цифровізації бізнес процесів на ТОВ «Педерсен енд партнерс» може бути перехід компанії на використання іншої CRM-системи – «Microsoft Outlook».

Таблиця 2.10

Програмне забезпечення за етапами бізнес-процесу*

Етап	Програмне забезпечення
Отримання вакансійного запиту	Електронна пошта Gmail та HCL Notes
Аналіз вакансії	CRM-система "HCL Notes", аналітичні інструменти
Розробка стратегії рекрутингу	Для даного етапу використання програмного забезпечення відсутнє
Набір та сорсинг кандидатів	Онлайн-платформа LinkedIn, соціальні мережі Facebook, база даних, CRM-система "HCL Notes"
Відбір кандидатів	Виконується лише за використання певного інструментарію CRM-системи "HCL Notes"
Перегляд кандидатів клієнтом	Електронна пошта Gmail/"HCL Notes"
Співбесіди з кандидатами	«Zoom», «Microsoft Teams»
Оцінка кандидатів та рішення про прийняття	Для даного етапу використання програмного забезпечення відсутнє
Перевірка референцій та фону	Електронна пошта Gmail/CRM-система "HCL Notes"
Прийняття пропозиції та укладення договору	CRM-система "HCL Notes"
Післярекрутингова підтримка	Для даного етапу використання програмного забезпечення відсутнє
Завершення процесу рекрутингу	CRM-система "HCL Notes", хмарні сервіси Microsoft збереження інформації

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Microsoft Outlook є потужною CRM-системою, яка допомагає вирішувати проблеми, пов'язані з обробкою великої кількості даних та електронної пошти, підтримує широкий спектр форматів документів, має сучасний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, та надає можливості зв'язатись з клієнтами та кандидатами через інтеграцію з іншими програмами та створення шаблонів електронних листів.

Microsoft Outlook включає в себе багато модулів, їх наведено у таблиці 2.11. Кожен з цих модулів є важливим для роботи з програмою Outlook і має свої унікальні функції та можливості, які допоможуть в роботі ТОВ «Педерсен енд партнерс».

Розглянуто доцільність використання ТОВ «Педерсен енд партнерс» CRM-системи «Microsoft Outlook» з точки зору того, як вона вирішує основні недоліки CRM-системи «HCL Notes», які були описані вище:

Таблиця 2.11

Основні та додаткові модулі Microsoft Outlook

Назва	Функція
Основні модулі:	
Папки	модуль для управління папками, в які зберігаються електронні листи, контакти, завдання та інші об'єкти
Електронна пошта	модуль для перегляду, відправлення та отримання електронних листів.
Календар	модуль для планування зустрічей, подій та завдань.
Контакти	модуль для управління контактами та списками розсилки.
Завдання	модуль для управління списками завдань та їх виконання.
Журнал	модуль для записування та відстеження активності користувача в програмі Outlook, наприклад, часу відправки електронних листів та інших дій.
Додаткові модулі (за потреби):	
Замітки	модуль для створення коротких нотаток та нагадувань.
Живий потік	модуль для підписки на новини та оновлення з соціальних мереж та інших джерел.
Skype для бізнесу	модуль для обміну повідомленнями та проведення відеоконференцій з іншими користувачами Skype для бізнесу.
OneDrive	модуль для зберігання та синхронізації файлів в хмарі.

*Розроблено автором

1. Повільне опрацювання великої бази даних та перебічне функціонування електронної пошти.

Microsoft Outlook має можливості для оптимізації роботи з великими обсягами даних та великим обсягом електронної пошти. Наприклад, програма підтримує розділення пошти на різні папки та використання правил для фільтрації та сортування повідомлень, що дозволяє зменшити кількість непотрібної інформації, покращити швидкість роботи з поштою та не пропускати важливі листи повз уваги.

2. Не підтримує всі можливі формати документів

Microsoft Outlook підтримує широкий спектр форматів документів, включаючи .doc, .docx, .xls, .xlsx, .ppt та .pptx. Також програма має можливість відкривати та переглядати PDF-файли без необхідності встановлення додаткових програм.

3. Застарілий та складний інтерфейс

Microsoft Outlook постійно оновлює свій інтерфейс та додає нові можливості для зручності користувачів. Останні версії програми мають сучасний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що дозволяє легко працювати.

4. Відсутність можливості зв'язатись з клієнтом чи кандидатом через систему

Microsoft Outlook має можливість інтеграції з іншими програмами, такими як Microsoft Dynamics CRM, що дозволяє зв'язувати контакти та зберігати історію спілкування з клієнтами та кандидатами. Також, програма надає можливість створювати та зберігати шаблони електронних листів, що дозволяє зекономити час та спростити процес комунікації з клієнтами та кандидатами. Крім того, програма має можливість додавати контакти та їхню інформацію прямо з електронних листів, що дозволяє ефективніше організувати та зберігати інформацію про клієнтів та кандидатів.

Отже, Microsoft Outlook вирішує всі основні проблеми, котрі виникають із роботою у HCL Notes, тому зміна CRM-системи є доцільною.

Рівень діджиталізації системи управління ТОВ «Педерсен енд партнерс» є досить середнім, проте має певні основні недоліки. Відсутність повністю електронного документообігу, що забирає додатковий час працівників, має ризики втрати документів або ж певних помилок у їх оформленні, загалом бюрократизує систему управління компанією та знижує ефективність роботи. Висока залученість персоналу до процесів, які можна автоматизувати, також знижує ефективність роботи персоналу та компанії загалом. Вирішенню даних проблем буде присвячено наступний розділ роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОВИМ БІЗНЕСОМ

3.1. Удосконалення моделі системи управління рекрутинговим бізнесом на основі новітніх Digital-технологій

Digital-технології не стоять на місці, постійно з'являються нові можливості, технології та інструменти, за рахунок яких підприємство будь-якої сфери бізнесу може зайняти лідерські позиції, сфера рекрутингу не є виключенням. У даному пункті буде запропоновано вдосконалення моделі системи управління рекрутинговим бізнесом за допомогою впровадження повністю електронного документообігу, а також застосування Web 3.0 та штучного інтелекту.

Удосконалена модель рекрутингу системи управління рекрутинговим бізнесом наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Удосконалена модель системи управління рекрутинговим бізнесом*

*Розроблено автором

Система управління рекрутинговим бізнесом пов'язана з великою кількістю документів. Першим кроком для удосконалення моделі системи управління рекрутинговим бізнесом є запровадження повністю електронного документообігу. Переваги повного переходу на електронний документообіг для рекрутингової компанії наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Переваги повного переходу на електронний документообіг*

*Розроблено автором

1. Збереження часу та ефективності: Електронний документообіг дозволяє автоматизувати багато процесів, таких як створення, передача та зберігання документів. Це допомагає зменшити час, необхідний для обробки документів, та підвищує ефективність роботи співробітників, адже вони зосереджуються на більш важливих завданнях у своїй роботі, виконання яких без їх участі неможливе.

2. Зниження витрат: Заміна паперового документообігу на електронний може знизити витрати на папір, друкування, копіювання та доставку документів. Крім того, електронний документообіг сприяє оптимізації робочих процесів і може знизити витрати на адміністративні ресурси, що матиме позитивний ефект.

3. Зручність та доступність: Електронний документообіг дозволяє зберігати та отримувати документи в електронному форматі, що робить їх більш доступними та зручними для пошуку, редагування та обміну інформацією. Крім того, доступ до документів може бути забезпечений із

будь-якого місця та у будь-який час, що полегшує роботу на відстані та співпрацю з клієнтами та партнерами.

4. Підвищення безпеки та захисту інформації: Електронний документообіг дозволяє встановити механізми контролю доступу та захисту даних, таких як шифрування, автентифікація та журналювання. Це сприяє підвищенню рівня безпеки і захисту конфіденційної інформації, що має велике значення для рекрутингових компаній, які працюють зі значним обсягом конфіденційних даних про клієнтів та кандидатів, від розповсюдження яких значною мірою постраждає репутація компанії.

5. Зменшення помилок та покращення точності: Електронний документообіг дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань, таких як заповнення форм, розсилка та оновлення документів. Це сприяє зниженню ймовірності помилок та покращенню точності даних, оскільки багато процесів виконується автоматично.

6. Збереження простору та екологічна стійкість: Заміна паперових документів електронними дозволяє зберегти простір, який займають фізичні документи, та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, пов'язаний з виробництвом та утилізацією паперу.

В конкурентоспроможному ринку рекрутингових послуг лідерську позицію в майбутньому могла б зайняти компанія, яка могла б найкраще і найшвидше аналізувати дані. Тому другим кроком для удосконалення моделі системи управління рекрутинговим бізнесом є застосування ШІ (штучного інтелекту). Для отримання конкурентних переваг в майбутньому, необхідно застосувати технології Web 3.0.

Web 3.0 має потенціал революціонізувати рекрутингову індустрію, впроваджуючи нові можливості та вдосконалюючи існуючі процеси. Способи застосування Web 3.0 в рекрутинговому бізнесі та їх характеристику наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Способи застосування Web 3.0 в рекрутинговому бізнесі

Децентралізована ідентифікація та облікові дані	Web 3.0 може дозволити людям володіти і контролювати свої цифрові ідентифікаційні дані та облікові дані. Це дозволяє кандидатам безпечно зберігати та обмінюватися своїми кваліфікаціями, сертифікатами та історією роботи, не покладаючись на централізований орган. Технологія блокчейн може бути використана для забезпечення автентичності та незмінності цих облікових даних, що робить процес найму більш ефективним і надійним.
Децентралізовані ринки праці:	Web 3.0 може сприяти розвитку децентралізованих ринків праці, де кандидати і роботодавці можуть напряду зв'язуватися і здійснювати транзакції без посередників. Смарт-контракти можна використовувати для автоматизації та забезпечення виконання умов трудових угод, забезпечуючи прозорість і довіру в процесі найму.
Покращений відбір та підбір кандидатів:	Технології Web 3.0, такі як штучний інтелект та машинне навчання, можуть бути використані для покращення відбору та підбору кандидатів. Аналізуючи величезні обсяги даних з різних джерел, включаючи профілі в соціальних мережах, резюме та історію роботи, алгоритми штучного інтелекту можуть визначити відповідні навички, культурну відповідність і потенційних кандидатів, які відповідають конкретним вимогам до роботи.
Конфіденційність і безпека даних:	Web 3.0 наголошує на контролі користувача над конфіденційністю даних. Кандидати можуть більше контролювати свою особисту інформацію і вибирати, якими аспектами ділитися з потенційними роботодавцями. Рішення на основі блокчейну можуть забезпечити безпечне і незмінне зберігання даних кандидатів, гарантуючи конфіденційність і захист від несанкціонованого доступу.
Смарт-контракти для найму та адаптації:	Смарт-контракти на блокчейні можуть спростити та автоматизувати процеси найму та адаптації персоналу. Контракти можуть включати заздалегідь визначені умови та дії, такі як перевірка біографічних даних, перевірка рекомендацій та цифрове підписання трудових договорів. Це усуває потребу в ручному оформленні документів, зменшує адміністративні витрати та прискорює процес найму.
Системи перевірки кваліфікації та репутації:	Web 3.0 дозволяє розробляти системи репутації та платформи перевірки навичок, де кандидати можуть продемонструвати свої навички та отримати відгуки від попередніх роботодавців. Це допомагає роботодавцям отримати уявлення про здібності кандидата і відстежити його роботу на попередніх посадах, підвищуючи точність оцінювання кандидатів.

*Розроблено автором

Компанія, яка має найкращі та найшвидші аналітичні можливості з використанням Web 3.0, може зайняти лідерську позицію на ринку рекрутингових послуг. Причини для цього наведено на рис. 3.3.

1. Швидкість аналізу даних: Web 3.0 володіє великою потужністю обробки та аналізу великого обсягу даних. Компанія, яка ефективно

використовує цю технологію, зможе швидко здійснювати аналіз великої кількості даних, включаючи резюме, профілі кандидатів, ринкову інформацію та інші важливі дані, що стосуються рекрутингу. Це дозволить компанії швидко знаходити та відбирати найкращих кандидатів для своїх клієнтів.



Рис. 3.3. Причини лідерства компанії, яка має найкращі та найшвидші аналітичні можливості з використанням Web 3.0*

*Розроблено автором

2. Точність та прогностичність: Web 3.0 може застосовувати алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу даних та розробки прогностичних моделей. Це дозволяє прогнозувати тенденції на ринку праці, ідентифікувати перспективних кандидатів, визначати найбільш ефективні рекрутингові стратегії та прогнозувати майбутні потреби ринку. Компанія, яка може швидко та точно аналізувати дані за допомогою Web.03, матиме значну перевагу в розумінні та використанні ринкових тенденцій.

3. Оптимізація процесів: Web 3.0 може бути використаний для автоматизації та оптимізації рекрутингових процесів. З його допомогою можна автоматизувати пошук кандидатів, відсіяти неподходящі профілі, проводити автоматичний попередній відбір, сповіщати кандидатів про статус їхніх заявок та надавати автоматизовані шаблонні відповіді. Це допомагає підвищити ефективність та швидкість процесу рекрутингу, зменшити ручну працю та забезпечити більш точну та однорідну комунікацію з кандидатами.

4. Покращення пошуку: Web 3.0 може допомогти вдосконалити фільтри пошуку та критерії відбору кандидатів. Використовуючи ШІ, можна встановити більш точні та розширені параметри пошуку, що дозволить знаходити кандидатів з відповідними навичками, досвідом та спеціалізацією. Це сприятиме залученню більш якісних та відповідних кандидатів для клієнтів рекрутингової компанії.

5. Краще управління базою даних: Web 3.0 може допомогти у структуризації та керуванні базою даних кандидатів. Він може забезпечити зручний та організований доступ до профілів кандидатів, зберігати важливі дані про контакти та спілкування з кандидатами, а також зберігати історію рекрутингових процесів. Це сприятиме кращому веденню та управлінню базою даних, що покращить якість обслуговування та забезпечить більш ефективне використання даних.

Загалом, технології Web 3.0 мають потенціал трансформувати рекрутингову індустрію, забезпечуючи більшу прозорість, ефективність і довіру в процесі найму, а також надаючи кандидатам більше контролю над власними даними та ідентифікацією. Електронний документообіг також є важливим кроком в підвищенні ефективності роботи рекрутингової компанії, тому в наступному пункті буде більш детально розглянуто дане питання для рекрутингової агенції ТОВ «Педерсен енд партнерс».

3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення digital-трансформацій в управлінні рекрутинговою агенцією ТОВ «ПЕДЕРСЕН ЕНД ПАРТНЕРС».

Проаналізовано рівень діджиталізації системи управління ТОВ «Педерсен енд партнерс», а також запропоновано вдосконалення моделі системи управління рекрутинговим бізнесом. У даному пункті буде розроблено організаційно-методичне забезпечення digital-трансформацій в управлінні рекрутинговою агенцією ТОВ «Педерсен енд партнерс».

Процедура переходу на повністю електронний документообіг для рекрутингової компанії ТОВ «Педерсен енд партнерс» передбачає кроки, які наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Процедура переходу на повністю електронний документообіг для ТОВ «Педерсен енд партнерс»*

*Розроблено автором.

1. Аналіз поточного стану: У першу чергу, проводиться ретельний аналіз поточного стану документообігу в компанії. Цей аналіз включає оцінку типів документів, які використовуються, методів їх створення, передачі та

зберігання. Здійснюється огляд існуючих процесів та виявлення проблемних аспектів, пов'язаних з паперовим документообігом. Також проводиться ідентифікація потреб компанії щодо електронного документообігу та виділення його переваг.

2. Вибір електронної платформи: Після аналізу поточного стану компанії здійснюється дослідження різних електронних платформ документообігу, які доступні на ринку. Враховуються такі фактори, як функціональні можливості платформи, її сумісність з поточною інфраструктурою компанії, безпека та конфіденційність даних, а також вартість впровадження та підтримки платформи.

3. Планування і розробка: На основі результатів аналізу та вибору платформи створюється детальний план переходу на електронний документообіг. Цей план включає в себе календарний графік впровадження, опис процесів та процедур, що змінюються, а також визначення відповідальних осіб за кожен етап переходу.

4. Впровадження: На даному етапі здійснюється впровадження обраної електронної платформи. Це включає установку необхідного програмного забезпечення, налаштування системи, інтеграцію з існуючими системами компанії та навчання персоналу. Важливо забезпечити плавний перехід від паперового до електронного формату документів, включаючи перенесення існуючих даних та документів до нової системи.

5. Тестування і оцінка: Після впровадження електронного документообігу проводяться тестування для перевірки функціональності та надійності системи. В цьому етапі залучаються представники різних відділів компанії для оцінки ефективності та зручності нової системи. За допомогою зворотного зв'язку та відгуків користувачів вирішуються виявлені проблеми та вдосконалюються процеси.

6. Навчання персоналу: Підготовка персоналу до роботи з електронним документообігом є важливим етапом. Компанія проводить навчальні семінари, тренінги та надає детальні інструкції з використання нової системи. Це

допомагає забезпечити вміння та знання співробітників щодо ефективного використання електронного документообігу.

7. Запуск та підтримка: Після успішного завершення попередніх етапів переходу, електронний документообіг запускається на повну потужність. Протягом першого періоду роботи з новою системою, здійснюється постійний моніторинг та підтримка, включаючи вирішення поточних питань, надання допомоги користувачам та вдосконалення системи відповідно до потреб компанії.

Існує багато різних електронних платформ документообігу, які можуть використовуватися рекрутинговою компанією ТОВ "Педерсен енд партнерс" для переходу на повністю електронний документообіг (рис. 3.5, додаток Д).

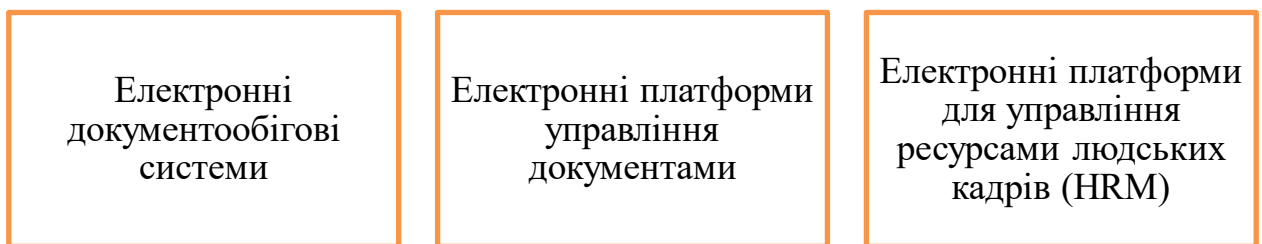


Рис. 3.5. Електронні платформи документообігу, які можуть використовуватися ТОВ "Педерсен енд партнерс"*

*Розроблено автором.

Одним з найкращих варіантів на ринку для впровадження електронного документообігу є застосунок «Вчасно». Функціональні можливості даного застосунку та їх характеристика наведено у табл. 3.2.

Загальний процес переходу на повністю електронний документообіг для рекрутингової компанії ТОВ "Педерсен енд партнерс" може зайняти певний час, залежно від розміру компанії та складності існуючих процесів документообігу. Важливо мати чіткий план дій, залучати спеціалістів з електронного документообігу і забезпечити належне навчання відповідного персоналу.

Застосунок «Вчасно» надасть ТОВ "Педерсен енд партнерс" зручний та безпечний спосіб керування документами, що сприятиме підвищенню ефективності та продуктивності управління рекрутинговим бізнесом. Впровадження цього застосунку дозволить забезпечити швидку обробку документів, знизити витрати на паперову документацію та підвищити безпеку та контроль над документами.

Таблиця 3.2

Функціональні можливості за стосунку «Вчасно»

Функціонал	Характеристика
Створення та редагування документів	Застосунок «Вчасно» надає можливість створювати нові документи або редагувати існуючі зручним інтерфейсом. Користувачі можуть легко додавати текст, таблиці, графіки та інші елементи до документів за допомогою різноманітних інструментів форматування
Підписання документів	Застосунок «Вчасно» дозволяє користувачам зручно підписувати документи електронним підписом. Це дозволяє забезпечити юридичну валідність документів і замінити традиційний процес підписування на паперових копіях
Розсилка та розповсюдження документів	Застосунок «Вчасно» дозволяє легко розсилати документи по електронній пошті або через внутрішню систему сповіщень. Користувачі можуть встановлювати права доступу до документів та контролювати, хто має право переглядати, редагувати або коментувати документи
Зберігання та організація документів	Застосунок «Вчасно» забезпечує централізоване зберігання документів в електронному вигляді. Користувачі можуть організувати документи за папками, використовувати мітки та ключові слова для швидкого пошуку та сортування.
Історія та аудит	Застосунок «Вчасно» веде історію змін документів, зберігаючи інформацію про всі внесені зміни, підписи та інші події. Це дозволяє відстежувати хід роботи з документами, а також забезпечує аудит та контроль за процесом обігу документів

*Розроблено автором

ТОВ "Педерсен енд партнерс" може застосувати штучний інтелект (ШІ) для розробки власного застосунку або платформи на базі ШІ для обробки великого масиву даних та виконання Big Data аналітики. ШІ може допомогти компанії з автоматизації та оптимізації процесів, збільшення ефективності та точності аналітичних висновків.

Нижче наведено кілька способів, як ТОВ «Педерсен енд партнерс» може використовувати штучний інтелект у розробці власного застосунку або платформи для Big Data аналітики:

1. Обробка та аналіз великого масиву даних: ШІ може бути використаний для розробки алгоритмів та моделей, які здатні швидко та ефективно обробляти та аналізувати великі обсяги даних. Використання технік машинного навчання та глибокого навчання може допомогти виявляти корисні залежності, зрозуміти тренди та робити прогнози на основі наявної бази даних.

2. Автоматична обробка та класифікація документів: ШІ може бути використаний для розробки алгоритмів, які здатні автоматично обробляти та класифікувати документи, що надходять до компанії. Наприклад, застосування методів обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP) дозволить автоматично витягувати ключову інформацію з резюме або інших документів, а також розпізнавати тематику та контекст.

3. Рекомендаційні системи: ШІ може бути використаний для розробки рекомендаційних систем, які допомагатимуть знаходити найкращих кандидатів для певної вакансії або підтримувати кандидатів, які найкраще відповідають вимогам клієнтів. ШІ може аналізувати дані про кандидатів, такі як навички, досвід роботи, освіта та інші критерії, і на цій основі генерувати рекомендації для вакансій. Це сприяє прискоренню процесу підбору персоналу та покращенню точності відповідності між вакансіями та кандидатами.

4. Прогнозування звільнень та зберігання кадрів: ШІ може використовуватись для прогнозування майбутніх звільнень, виявлення тенденцій та попередження про можливі ризики відходу співробітників. Це дозволяє компанії планувати свої ресурси людських кадрів, приймати належні заходи для збереження цінних працівників та розробляти стратегії залучення нових талантів.

5. Автоматизація рутинних завдань: ШІ може бути використаний для автоматизації рутинних завдань, таких як обробка та аналіз даних, створення звітів, відправлення повідомлень тощо. Це звільняє ресурси співробітників від монотонних завдань і дозволяє їм сконцентруватись на більш складних та стратегічних аспектах своєї роботи.

Вибір конкретної технології та розробка власного застосунку або платформи на базі ШІ для обробки великого масиву даних залежить від потреб та можливостей ТОВ "Педерсен енд партнерс". Важливо провести аналіз вимог, оцінку вартості та доступність технологій, а також залучити команду спеціалістів.

Загалом, розробку власного застосунку або платформи можна робити на базі Web 3.0, для початку, для прескринінгу - процесу перевірки і оцінки кандидатів на основні критеріїв перед подальшими етапами підбору. Використання технологій Web 3.0 може поліпшити та автоматизувати процес прескринінгу кандидатів. Кілька можливих способів застосування Web 3.0 для покращення прескринінгу наведено на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Можливі способи застосування Web 3.0 для покращення прескринінгу*

*Розроблено автором

Характеристику способів застосування Web 3.0 для покращення прескринінгу наведено в Додатку Е.

Також наразі на ринку стає популярною послуга дослідження ринку талантів - Market mapping, яка полягає в аналізі та візуалізації конкурентного ландшафту на ринку трудових ресурсів. ТОВ "Педерсен енд партнерс" надає клієнтам компанії індивідуальний поглиблений аналіз ринку кандидатів. Це включає в себе в конфіденційній формі чітко визначену методологію оцінки того, які наявні таланти підходять для керівної роботи в поточному бізнес-середовищі.

Застосування ІІІ в процесі Market mapping може спростити та поліпшити аналіз конкурентного ландшафту та надання відповідних рекомендацій. Деякі способи, якими ІІІ може бути використаний в контексті послуги, наведено у табл. 3.3. Також ІІІ можна застосувати у інших бізнес-складових ТОВ "Педерсен енд партнерс":

1. Система управління відносинами зі здобувачами роботи (СРМ): ІІІ може бути використаний для розробки та налаштування СРМ-системи, яка допоможе відстежувати та керувати взаємодією з кандидатами. Вона може автоматизувати процеси комунікації, розсилки електронних листів, планування співбесід, нагадування про дедлайни, тощо.

2. Автоматизовані шаблони відповідей: ІІІ може допомогти розробити та налаштувати систему автоматизованих шаблонів відповідей для рекрутерів. Це дозволить швидко та ефективно відповідати на запити кандидатів, розсилати інформаційні повідомлення, надавати відповіді на загальні запитання та забезпечувати консистентність комунікації.

3. Вдосконалені фільтри пошуку: ІІІ може бути використаний для покращення функцій пошуку внутрішньої бази даних кандидатів. Він може аналізувати профілі кандидатів, враховувати ключові критерії та фільтри, щоб забезпечити точніші та релевантніші результати пошуку.

Таблиця 3.3

Способи застосування ШІ в контексті Market mapping*

Спосіб	Сутність
Автоматичний збір даних	ШІ може бути використаний для автоматичного збору даних про конкурентів, їхніх веб-сайти, соціальні медіа, пресу та інші джерела. Це дозволяє швидко і ефективно зібрати значну кількість інформації, що становить основу для аналізу.
Аналітика даних	ШІ може застосовувати аналітичні алгоритми для обробки та аналізу зібраних даних. Це може включати виявлення ключових факторів, які визначають конкурентну позицію компаній, виявлення трендів та залежностей, рівня компенсацій, а також розпізнавання важливих патернів та зв'язків.
Візуалізація даних	ШІ може використовувати візуалізацію даних для створення графіків, діаграм та інших візуальних елементів, які допомагають зрозуміти конкурентний ландшафт. Це дозволяє швидко сприймати та аналізувати великі обсяги даних та зробити образний висновок.
Прогнозування та рекомендації	ШІ може використовувати алгоритми машинного навчання для прогнозування тенденцій розвитку ринку та надання рекомендацій для рекрутингової компанії. Наприклад, на основі аналізу даних про попит та пропозицію на ринку праці, ШІ може підказати найефективніші стратегії рекрутингу, вказати на нішеві ринкові можливості або поради щодо оптимального позиціонування вакансій компанії.
Автоматизація процесу	ШІ може допомогти рекрутинговій компанії автоматизувати процес збору даних, аналізу та візуалізації. За допомогою алгоритмів машинного навчання, ШІ може самостійно зібрати та обробити великий обсяг даних, визначити важливі показники та згенерувати візуальні звіти. Це зменшує зусилля та час, витрачені на ручну обробку інформації.
Моніторинг і трендовий аналіз	ШІ може слідкувати за змінами на ринку праці, аналізувати тренди та робити прогнози на основі накопичених даних. Він може спостерігати за змінами у вимогах до кандидатів, новими ринковими тенденціями або конкурентними зсувами. Це допомагає рекрутинговій компанії бути вперед декілька кроків і адаптуватися до швидкозмінюючого ринку
Персоналізовані рекомендації	ШІ може надати персоналізовані рекомендації клієнтам, враховуючи їхні особливі потреби та цілі. На основі аналізу даних та індивідуальних пріоритетів, ШІ може розробити оптимальні стратегії пошуку талантів, вибірки каналів комунікації або підходів до залучення кандидатів

*Розроблено автором

4. Автоматизоване планування співбесід: ШІ може допомогти рекрутерам автоматизувати процес планування співбесід. Він може взаємодіяти з календарями рекрутерів та кандидатів, пропонувати доступні часові слоти для співбесід, надсилати запрошення та нагадування про них. Це зменшує ручну роботу і покращує ефективність процесу планування.

5. Аналіз та оцінка кандидатів: ШІ може використовувати алгоритми машинного навчання для автоматичної оцінки кандидатів на основі їхніх

резюме, спеціалізацій, навичок та досвіду. Він може швидко виділити найбільш підходящих кандидатів, забезпечуючи більш об'єктивний процес відбору.

6. Рекомендації щодо підвищення ефективності: ШІ може аналізувати дані про процес рекрутингу та надавати рекомендації щодо його оптимізації. Він може ідентифікувати проблемні етапи, довгі цикли рекрутингу або можливості для автоматизації та покращення процесу.

7. Аналіз задоволення та збереження персоналу: ШІ може використовувати аналітичні методи для вивчення задоволеності персоналу та ідентифікації факторів, що впливають на збереження талантів. Він може аналізувати дані з опитувань, оглядів та взаємодій зі співробітниками, щоб розробити стратегії для поліпшення робочих умов та підтримки задоволеності персоналу.

Отже, процес повного переходу на електронний документообіг є багатоетапним та складним, але він значно підвищить ефективність роботи ТОВ «Педерсен енд партнерс». Новітні технології, такі як Web 3.0 та штучний інтелект забезпечать компанії, яка буде їх використовувати для Big Data аналітики забезпечать конкурентні переваги в майбутньому.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

1. Рекрутинг (Recruiting) охоплює весь процес залучення та відбору кандидатів для роботи в організації. Це комбінація набору, відбору, добору та сорсингу, яка дозволяє залучити, оцінити та вибрати найкращих кандидатів для вакансій відповідно до потреб організації. Рекрутинг включає пошук талантів, привертання уваги потенційних кандидатів, відбір найкращих з них і підготовку їх до прийняття на роботу. Є два види рекрутингу: зовнішній і внутрішній. Бізнес-процес рекрутингу включає такі етапи: отримання вакансійного запиту, аналіз вакансії, розробка стратегії рекрутингу, набір та форсинг кандидатів, відбір кандидатів, перегляд кандидатів клієнтом, співбесіди з кандидатами, оцінка кандидатів та рішення про прийняття, перевірка референцій та фону, прийняття пропозиції та укладення договору, післярекрутингова підтримка, завершення процесу рекрутингу. Кожен етап даного бізнес-процесу можна цифровізувати, на основі цього було охарактеризовано ідеальну модель рекрутингу. Наведено організаційно-методичні засади рекрутингу. Класифіковано рекрутингові послуги за різними ознаками та висвітлено їх сутність, також наведено найпоширеніші способи залучення персоналу рекрутинговими агентствами, серед яких: лізинг, аутстафінг, аутсорсинг та добір тимчасового персоналу. Також висвітлено особливості ринку рекрутингових послуг в Україні та тенденції розвитку рекрутингового бізнесу.

2. Розглянуто поняття цифровізації загалом та в розрізі рекрутингового бізнесу та HR-служб. Наведено технології, що забезпечать цифровізацію етапів бізнес-процесу рекрутингу на кожному етапі.. Наведено напрямки цифровізації управління персоналом, а також методи та інструменти цифровізації процесів у рекрутинговому бізнесі. Також наведено напрями Digital-трансформації рекрутингового бізнесу, серед яких: зміна підходів до побудови організації, зміна підходів до навчання і розвитку, інтеграція мобільних додатків та автоматизація HR-процесів, зміна підходів до оцінки

ефективності, розвиток хмарних сервісів і Big Data, гейміфікація, доповнена реальність(VR), прескринінг, штучний інтелект(AI), перехід процесів у формат Digital.

3. В рамках діагностики організаціо-економічної бізнес-моделі рекрутингової агенції ТОВ «Педерсен енд партнерс» було розглянуто такі складові: загальна інформація про підприємство, організаційна структура підприємства, послуги компанії та аналіз клієнтів, організація роботи та контролю за виконанням необхідних планових показників, персонал компанії, фінансовий стан компанії.

4. Було проаналізовано рівень діджиталізації системи управління ТОВ «Педерсен енд партнерс» за такими складовими: інструменти, які застосовуються у діяльності компанії, програмне забезпечення на кожному етапі бізнес-процесу рекрутингу, а також точки росту. Рівень діджиталізації системи управління ТОВ «Педерсен енд партнерс» є досить високим, проте має певні основні недоліки. Відсутність повністю електронного документообігу, що забирає додатковий час працівників, має ризики втрати документів або ж певних помилок у їх оформленні, загалом бюрократизує систему управління компанією та знижує ефективність роботи. Висока залученість персоналу до процесів, які можна автоматизувати, також знижує ефективність роботи персоналу та компанії загалом.

5. Було запропоновано напрями вдосконалення моделі системи управління рекрутинговим бізнесом за допомогою впровадження повністю електронного документообігу, а також застосування Web 3.0 та штучного інтелекту. Наведено переваги переходу на електронний документообіг, способи застосування Web 3.0 в рекрутинговому бізнесі. Визначено, що компанія, яка має найкращі та найшвидші аналітичні можливості з використанням Web 3.0, може зайняти лідерську позицію на ринку рекрутингових послуг та проаналізовано причини даного питання. Загалом, технології Web 3.0 мають потенціал трансформувати рекрутингову індустрію, забезпечуючи більшу прозорість, ефективність і довіру в процесі найму, а

також надаючи кандидатам більше контролю над власними даними та ідентифікацією. Електронний документообіг також є важливим кроком в підвищенні ефективності роботи рекрутингової компанії.

6. Розроблено процес повного переходу на електронний документообіг, його етапи та платформи для переходу; способи застосування штучного інтелекту у розробці власного застосунку або платформи для Big Data аналітики; розглянуто застосування в процесі розробки додатку або платформи технологій Web 3.0; застосування Web 3.0 для покращення прескринінгу, а також розвитку послуги Market mapping; застосування ШІ у інших бізнес-складових ТОВ «Педерсен енд партнерс». Процес повного переходу на електронний документообіг є багатоетапним та складним, але він значно підвищить ефективність роботи ТОВ «Педерсен енд партнерс». Запропоновано розробити додаток або платформу за допомогою технологій Web 3.0, що покращить всі процеси компанії, зокрема такі як прескринінг, Market mapping та інші бізнес-складові ТОВ «Педерсен енд партнерс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бараненко Д. В. Правові аспекти використання інформаційних технологій в публічному управлінні. Становлення та розвиток правової держави: проблеми теорії та практики. 2022. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-287-9-23> (дата звернення: 04.06.2023).
2. Бей Г. В. - трансформація hr-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів, середя Г. В. (2019). Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12 (дата звернення: 04.06.2023).
3. Білорус Т. Методичний інструментарій організації пошуку та відбору персоналу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7 (172). С. 20–29.
4. Бортнікова М. Г., Чиркова Ю. Л. Штучний інтелект в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2 (02). URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-12> (дата звернення: 04.06.2023).
5. Вергеліс В. О. Інформаційні технології в управлінні персоналом на підприємстві : thesis. 2018. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/21213> (дата звернення: 04.06.2023).
6. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 04.06.2023).
7. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84> (дата звернення: 04.06.2023).
8. Дерван Б., Лопушняк Г. Поняття рекрутинг, ефективність рекрутингу та показники ефективності процесу рекрутингу. Молодий вчений.

2023. № 3 (115). С. 106–109. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-20> (дата звернення: 04.06.2023).

9. Дерван Б., Лопушняк Г. Поняття рекрутинг, ефективність рекрутингу та показники ефективності процесу рекрутингу. Молодий вчений. 2023. № 3 (115). С. 106–109. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-20> (дата звернення: 04.06.2023).

10. Електронний документообіг в Україні – вчасно | vchasno.ua. Вчасно. URL: <https://vchasno.ua/> (дата звернення: 04.06.2023).

11. Жилінська О. Університет: генеза ідеї та трансформація діяльності від класичної до інноваційної моделі. Вища школа. 2011. № 10. С. 82–95.

12. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17.

13. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> (дата звернення: 04.06.2023).

14. Кизименко І., Гусева Н. Штучний інтелект: філософія розумних машин. Theoretical and practical aspects of modern scientific research. 2023. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-28.04.2023.55> (дата звернення: 04.06.2023).

15. Ковальська К. В. Особливості участі менеджменту у стратегічному управлінні корпорацією. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 11 (90). С. 3–7.

16. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172–191.

17. Куйбіда В. С., Петрос О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіз. зап. Київ: НАДУ. 2019. 28 с.

18. Методичні підходи оцінки оптимальності підбору кадрів менеджерів середньої ланки : thesis / Л. П. Валенкевич та ін. 2020. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86634> (дата звернення: 04.06.2023).

19. Наталія Данилевич; Світлана Рудакова; Людмила Щетініна; Ярослав Касяненко. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/ГЕВ_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf (дата звернення: 04.06.2023).

20. Нетреба І. О. Ефективність впровадження інформаційних систем управління на підприємствах машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2010. 20 с.

21. Плаксієнко В., Черненко К. Електронний (безпаперовий) документообіг. електронний цифровий підпис. Economics. Management. Innovations. 2019. № 1(24). URL: [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2019-1\(24\)-7](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2019-1(24)-7) (дата звернення: 04.06.2023).

22. Привалова Н. В. Рекрутинг на SMART-принципах. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 45. С. 100–104.

23. Прокопенко М. Вплив цифровізації на управління підприємствами : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16915> (дата звернення: 04.06.2023).

24. Ридкіна А. В. Тренди цифровізації : thesis. 2021. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53847> (дата звернення: 04.06.2023).

25. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 250–254.

26. Рудич Л., Стеценко В., Шаповалов В. Ефективний рекрутинг в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств. Наука і техніка сьогодні. 2022. № 6(6). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6\(6\)-62-69](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6(6)-62-69) (дата звернення: 04.06.2023).

27. Сербін В. В. П-менеджмент (менеджмент майбутнього) : thesis. 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9205> (дата звернення: 04.06.2023).

28. Серета Г. В. - Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід (2017). Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_22 (дата звернення: 04.06.2023).
29. Ситницький М. Впровадження цифрової ідентифікації у діяльність дослідницьких університетів України. Формування ринкової економіки в Україні. 2019. Вип. 41. С. 374–380.
30. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 30–34. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf (дата звернення: 04.06.2023).
31. Стасик С., Бикова А., Лобза А. Вплив пандемії covid-19 на іт рекрутинг персоналу. Молодий вчений. 2021. № 1 (89). С. 196–201. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-40> (дата звернення: 04.06.2023).
32. Фактор успіху: як HR може сприяти формуванню розумного підприємства. URL: <https://prohr.rabota.ua/faktor-uspihu-yak-hr-mozhe-spriyati-formuvannyu-rozumnogo-pidpriyemstva/> (дата звернення: 04.06.2023).
33. Цеслів О. Штучний інтелект в економіці. Наука і техніка сьогодні. 2022. № 6(6). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6\(6\)-70-78](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6(6)-70-78) (дата звернення: 04.06.2023).
34. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. 2022. № 12. С. 76–83. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11> (дата звернення: 04.06.2023).
35. Чубатюк Ю. "Штучний інтелект" змінить ринок праці. День. 2018. 4 лип. С. 8.
36. «Microsoft Outlook» – офіційна веб-сторінка. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/outlook/>
37. В. Potenziale neuer Technologien für HR. Digital HR / ed. by T. Petry, W. Jäger. 2021. P. 123–224. URL: <https://doi.org/10.34157/9783648147535-123> (date of access: 04.06.2023).

38. Borshchuk I., Vaskiv O. It recruiter: most important competences, search resources and tools. International scientific journal "internauka". series: "economic sciences". 2023. № 4(72). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8818> (дата звернення: 04.06.2023).
39. Buhas V., Bugas V., Kochirko M. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2021. Т. 2, № 8. С. 48–54. URL: <https://doi.org/10.32750/2021-0205> (дата звернення: 04.06.2023).
40. C. Gestaltung digitaler und smarter HR-Prozesse. Digital HR / ed. by T. Petry, W. Jäger. 2021. P. 225–452. URL: <https://doi.org/10.34157/9783648147535-225> (date of access: 04.06.2023).
41. Cassatt A. Web 3. 0 marketing. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2023.
42. Deloitte | audit, consulting, financial, risk management, tax services. Deloitte. URL: <https://is.gd/fHnJ9o> (date of access: 04.06.2023).
43. Deloitte | audit, consulting, financial, risk management, tax services. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyy-ehpohu.pdf> (date of access: 04.06.2023).
44. HCLSoftware. HCLSoftware. URL: <https://www.hcltechsw.com/notes> (date of access: 04.06.2023).
45. Hutsulyak N. Сучасні технології управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3. С. 111–118. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> (дата звернення: 04.06.2023).
46. Kobelia Z. I., Todoruk S. I. Digitalization of HR: the future of personnel administration. Business inform. 2022. Vol. 1, no. 528. P. 397–402. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402> (date of access: 04.06.2023).
47. Lalwani P. What is HR digital transformation? Definition, strategies, and challenges - spiceworks. Spiceworks. URL: <https://www.toolbox.com/hr/hr->

innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges (date of access: 04.06.2023).

48. Llc 4. R., Milligan R. How to dominate recruiting in a digital world: a guide for recruiters, leaders, & recruiting leaders. 4C Recruiting LLC, 2022.

49. Mike Ulrich, Dave Kryscynski, Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Jacqueline. HR competency model. 2016. URL: https://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf (дата звернення: 04.06.2023).

50. Pedersen & partners executive search and management consulting. Pedersen & Partners Executive Search and Management Consulting. URL: <https://pedersenandpartners.com/> (date of access: 04.06.2023).

51. Pryimak V., Olshevska T. Using digital technologies in the recruitment and selection process | Grail of Science. Grail of Science. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1001> (date of access: 04.06.2023).

52. Vardarlier P. Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM. Contributions to management science. Cham, 2019. P. 239–264. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11 (date of access: 04.06.2023).

53. Vaskiv O. M. Modern HR technologies for business. Business inform. 2022. Vol. 1, no. 528. P. 114–122. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-114-122> (date of access: 04.06.2023).

54. Vodianka L. D., Ratushniak D. V., Luste O. O. Innovative methods of personnel recruitment in the conditions of digitalization. Business inform. 2022. Vol. 1, no. 528. P. 403–409. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409> (date of access: 04.06.2023).

55. Vonberg T. V., Holovko A. A. Recruiting staff in the age of digitalization. Business inform. 2020. Vol. 6, no. 509. P. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318> (date of access: 04.06.2023).

56. Wendy chat. The Most Powerful No-Code Chatbot Builder | Landbot. URL: <https://landbot.io/u/H-167752-981N6BMITJPZ8OGJ/index.html> (date of access: 04.06.2023).

57. Zhukovska V., Sylkina Y., Mykolaichuk I. Gamification as a digital technology in hr management. International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2023. No. 5(73). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8872> (date of access: 04.06.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

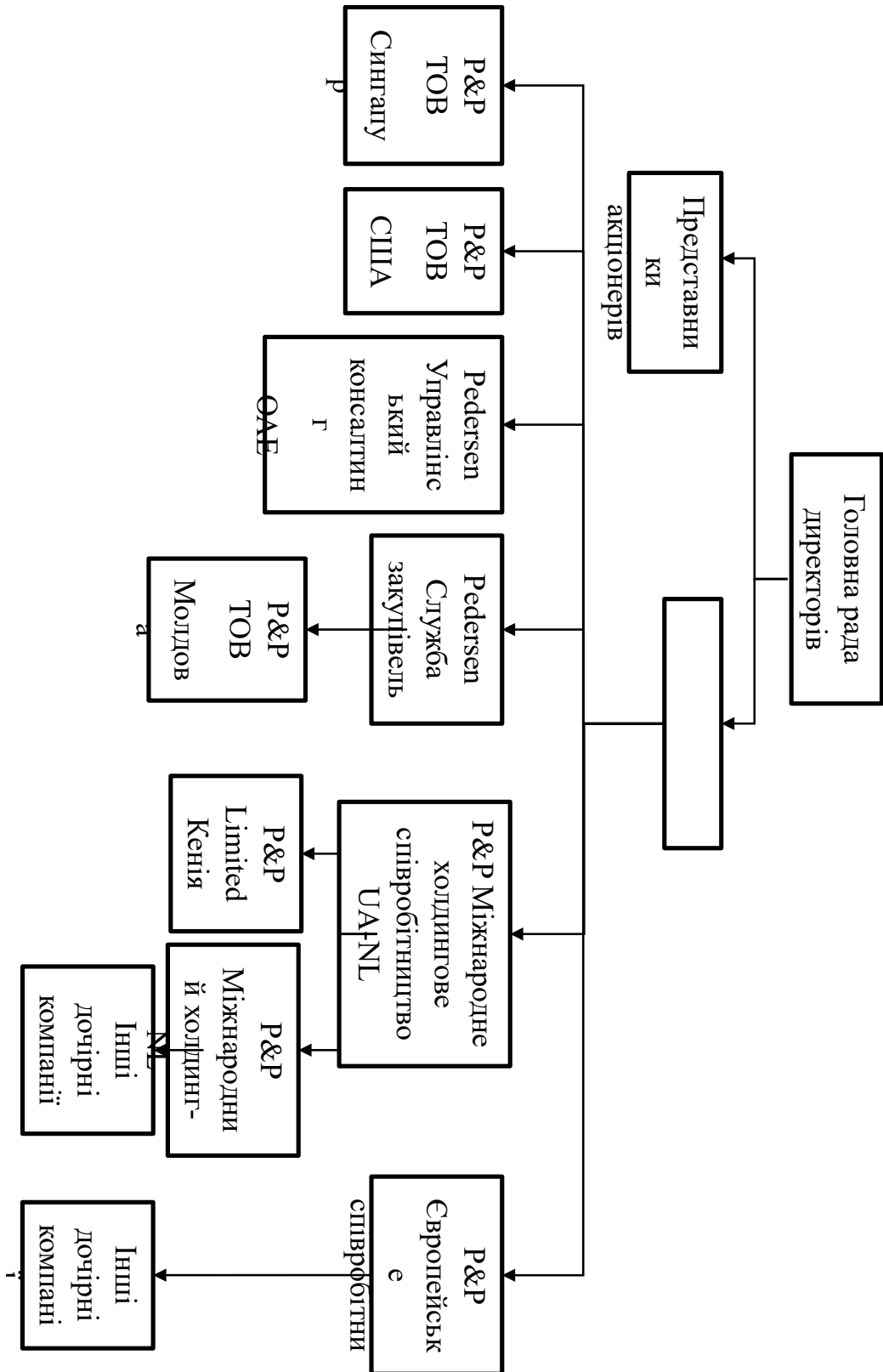
Характеристика послуг, які пропонують рекрутингові агентства

Mass Recruitment	послуги з масового найму великих компаній, часто з використанням різноманітних рекламних каналів і методів для привернення уваги претендентів.
Executive Search	пошук керівників вищої ланки управління та старших експертів, часто використовуючи елітні бази даних і зв'язки.
Management & Staff Selection	підбір керівників і персоналу з різною кваліфікацією і досвідом роботи.
Board Services	спеціалізований підбір керівників до рад правління, наглядових чи консультаційних рад.
Регіональний пошук персоналу	пошук кандидатів для підприємств, розташованих у певному регіоні чи місті.
Оцінка персоналу	використання різних методів оцінки співробітників, які можуть включати оцінку компетентності, тести, співбесіди тощо.
Assessment Center	проведення комплексної оцінки компетенцій та перевірки професійних якостей кандидатів.
Дослідження на поліграфі	проведення тестування кандидатів на чесність за допомогою поліграфа.
«таємні покупці»	використання методу анонімних тестувань таємними покупцями для оцінки рівня обслуговування та якості роботи персоналу в компанії.
Аудит персоналу	аналіз процесу найму в компанії та діяльності персоналу, з метою виявлення слабких місць та підвищення ефективності.
Subscriber Education and Training	надання послуг з навчання та розвитку персоналу компанії, що може включати організацію індивідуальних тренінгів та групових тренінгів.
Організація корпоративних заходів	надання послуг з організації корпоративних заходів, таких як тренінги, конференції, вечірки тощо.
Консалтинг	надання підтримки клієнтам в різних питаннях, пов'язаних з персоналом.
Market mapping (дослідження ринку праці)	проведення аналізу ринку праці різних галузей з метою виявлення потенційних кандидатів у компанію.
Огляд заробітної плати	аналіз заробітної плати компанії та порівняння її з ринковими стандартами, щоб забезпечити конкурентоспроможність.

Способи залучення персоналу рекрутинговими агентствами

Лізинг	Під лізингом персоналу розуміють таку практику, коли рекрутингова компанія підписує трудовий договір із працівником від свого імені, а потім відправляє працівника в іншу компанію для роботи на певний період часу. Працівник все ще є співробітником компанії-наймача, а не компанії-клієнта, незважаючи на те, що він працює в компанії-клієнта. Це дає можливість компаніям-клієнтам швидко залучати якісних співробітників на певний термін без необхідності самостійно набирати та укладати з ними довгострокові трудові договори.
Аутстафінг	Рекрутингове агентство не відбирає співробітників, а формує свій штат людьми, які вже є в компанії-клієнті, але ці люди продовжують працювати на місці і виконувати свої професійні функції.
Аутсорсинг	Процес передачі певних функцій або процесів компанії від зовнішнього джерела, зазвичай іншої компанії, що спеціалізується на цих послугах. Це означає, що компанія, що надає послуги, несе відповідальність за певні завдання, які раніше виконували співробітники в компанії-клієнті. Часто рекрутингові компанії являються представниками сфери аутсорсингу.
Відбір тимчасового персоналу	Даний спосіб використовується для короткострокових проектів або роботи від 1 дня до 2–3 місяців. Наприклад, адміністративний і обслуговуючий персонал наймається під час конференцій, маркетингових досліджень, рекламних періодів, коли штатні працівники хворіють або у відпустці. Звичайні працівники, як правило, не мають статусу штатних працівників, а працюють за договором про надання послуг.

Організаційна структура Pedersen & Partners міжнародного рівня за територіальним принципом



Додаток Г

Аналіз руху персоналу Pedersen & Partners на міжнародному рівні*

Показник	Од. виміру	Факт 2021	Факт 2022	Відхилення	
				осіб/пунктів	%
Середньооблікова кількість працівників	осіб	335	327	-8	-2.45
Кількість працівників з :					
- повною вищою освітою	осіб	210	207	-3	-1.45
- неповною вищою освітою	осіб	59	57	-2	-3.51
- незакінчена вища освіта	осіб	20	24	4	16.67
Прийнято працівників за рік	осіб	30	24	-6	-25.00
Вибуло працівників за рік:	осіб	10	12	2	16.67
-за власним бажанням	осіб	6	8	2	25.00
-за порушення труд дисципліни	осіб	4	4	0	0.00
-через скорочення штату	осіб	0	0	0	0
Коефіцієнт по прийому		0.090	0.073	-0.016	X
Коефіцієнт по звільненню		0.030	0.037	0.007	X
Коефіцієнт загального обороту		0.119	0.110	-0.009	X
Коефіцієнт плинності персоналу		0.030	0.037	0.007	X
K(прийн/звіль)		3.000	2.000	-1.000	X
Коефіцієнт стабільності		0.970	0.963	-0.007	X
Коефіцієнт закріплення(змінності)		3.000	2.000	-1.000	X
Коефіцієнт освіченості персоналу		0.863	0.881	0.018	X

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Характеристика електронних платформ документообігу, які можуть використовуватися рекрутинговою компанією ТОВ "Педрсен енд партнерс"

Електронні документообігові системи	Існують спеціалізовані програмні рішення, які дозволяють організувати та керувати документообігом в електронному форматі. Приклади таких систем включають Microsoft SharePoint, Google Docs, Dropbox Paper тощо. Вони надають можливість створення, редагування та обмін документами, спільну роботу над проектами та збереження даних в хмарних сховищах.
Електронні платформи управління документами	Ці платформи спеціалізуються на зберіганні, організації та керуванні документами в електронному форматі. Вони надають зручний інтерфейс для каталогізації, пошуку та доступу до документів, а також можуть включати функції версіонування, контролю доступу та автоматизації робочих процесів. Приклади таких платформ включають OpenText Documentum, Alfresco, IBM FileNet, Вчасно, Paperless тощо.
Електронні платформи для управління ресурсами людських кадрів (HRM)	Деякі платформи HRM також можуть містити модулі для електронного документообігу, що спрощує процеси управління кадрами та зв'язаний з цим документообіг. Вони надають можливості для збереження, обробки та обміну документами, пов'язаними з наймом, угодами, паперами щодо співробітників та іншими HR-процесами. Приклади таких платформ включають Workday, BambooHR, Oracle HCM тощо.

Характеристика способів застосування Web 3.0 для покращення прескринінгу

Автоматизована обробка резюме	Застосування алгоритмів машинного навчання та обробки природної мови дозволяє автоматично аналізувати та класифікувати резюме кандидатів. Це допомагає зменшити час, який витрачається на ручну перевірку резюме, та швидше виявляти потенційно підходящих кандидатів.
Використання блокчейн для перевірки даних	Блокчейн може використовуватись для перевірки достовірності даних кандидатів, таких як освіта, сертифікати та рекомендації. Кандидати можуть зберігати свої академічні досягнення та робочий досвід в блокчейні, що гарантує недоступність для редагування та забезпечує впевненість в їхній достовірності.
Використання аналітики та прогнозування:	Великі обсяги даних (Big Data) можуть бути використані для створення аналітичних моделей, які оцінюють кандидатів на основі різних факторів, таких як навички, досвід, освіта та інші параметри. Це допомагає здійснювати більш об'єктивну оцінку кандидатів та прогнозування їхнього потенціалу.
Відеоінтерв'ю та віртуальна реальність	Web 3.0 може сприяти впровадженню відеоінтерв'ю та віртуальної реальності в процес прескринінгу. Застосування відеоінтерв'ю дозволяє рекрутерам взаємодіяти з кандидатами в реальному часі, незалежно від їх місцезнаходження. Це зберігає час та зусилля, які б витратили на організацію традиційних особистих інтерв'ю. Віртуальна реальність (VR) може бути використана для створення іммерсивного та взаємодійного середовища для прескринінгу. Кандидати можуть виконувати віртуальні завдання або симулювати реальні робочі ситуації, що дозволяє оцінити їхні навички та реакцію на різні сценарії.
Соціальні мережі та професійні мережі:	Web 3.0 може використовувати дані зі соціальних мереж та професійних мереж для аналізу профілів кандидатів. Це допомагає отримати більш повну картину про кандидата, його навички, рекомендації та сферу інтересів.
Розумні контракти для персоналізованого прескринінгу	Застосування розумних контрактів може допомогти автоматизувати та персоналізувати процес прескринінгу. За допомогою розумних контрактів можна створювати індивідуальні набори запитань та завдань для кандидатів, враховуючи їхні особисті навички, досвід та потреби.
Розширений доступ до талантів	Web 3.0 розвиває децентралізовані ринки праці, що дозволяє рекрутерам залучати кандидатів з усього світу без обмежень географії. Це розширює пул талантів та надає можливість вибрати найкращих кандидатів для вакансій.