

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «ЦИФРОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕКРУТИНГУ  
ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ»**

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

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

**ОЛЬШЕВСЬКОЇ ТЕТЯНИ БОРИСІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доц. Приймак В.М.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №14 від 22 травня 2023 р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ професор Ситницький М. В.

**Київ – 2023**

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

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**  
«01» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**ОЛЬШЕВСЬКОЇ ТЕТЯНИ БОРИСІВНИ**

**1. Тема роботи:** «Цифровий інструментарій рекрутингу персоналу в IT-сфері»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол №3.

**2. Строк завершення роботи:** 15.05.2023

**3. Попередній захист роботи:** 24.04.2023 - 05.05.2023

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні та практичні аспекти управління процесом рекрутингу персоналу в сфері інформаційних технологій.

**5. Об'єкт дослідження:** форми, методи та інструменти управління рекрутингом персоналу у ТОВ «АЙТІ-СОФТ».

**6. Мета і завдання дослідження:**

**мета** — узагальнення та систематизація теоретичних та практичних підходів до управління процесом рекрутингу персоналу, визначення напрямів його удосконалення у ТОВ «АЙТІ-СОФТ».

**Завдання:**

6.1. дослідити сутність рекрутингу персоналу в системі кадрового менеджменту організації;

6.2. визначити методи та інструменти рекрутингу персоналу в сучасному цифровому просторі;

- 6.3. проаналізувати діяльність та кадрове забезпечення у ТОВ «АЙТІ-СОФТ»;
- 6.4. здійснити діагностику організаційно-методичного забезпечення рекрутингу персоналу у ТОВ «АЙТІ-СОФТ»;
- 6.5. визначити напрями удосконалення процесу рекрутингу персоналу в ІТ-організації на основі сучасного цифрового інструментарію;
- 6.6. запропонувати організаційно-методичне забезпечення digital-трансформацій рекрутингу персоналу у ТОВ «АЙТІ-СОФТ».

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	До 05.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового перед захисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	24.04. – 04.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	05.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	12.05. – 15.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

### Графік консультацій

<b>Дата консультації</b>	<b>Консультант</b>	<b>Зміст консультації</b>	<b>Підпис консультанта</b>
02.06.2022	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Узгодження теми з науковим керівником	
12.09.2022	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети і завдань дослідження	
18.10.2022	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Розробка плану роботи. Консультації з приводу підбору інформації для написання роботи	
09.11.2022	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
20.12.2022	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження, остаточне узгодження плану роботи	
22.02.2023	к.е.н., доцент Приймак В.М.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
20.03.2023	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
04.04.2023	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Узгодження структури та змісту третього розділу	
10.04.2023	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
28.04.2023	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Опрацювання висновків роботи	
04.05.2023	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Розгляд загального варіанту роботи	
12.05.2023	к.е.н., доцент. Приймак В.М.	Узгодження кінцевого варіанту роботи після доопрацювання зауважень	

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

Приймак Василь Михайлович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**Студент**

Ольшевська Тетяна Борисівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ .....	6
1.1. Сутність рекрутингу персоналу в системі кадрового менеджменту організації.....	6
1.2. Методи та інструменти рекрутингу персоналу в сучасному цифровому просторі .....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АЙТІ-СОФТ».....	24
2.1. Аналіз діяльності та кадрового забезпечення ТОВ «АЙТІ-СОФТ».....	24
2.2. Діагностика організаційно-методичного забезпечення рекрутингу персоналу у ТОВ «АЙТІ-СОФТ».....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ .....	41
3.1. Удосконалення процесу рекрутингу персоналу в ІТ-організації на основі сучасного цифрового інструментарію .....	41
3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення digital-трансформацій рекрутингу персоналу у ТОВ «АЙТІ-СОФТ».....	49
ВИСНОВКИ .....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ .....	1
АНОТАЦІЯ.....	11

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Безліч досліджень останніх десятиліть доводять важливість кваліфікованих кадрів у процесі існування будь-якої організації. Важко переоцінити новації, ідеї та неординарні підходи до роботи, які привносять працівники в компанії. Загалом реагування на можливості та загрози працівниками компанії не тільки оптимізують роботу всієї організації, а й сприяють її конкурентоспроможності.

Тому роботодавці готові вступати у «війну за таланти», аби підсилити свій кадровий склад, що у подальшому забезпечуватиме розвиток компанії.

З іншого боку, і залучення фахівців є складною задачею в умовах порушеної кон'юктури ринку праці, коли на окремі вакансії є великий попит, а інші потребують ретельного пошуку кандидатів. Тож доцільним є виокремлення функції підбору персоналу в окремий напрямок — рекрутинг, який покриває процес підбору та відбору кандидатів на вакантні посади.

Рекрутинг у контексті підбору персоналу для підприємств вперше з'явився у середині ХХ століття, у США. З того часу науково-технологічний прогрес та різні глобальні економічні процеси докорінно змінили його вигляд. Швидкий розвиток інформаційних технологій означає все більшу цифровізацію та все більший попит на кваліфікованих фахівців, і особливо це стосується сфери ІТ. Перехід підприємств та державного управління на цифрові технології породжує ще більший попит на технологічні продукти та рішення. Тож натуральним чином зростає і потреба у кваліфікованих технічних фахівцях, які створюють відповідні технічні рішення і продукти. Такі тенденції відповідно впливають і на функціонування українського ІТ-ринку. Активний розвиток ІТ-галузі збільшує популярність України як світового постачальника ІТ-послуг, зважаючи на високу кваліфікацію та гарне знання англійської мови наших вітчизняних фахівців.

На даному етапі розвитку, більшість українського ІТ-сектору становлять компанії, що застосовують модель аутсорсингу, надаючи послуги іноземним замовникам. Такі компанії конкурують за таланти, оскільки їх прибуток напряму залежить від того, які кадри вони залучають до проектних команд. Велика конкуренція за таланти в українському ІТ секторі змушує роботодавців шукати все більш нові рішення та механізми, пов'язані з підбором та відбором персоналу, його розвитком та утриманням. І особливе місце серед нових підходів у рекрутингу посідає застосування цифрових технологій та інструментів.

Процеси рекрутингу та їх діджиталізація привертають увагу великої кількості дослідників, як в Україні, так і закордоном. Серед них: Олійник С. У., Жиляєва І., Водянка Л. Д., Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Білорус Т.В., Герасименко О.О., Т. Petry, С. Treisch, В.Bullinger та багато інших сучасних фахівців у сфері підбору та відбору персоналу. Виокремлюють у своїх працях дослідження рекрутингу саме у сфері інформаційних технологій: Вонберг Т. В., Кудименко Д. М., Рекало Т. та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних та практичних підходів до управління процесом рекрутингу персоналу, визначення напрямів його удосконалення у ТОВ «АЙТІ-СОФТ».

Задля досягнення визначеної мети, було поставлено такі завдання:

- дослідити сутність рекрутингу персоналу в системі кадрового менеджменту організації;
- визначити методи та інструменти рекрутингу персоналу в сучасному цифровому просторі;
- проаналізувати діяльність та кадрове забезпечення у ТОВ “АЙТІ-СОФТ”;
- здійснити діагностику організаційно-методичного забезпечення рекрутингу персоналу у ТОВ “АЙТІ-СОФТ”;

- визначити напрями удосконалення процесу рекрутингу персоналу в ІТ-організації на основі сучасного цифрового інструментарію;
- запропонувати розробку організаційно-методичного забезпечення digital-трансформацій рекрутингу персоналу у ТОВ «АЙТІ-СОФТ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління процесом рекрутингу персоналу у сфері інформаційних технологій.

У роботі використано такі методи дослідження: порівняльний, та статистичний аналіз, теоретичного пошуку, абстрагування, узагальнення, класифікації, спостереження та вивчення відповідної літератури.

Теоретична основа: навчальні підручники та посібники з рекрутингу, іноземні та вітчизняні фахові інтернет та друковані видання, наукові публікації з тематики підбору та відбору персоналу та рекрутингу.

Інформаційна база: вітчизняні та іноземні наукові статті, публікації на фахових інтернет-джерелах, дослідження ринку українського ІТ-ринку та ринку праці, внутрішня документація компанії.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні теорії та практики застосування цифрових інструментів у процесі рекрутингу персоналу в контексті сфери інформаційних технологій. Сформовані та запропоновані рекомендації щодо удосконалення процесів рекрутингу, засновані на підвищенні автоматизації роботи через цифровий інструментарій та використання штучного інтелекту. Дані способи удосконалення дозволяють скоротити витрати на підбір та відбір персоналу, зменшити час залучення фахівців до компанії, а також стандартизувати та підвищити якість виконання поставлених завдань персоналом на шляху до досягнення цілей підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в адаптивності та обґрунтованості наданих рекомендацій щодо удосконалення процесів рекрутингу для ІТ-сфери, які вирішують важливі питання про оптимізацію та автоматизацію роботи компаній у висококонкурентному середовищі. Було

опубліковано тези доповіді "Using digital technologies in the recruitment and selection process. Grail of Science" на Міжнародній науково-практичній конференції «Globalization of scientific knowledge: international cooperation and integration of sciences» (17.03.2023; Вінниця, Україна - Відень, Австрія, додаток А).

Структура дослідження. Відповідно до мети та завдань дослідження робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел зі 66 найменувань. Повний обсяг роботи становить 64 сторінки, містить 7 рисунків, 5 таблиць, усього 4 додатки.

## РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Сутність рекрутингу персоналу в системі кадрового менеджменту організації

За останні кілька десятиліть зарубіжні та українські підприємства в процесі свого функціонування визнають усе більшу важливість персоналу. Це підтверджує як науковий, так і практичний інтерес суспільства до віднайдення найкращих методологій управління персоналу. Найбільші компанії світу змагаються між собою не тільки за прибутком, кількістю продажів та чисельністю працівників, а й в рейтингах: найкращої корпоративної культури, найкомфортнішого місця роботи, найкращого роботодавця, найкращої компанії з точки зору сталого розвитку тощо.

Необмежені відпустки, корпоративні психологи, відшкодування на спорт — це тільки невелика частина сучасного соцпаketу великої кількості міжнародних компаній, проте це вже дає розуміння, наскільки підприємства зацікавлені в наданні найкращих умов праці та розвитку своїх фахівців. Проте щоб говорити про людський потенціал та таланти в компаніях, їх спершу необхідно залучити. Для цього і виокремлюється одна з функцій управління персоналом — рекрутинг.

У загальному розумінні під рекрутингом найчастіше розуміють систему заходів, які здійснюються підприємством для задоволення потреб у персоналі [5, 30, 49,]. Іншої думки дотримується К.Г. Наумік, зазначаючи, що "рекрутинг – комунікативна бізнес-діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками з використанням знань і вмінь комунікативних процесів досягаються цілі організації" [31]. У будь-якому підході, факт залишається фактом, рекрутинг є багатограним процесом, а не тільки однією з HR-функцій, оскільки під впливом різних факторів він розкривається по-різному.

Важливість рекрутингу в системі управління персоналом важко переоцінити,

він впливає безпосередньо на роботу всієї компанії, оскільки люди вважаються найважливішим їх ресурсом. Те, як рекрутинг тісно пов'язаний з іншими HR-функціями, можна побачити на рис. 1.1.1.

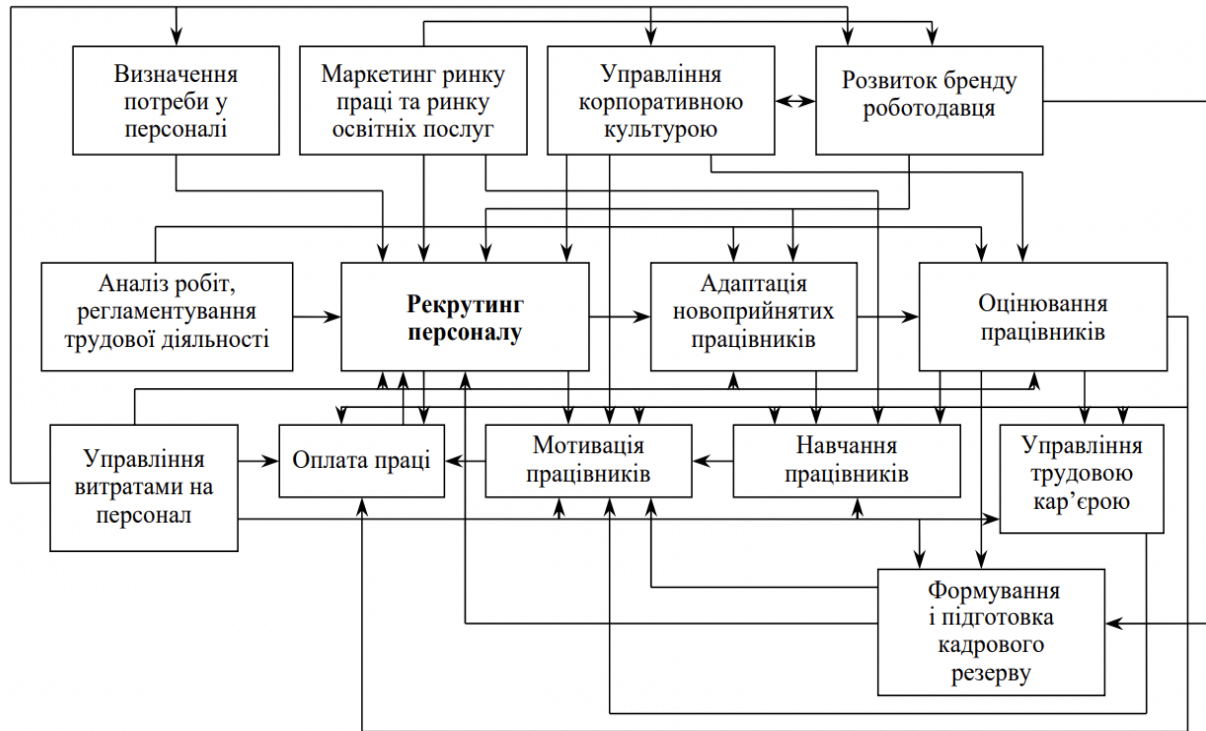


Рис. 1.1.1 Місце рекрутингу персоналу серед інших HR-функції [49]

Залежно від сили впливу різних факторів обирається стратегія підбору персоналу на підприємстві для кожної окремої вакансії, прикладом таких факторів можуть слугувати наступні:

#### 1. Зовнішні:

- політична та економічна ситуація в країні та світі;
- співвідношення кількості фахівців та вакансій на ринку праці;
- наявність конкурентів за таланти;
- законодавче регулювання.

#### 2. Внутрішні:

- корпоративна культура компанії;
- розвиненість бренду роботодавця;

- сфера, в якій функціонує компанія;
- тип компанії (продуктова, аутсорс чи аутстафф компанія) ;
- бюджет вакансії;
- специфіка вакансії (наскільки рідкий набір hard skills необхідний для певної вакансії) [28].

Проілюструвати комплексну дію різних факторів можна поточною ситуацією на ринку праці у сфері ІТ. Через початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну, багато сфер українського бізнесу зазнали збитків, тому змушені були вивільнювати персонал. Таким чином, значна кількість фахівців втратила роботу або почала отримувати нижчу заробітну плату і тому зараз вимушена шукати зайнятість в ІТ сфері, яка постраждала менше за інші через отримання більшої частини доходів з закордону. Ринок праці продовжує насичуватись великою чисельністю фахівців-початківців, в той час, коли компанії зменшують кількість відповідних вакансій через неможливість приділяти час та ресурси для навчання, а також через різного роду ризики, які з цим пов'язані. За даними одного з найпопулярніших сайтів пошуку роботи в Україні, Djinni, станом на березень 2023 року, в пошуку роботи зараз знаходяться понад 80 тис. фахівців, більшість з них — не мають комерційного досвіду. У результаті отримуємо шалений попит на вакансії Junior рівня — і це є викликом як для ІТ сфери, так і для рекрутера, оскільки обрати найкращого кандидата стає дедалі складніше. [46]. Але в той самий час «війна за таланти» рівня Middle та Senior має місце навіть попри війсьничий стан в Україні. Що стосується вакансій такого рівня у сфері ІТ, то компанії докладають значних зусиль для зацікавлення релевантних кандидатів та наскільки можливо поліпшують умови праці для них, оскільки такі фахівці володіють цінними та рідкими технічними навичками й взмозі вирішувати складні запити для бізнесу з точки зору інформаційних технологій [44].

Щодо самого алгоритму підбору та відбору персоналу, він може різнитись від однієї компанії до іншої, оскільки не існує універсальних методів пошуку чи

оцінювання, які могли б бути застосованими до кожної організації. Проте, згідно із дослідженнями вітчизняних фахівців із рекрутингу: С. У. Олійник, В.О. Герасимової, В.С. Чирви, К.В. Ковальської та інших [10, 20, 33, 34] загальна послідовність дій може піддаватись узагальненню, і це зазвичай має наступний вигляд:

1. Виявлення потреби пошуку фахівця.
2. Визначення вимог до майбутнього фахівця та його позиції.
3. Визначення стратегії рекрутингу та відповідальних за процес пошуку фахівців.
4. Реалізація пошуку кандидатів через різні джерела.
5. Збір даних про кандидатів та визначення їх відповідності вимогам вакансії.
6. Проведення співбесід та оцінювань навичок у різних форматах.
7. Вивчення результатів відбору та обрання найкращого кандидата.
8. Формування пропозиції про роботу та її обговорення з потенційним майбутнім працівником.
9. Онбординг та адаптація нового фахівця компанії.

Маючи вплив різних факторів, компанії обирають ті методи, які на їх думку є найдоцільнішими в кожному окремому випадку, але загалом фахівці з підбору персоналу дотримуються вищезгаданої процедури. Таким чином, рекрутери несуть відповідальність за кандидатів, яких вони залучають до процесу відбору, та за те, наскільки ці кандидати підходять до вакансії й колективу. Тому, фахівці з підбору персоналу мають визначати відповідність кандидатів очікуваній кваліфікації та навичкам, або можна сформулювати це в більш широке поняття: «Soft skills» та «Hard skills». Під «Soft skills» мають на увазі поведінку та мислення, особистісні риси. [29], а під «Hard skills» – набір навичок та компетенцій, набутих в ході навчання та здобування досвіду.

За останні кілька десятиріч років рекрутинг як одна з функцій HR вийшла у більш виокремлене спрямування роботи, тож все більше компаній у світі долучаються до такого розділення задач [11]. Втім, для деяких невеликих компаній, цілком можливе поєднання всіх функцій з управління персоналу в одній ролі – HR Generalist (HRG). Але у тих компаніях, що все ж виокремлюють спрямування підбору та відбору персоналу, такі фахівці частіше за все працюють в команді, в склад якої входять рекрутери, сорсери та керівник команди (Recruitment Lead або Head of Recruitment).

- Діяльність сорсера спрямована на активний пошук потрібних для компанії фахівців застосовуючи різні джерела залучення кандидатів (соціальні мережі, професійні інтернет-ресурси тощо). За цим слідує виявлення зацікавлених кандидатів та передання їх контактів відповідальному за вакансію рекрутеру.
- Рекрутер може здійснювати як активний, так і пасивний пошук кандидатів, тобто шукаючи їх самостійно як сорсер, або обробляючи відгуки на вакансії. Основна його задача – заповнити вакантну посаду, провівши кандидата від першого контакту до першого робочого дня через всі етапи співбесід та тестувань і оцінивши його навички та компетенції.
- Керівник команди рекрутингу займається розподіленням задач та вакансій між рекрутерами та сорсерами, збирає звітність та формує аналітику роботи команди, знаходячи слабкі та сильні її місця. Формування стратегічних та оперативних аспектів роботи також належить до зони відповідальності Recruitment Lead.

Робота рекрутерів полягає в тому, чи зможуть вони: вірно інтерпретувати потребу підприємства у фахівцях, знайти та залучити кандидатів та оцінити їх навички, домовитись про співпрацю із потенційним членом команди та

задовольнити комфортний онбординг нового працівника. Рекрутери також визначають стратегію пошуку, але до цього спільно з HR командою має бути встановлене джерело залучення кандидатів [40]:

- внутрішній пошук – заміщення вакантних посад за допомогою працівників, які вже працюють на даному підприємстві (ротація, підвищення, суміщення посад) ;
- зовнішній пошук – заміщення вакантних посад, залучаючи кандидатів з-за меж компанії (масовий підбір, хедхантинг, звернення до рекрутингових агенцій, центрів зайнятості тощо).

І залежно від складності та терміновості вакансії, а також багатьох інших факторів можуть використовувати активний або пасивний пошук [48]:

- активний пошук – застосування різних методик пошуку кандидатів через цифрові та аналогові канали (веб-сайти, центри зайнятості та інші) ;
- пасивний пошук – збір та обробка відгуків кандидатів на розміщені вакансії.

Для великих компаній із розвиненим брендом роботодавця задача рекрутера полягає у пасивному пошуку кандидатів, тобто у публікації вакансій, отриманні відгуків, їх обробці та відборі персоналу методом проведення співбесід, тестувань та інших оцінювань навичок. Для невеликих компаній, де потік кандидатів не є стабільно великим, робота рекрутера сфокусована на активному пошуку кандидатів: сорсинг (пошук) по різних каналах, спілкування та зацікавлення кандидатів у наявній в компанії вакансії, а потім відборі серед кандидатів найбільш підходящого за компетенціями.

З точки зору оцінювання навичок існує безліч способів відбору кандидатів: проведення співбесід (поведінкових, ситуативних, структурованих та інших), тестувань, технічних завдань. Для подальшого прийняття рішень про вибір найкращого кандидата Т.В. Білорус пропонує застосування карт компетенцій та

вибір серед альтернативних кандидатів, зважаючи на вагу різних факторів, таких як: час, витрати на підбір персоналу та специфіка вакантної посади. За даним підходом вибір найкращого кандидата має здійснюватись за методикою SMART [3].

Дослідження нинішнього ринку праці в Україні показує, що у системі рекрутингу особливе місце посідає рекрутинг у сфері інформаційних технологій [9, 24, 38]. Через глобалізацію активно розвивається український ринок ІТ-аутсорсингу, що стимулює компанії боротись за таланти. Така конкуренція зводиться до поліпшення умов праці та соцпаketу, підвищення рівня оплати праці, а також покращення бренду роботодавця – загалом всього, що вписується в поняття EVP (ціннісна пропозиція працівнику). Багато в чому ІТ рекрутинг змінює «правила гри» для інших сфер в Україні, адаптуючи до наших реалій західні тенденції рекрутингу. Такі тренди включають неформальні відносини в компанії та відсутність дрес-коду, комфортні офіси, оснащені всім необхідним для роботи й відпочинку, корпоративні психологи тощо. Нові, порівняно з іншими сферами, підходи не оминули й процеси підбору та відбору персоналу [23]. Зважаючи на великий попит на досвідчених розробників програмного забезпечення, та значну кількість вакансій, ІТ-компанії скорочують етапи відбору, намагаючись при цьому все ж отримувати правдиве враження про рівень професійної підготовки кандидатів [42]. Тож узагальнені етапи, які проходять ІТ-фахівці при влаштуванні на роботу в українські компанії можна зобразити так як це зроблено в таблиці 1.1.1. Тож, говорячи про роль рекрутера в системі кадрового менеджменту організації, вона полягає у пошуку, відборі та адаптації кандидатів, а ці функції є тісно пов'язаними з іншими HR-функціями, забезпечуючи комфортні умови праці для співробітників та ефективність бізнес-діяльності підприємств. Виявлення потреб, вимог та особливостей певної посади й розуміння того, яким чином знайти релевантного кандидата – є показником успішності рекрутера, а також

індикатором розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1.1

Процес проходження співбесід в ІТ-компанії\*

Способи відбору кандидатів	Сутність
Прескрін або ознайомчий дзвінок із рекрутером	Суть цієї співбесіди зводиться до знайомства: рекрутер розповідає про компанію та вакантну посаду, а також задає уточнюючі питання про кандидата та його досвід. Зазвичай ця
	співбесіда є структурованою, і включає питання для оцінювання «Soft skills»: вміння працювати в команді, розуміння відповідальності за свої задачі, рівень володіння англійською мовою тощо. На цьому дзвінку також обговорюються умови праці, рівень компенсації та соцпакет, що пропонуються компанією як складові Employee Value Proposition (EVP або ціннісна пропозиція роботодавця). Мета цього дзвінка не тільки як частина процесу відбору персоналу, а й зацікавлення кандидатів у вакантній посаді, зважаючи на кадровий голод присутній на ринку праці в ІТ галузі.
Технічна співбесіда	Цей вид співбесід проводиться технічним фахівцем і має за мету перевірку «Hard skills» теоретичними та практичними питаннями. Як окремі частини технічної співбесіди можуть бути використані: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Live-coding – надання завдання з написання коду підчас проведення співбесіди із демонстрацією екрану з ходом розв’язання завдання.</li> <li>● Тестове завдання – додаткове до співбесіди завдання, яке передбачає виконання кількох завдань, наближених до повсякденних задач на відповідній посаді. у вільний час у встановлений термін.</li> </ul>
Співбесіда-знайомство із командою	Цей тип співбесід передбачає віртуальну зустріч із майбутньою командою або замовником, і має на меті встановити чи відповідає кандидат культурі, що панує в компанії замовника та команді, а також досвіду, який очікується від того, хто займе вакантну посаду. Такого роду перевірка включає питання для визначення навичок тайм-менеджменту, креативності, вміння адаптуватись до різних ситуацій тощо.

\*Джерело: розроблено автором на основі [9, 34, 37]

## **1.2. Методи та інструменти рекрутингу персоналу в сучасному цифровому просторі**

До середини-кінця 1990-х років рекрутинг був аналоговим процесом, в якому люди повністю визначали процес найму нових працівників. Часто кандидатам на вакантну посаду доводилося фізично йти в центри зайнятості або шукати роботу в рекламних оголошеннях, газетах та інших друкованих виданнях. Знайшовши цікаву їм вакансію, кандидати мали фізично принести своє резюме до офісу компанії, заповнити анкету та подати документи. Аналоговий характер цього процесу робив його виснажливим. Компанії прагнули до двох моментів: охопити якомога більше потенційних кандидатів, і надати їм максимально розгорнуту інформацію щодо вакантної посади. Водночас максимізація і того, і іншого коштувала непомірно дорого. Роблячи акцент на більшому охопленні потенційних кандидатів, фахівці з підбору персоналу вдавались до публікацій рекламних оголошень разом з інформацією про компанію у популярних та широко розповсюджених виданнях, що значило вищу ціну за публікацію. Компромисом у такому випадку було поширення в таких виданнях обмеженого обсягу інформації, що дозволяло дещо скоротити витрати на публікацію. Інший варіант — поширення вакансій працівниками серед своїх знайомих, і хоч вони могли надавати повну інформацію про компанію і вакантну посаду, все ж вони мали доволі обмежене коло знайомств. Зовнішні фахівці з рекрутингу або рекрутингові агенства також вимагали значних витрат для всіх учасників процесу. [53].

Технологічний прогрес та поширення цифрових технологій призвели до всеосяжного розповсюдження інновацій на всі сфери життя, і напрямок управління персоналом не став виключенням [58].

Перші дослідження присвячені цифровому рекрутингу з'явилися у 1960-х роках, коли дослідники та практики намагались краще зрозуміти зібрані дані про процеси, пов'язані з управлінням персоналом. Це в свою чергу сприяло розробці

перших кадрових інформаційних систем для кадрового планування та рекрутингу. Цифровізація рекрутингу та загалом процесу управління персоналом початково мала на меті заощадження людських і грошових ресурсів, а також часу необхідного для виконання стратегічних завдань. Проте подальші дослідження змогли показати, що використання інформаційних систем може також призвести до стратегічних переваг, таких як покращення іміджу роботодавця та збільшення варіативності каналів залучення кандидатів на вакансії [53].

Узагальнюючи різні дослідження в цій сфері, варто зазначити, що аби отримати глибше уявлення про трансформаційні зміни, які принесла діджиталізація у функцію рекрутингу, необхідно дослідити етапи процесу та тенденції розвитку й поширення цифрового рекрутингу.

Важливими змінами у сфері управління персоналом, які відбулися в результаті цифровізації процесу можна назвати наступні:

1. Поширення дистанційного формату роботи.

Нові реалії віддаленої роботи дозволяють фахівцям працювати із будь-якої точки світу, а компаніям наймати фахівців з будь-якої країни. За інформацією «New World of Work» більше ніж 62% компаній у світі повноцінно перейшли на віддалений формат роботи внаслідок COVID-19 і ще понад 30% - на гібридний формат (поєднання віддаленої роботи та роботи в офісі) [41].

Така тенденція значно розширює вибір серед роботодавців та їх пропозицій та розширює пул потенційних кандидатів, адже все більше компаній готові залучати фахівців із будь-яких локацій. І хоч існує чимало компаній, які все ж тяжіють до того, щоб знову після закінчення пандемії повернути працівників до офісів, все ж багато компаній вбачають у віддаленій роботі свої переваги [51]. До цього пункту також можна віднести перенесення у віртуальний простір конференцій, курсів, й загалом професійного спілкування — тож рекрутери та компанії, які використовували їх як спосіб залучення кандидатів, мають більше можливостей

для відвідування таких заходів [38].

## 2. Застосування HR-аналітики.

Дослідження процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, допомагають відстежити проблеми та загрози компанії. Визначення показника якості найму, вартості та час для найму — одні з найпоширеніших метрик, що використовуються рекрутерами, і наразі їх значення розрахувати легше, ніж будь-коли раніше. Цим покращенням сприяє як всеосяжна цифровізація процесів, так і розвиток відповідного програмного забезпечення для збору даних та формування звітів на їх основі (різноманітні ATS та ERP системи) [36]. Окрім цього, розвиток технологій та процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, сприяє все точнішому прогнозуванню потреб у персоналі, та прогнозуванню майбутніх заміщень вакантних посад [12].

## 3. Застосування соціальних мереж у рекрутингу.

Окрім спеціалізованих сайтів для пошуку роботи багато фахівців шукають роботу в соціальних мережах, таких як Instagram, Twitter, LinkedIn, Facebook, за деякими дослідженнями частка таких фахівців сягає 59% [62]. Цей канал активного пошуку кандидатів є вигідним для компаній, оскільки дає розуміння про людину з її сторінок: захоплення, погляди, професійні інтереси — це є необхідним для передбачення сумісності фахівця з компанією в контексті корпоративної культури [15]. Окрім цього, зазвичай соціальні мережі можна віднести скоріше до бюджетного способу поширення інформації про вакантну посаду. Для шукачів роботи в цьому також вбачається перевага — розуміння іміджу та бренду потенційної майбутньої компанії, а також часто відсутніх «зайвих» етапів при надсиланні відгуків на вакансії. До компаній, які публікують таким чином вакансії віднести як зарубіжні: Zappos (пости у Facebook), Spotify (пости в Instagram), Ford (пости у Twitter) [52]; так і компанії які функціонують в Україні: ЕУ (пости в Instagram), МХП (пости у Facebook) тощо.

## 4. Автоматизація та діджиталізація процесів рекрутингу.

Зведення рутинних задач до мінімуму, зниження витрат та зменшення часу на залучення персоналу та зменшення людського фактору — це тільки невелика кількість вирішених проблем у процесі підбору та відбору персоналу за допомогою автоматизації [12]. Загалом, автоматизація вже далеко вийшла за межі використання скриптів, вона стосується таких повсякденних задач рекрутерів:

- внесення даних про кандидатів та вакансії;
- зберігання необхідних відомостей для процесу рекрутингу, частіше за все на хмарних сховищах;
- проведення тестувань кандидатів, в деяких випадках і проведення співбесід;
- розсилка повідомлень для активних та пасивних кандидатів з інформацією про вакантні посади тощо.

Автоматизація у відділі кадрів запроваджується більшою мірою за допомогою ATS та ERP систем, а також розширень для браузера (TalentScan, Boolean Assistant тощо). Окрім названих інструментів, беззаперечно найбільш популярними сервісами для діджиталізації є компоненти Google Suite (Docs, Spreadsheets, Slides, Calendar) та Microsoft Office (Word, Excel, Outlook, Access). Втім, для діджиталізації ще також притаманне перенесення співбесід у віртуальний простір, тому Skype, Google Meet, Microsoft Teams та Zoom - є невід'ємними помічниками в роботі рекрутера. [8].

## 5. Штучний інтелект

Нині тільки цифровізація вже не задовольняє потреби сучасних роботодавців у оптимізації роботи відділу кадрів, тому найбільшого поширення набуває застосування технологій на основі штучного інтелекту. Такі технології є доволі різноманітними. Потреби певних компаній задовольняють чат-боти, оскільки вони можуть оперативно надавати інформацію та обробляти запити від потенційних кандидатів. Інші ж компанії вже повною мірою залучили штучний інтелект у процес підбору та відбору персоналу, доручивши йому проведення

співбесід, тестувань, оцінці навичок кандидатів, та надавши право обирати найкращих фахівців серед претендентів на заміщення вакантної посади [54]. У число компаній, які вже дозволили штучному інтелекту взяти на себе частину HR-функцій, входять: Unilever, Hilton, Google та багато інших.

Зважаючи на наведені раніше етапи рекрутингу, узагальнимо вплив цифрових технологій на кожен з них, зобразивши це у таблиці 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

## Застосування цифрових технологій на різних етапах рекрутингу\*

Етап	Спеціальні цифрові інструменти	Опис можливостей цифровізації етапів
1	2	3
1. Виявлення потреби пошуку фахівця	<ul style="list-style-type: none"> <li>ERP та ATS системи (JazzHR, BambooHR, Nurma тощо)</li> </ul>	Перші два етапи отримали можливість цифровізації через перенесення корпоративних комунікацій у віртуальний простір. Усі питання по вакансії можна узгодити в месенджері, через електронну пошту або під час відеозв'язку. Відповідно інформацію про вакантну посаду слід розміщувати в ERP чи ATS системі, яка використовується в компанії. Таким чином, доступ до цієї інформації матимуть усі працівники, яким вона буде потрібна в ході роботи.
2. Визначення вимог до майбутнього фахівця та його позиції		
3. Визначення стратегії рекрутингу та відповідальних за процес пошуку фахівців	<ul style="list-style-type: none"> <li>Таск-менеджери: Jira, Trello, Asana, Google Tasks</li> </ul>	На цьому цифровізації підлягає момент призначення відповідального рекрутера. Для ефективного делегування задач, виявлення поточного навантаження на рекрутерів у команді зручним є використання ERP та ATS систем. Також відслідковувати розподіл задач та стадії їх виконання допомагають сторонні сервіси – таск-менеджери.

## Продовження таблиці 1.2.1

1	2	3
<p>4. Реалізація пошуку кандидатів через різні джерела</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Професійна соціальна мережа LinkedIn</li> <li>● Персональні соціальні мережі: Facebook, Instagram, Twitter</li> <li>● Сайти для пошуку роботи: work.ua, rabota.ua, dou, djinni</li> <li>● Онлайн-портфоліо: Behance, Github, Instagram</li> <li>● Інструменти для пошуку кандидатів: Boolean Search, X-Ray (Recruitem)</li> </ul>	<p>При активному пошуку рекрутери застосовують цілий ряд інструментів: від соціальних мереж до спеціалізованих сайтів для розміщення портфоліо. У рекрутингу існує безліч допоміжних цифрових інструментів, які дозволяють фільтрувати профілі потенційних кандидатів, шукати їх контакти та знаходити інші їх сторінки в мережі Інтернет. Головна ціль при активному пошуку – знайти підходящого кандидата та його контакти. Подальше ж спілкування із зацікавленими кандидатами відбувається частіше за все в месенджерах або через електронну пошту.</p> <p>При пасивному пошуку також застосовуються інструменти для фільтрування кандидатів, методом пошуку ключових слів спеціалізованим програмним забезпеченням. Більше того, часто відгуки кандидатів автоматично завантажуються у ATS систему, заповнюючи необхідні поля в ній.</p>
<p>5. Збір даних про кандидатів та визначення їх відповідності вимогам вакансії</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Віртуальні портфоліо: Behance, Github, Dribble</li> <li>● Сервіси для збору інформації про кандидатів: TalentSearch, SalesQL, Prophet</li> </ul>	<p>При проходженні співбесід можуть виникати додаткові уточнення до досвіду кандидатів, то ж в нагоді можуть стати віртуальні портфоліо, перегляд сторінок кандидата у різних соціальних мережах, а також звернення до попередніх роботодавців. Тож для цих цілей використовують інструменти для пошуку контактів та пов'язаних сторінок.</p>

## Продовження таблиці 1.2.1

1	2	3
<p>6. Проведення співбесід та оцінювань навичок у різних форматах</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● календарі та додатки для планування часу (Google Calendar, Calendly)</li> <li>● автоматизовані відеоспівбесіди із застосуванням штучного інтелекту: HireVue, Interviewer.AI</li> <li>● Оцінювання навичок кандидатів за допомогою тестувань та завдань: Hackerrank, CodeGround, Skillz, Microsoft Forms, Google Forms.</li> </ul>	<p>Для призначення співбесіди в зручний для всіх час, рекрутери спираються на свій календар та календар інтерв'юерів в електронному вигляді. А деякі рекрутери пропонують кандидатам самим обрати і зарезервувати час на співбесіду, надаючи посилання на свій календар в Calendly.</p> <p>Щодо самого проведення співбесід, все більшого охоплення набирають автоматизовані відеоспівбесіди (AVI), де застосовуються наперед записані питання до кандидата та очікується відео-відповідь записана в певний інтервал часу.</p> <p>Інший спосіб оцінити Hard skills – проведення тестування, і для цього також використовують різні цифрові платформи: від Google Forms та Microsoft Forms, до спеціалізованих опитувальників.</p> <p>Для розміщення тестового завдання та результатів його виконання можуть бути використані будь-які сервіси, що дозволяють обмін файлами, або ж це можуть бути платформи для розміщення портфоліо з публічним доступом.</p>
<p>7. Вивчення результатів відбору та обрання найкращого кандидата</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Сервіси для візуалізації інформації та створення дашбордів: Miro, Canva, PowerBI, Tableau.</li> </ul>	<p>Збір фідбеків після співбесід від різних фахівців потребує систематизації, тож зручним може стати візуалізація цих результатів. Окрім цього для аналізування підбору персоналу можна використати зображення воронки рекрутингу та статистики проходження кандидатами етапів співбесід. Відповідні розрахунки показників автоматизуються за допомогою ATS систем.</p>

## Продовження таблиці 1.2.1

1	2	3
8. Формування пропозиції про роботу та її обговорення з потенційним майбутнім працівником	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Запити до адміністративного персоналу через: Jira</li> <li>● Сервіси електронного документообігу: Вчасно, Docusign, Signy, Paperless</li> </ul>	<p>Погодження видачі техніки та виділення робочого місця здійснюється через запити до системних адміністраторів та офіс-менеджерів, такі запити зручно відправляти та отримувати автоматично через спеціальні цифрові застосунки.</p> <p>Щодо самої пропозиції про роботу, вона частіше за все формується автоматично в ATS чи ERP системі та відправляється через електронну пошту. Також документи можуть надсилати через сервіси електронного документообігу.</p>
9. Онбординг та адаптація нового фахівця компанії	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Сервіси електронного документообігу: Вчасно, Docusign, Signy, Paperless</li> <li>● Документація проекту: Notion, Confluence</li> </ul>	<p>Підписання документів через сервіси з використанням ЕЦП, а також знайомство з компанією, проектом, командою та поточними задачами – це все також піддається цифровізації. Віртуальні технології для комунікацій дозволяють створити середовище для спілкування в компанії. А сервіси для зберігання проектної та корпоративної інформації, в свою чергу дозволяють в асинхронному режимі дізнатись все потрібне для початку роботи та подальшої адаптації.</p>

\*Джерело: розроблено автором на основі [6, 9, 18, 25, 47]

Спільними для більшості етапів інструментами є інструменти:

- для комунікації:
  - месенджери (Skype, Telegram, Google Chat, WhatsApp, Slack);
  - електронна пошта а також сервіси для автоматизації листування (Email Tracker, Hubspot, Mailchimp) ;
  - застосунки для відеозв'язку (Skype, Zoom, Microsoft Teams, Google Meet) ;
- зберігання, поширення інформації та роботи з нею:
  - сервіси Google Suite (Docs, Spreadsheets, Tables, Drive);

- сервіси Microsoft Office (Word, Powerpoint, Excel, Onedrive);
- для роботи з даними про вакансію та кандидатів:
  - ERP системи (JazzHR, BambooHR, Hurma);
  - ATS системи (TalentSearch, Zoho Recruiting, CleverStaff);
- для роботи з текстом, листуваннями:
  - збереження шаблонів повідомлень (Magical, TextExpender, TypeForm);
  - для перевірки граматики, пунктуації та точності формулювань (Grammarly, LanguageTool, OnlineCorrector);
  - допомога в написанні текстів (Textio, Easy Peasy).

Ці ж перелічені інструменти Кравчук О. І., Варіс І. О. та Демешко А. С. об'єднують у загальну схему видів програмного забезпечення для автоматизації рекрутингу (рис 1.2.1).

Перелічені напрямки розвитку та інструменти цифровізації докорінно змінюють сферу HR, вносячи все більше інновацій в роботу фахівців з підбору персоналу. Хоч подібні тенденції спостерігаються не у всіх сферах українського бізнесу, втім вони все ж поступово оптимізують роботу компаній та їх фахівців. Для сучасних компаній важливість автоматизації та діджиталізації помітно зростає, разом із часткою покоління Y на ринку праці (за деякими дослідженнями вони складатимуть близько 75% від обсягу усіх фахівців станом на 2030 рік [2]).

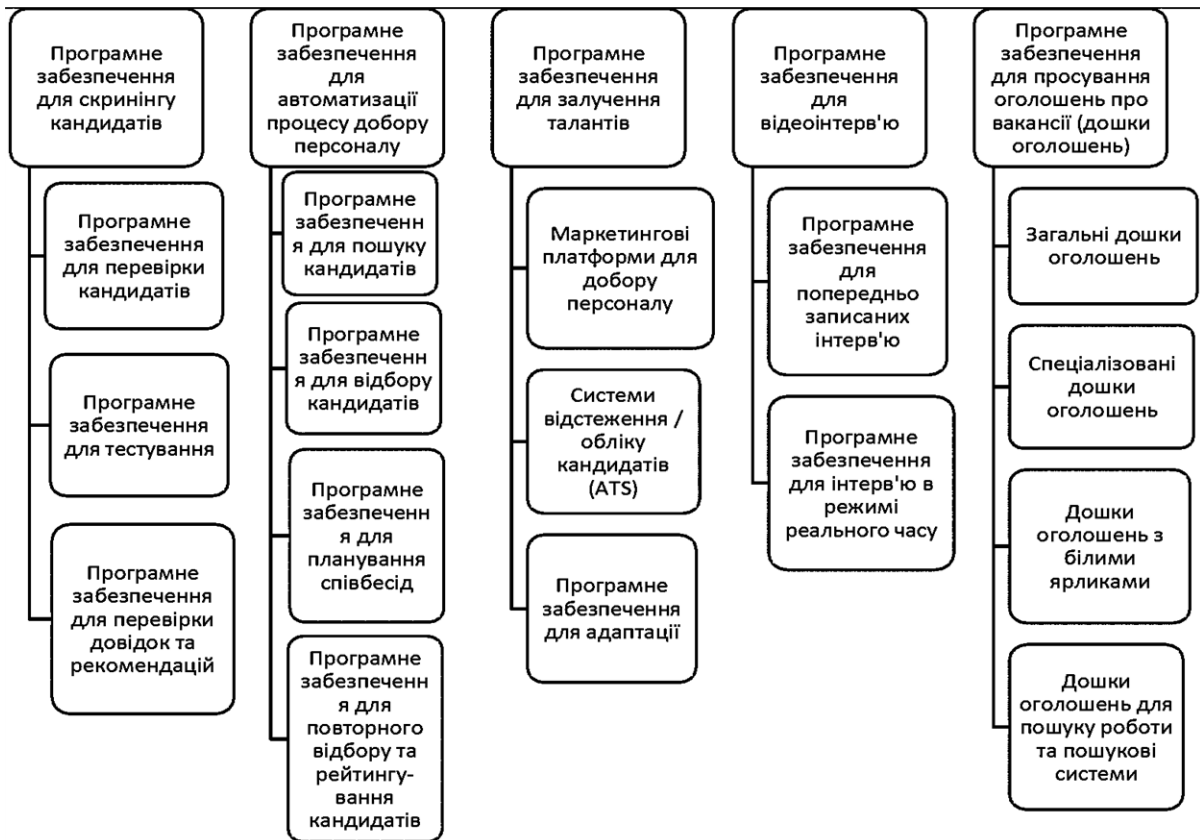


Рис. 1.2.1 Класифікація видів програмного забезпечення для рекрутингу [25]

Міленіалам комфортніше спілкуватись через месенджери та інші цифрові засоби зв'язку, тому для них матиме сенс застосовувати чат-боти та інші автоматизовані технології в контексті реалізації функції управління персоналом [55]. Утім компанії самостійно обирають методики та інструментарій рекрутингу, орієнтуючись на власні стратегічні цілі та специфіку профілю компанії.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АЙТІ-СОФТ»**

### **2.1. Аналіз діяльності та кадрового забезпечення ТОВ «АЙТІ-СОФТ»**

Як вже було зазначено, рекрутинг у сфері ІТ є особливим спрямуванням. На цьому ринку праці кандидати частіше диктують умови, аніж роботодавці, адже вони володіють специфічними компетенціями та навичками, на які є значний попит серед вітчизняних та іноземних компаній. Зрозуміти краще, як функціонує українська галузь інформаційних технологій можна проаналізувавши принципи функціонування ТОВ «АЙТІ-СОФТ» як представника галузі, а також її підходи до підбору та відбору персоналу.

ТОВ «АЙТІ-СОФТ» – українська сервісна ІТ-компанія, яка працює за моделлю аутсорс та аутстафф, забезпечуючи послуги у сфері інформаційних технологій для іноземних клієнтів. Ця компанія працює з 2018 року та має реєстрацію у м.Київ.

Послуги, що надає компанія є такими:

1. Розробка програмного забезпечення на замовлення та адаптування його під потреби замовників.
2. Розширення штату та аутсорсинг; інтегрування команди в проекти клієнтів і супроводження їх на всьому шляху від ідеї до успішного випуску продукту і подальшої його підтримки.
3. Консалтинг для стартапів, малого та середнього бізнесу і підприємств: від стратегії виходу на ринок до доведення продуктів до фінальних стадій створення; надання рекомендацій в різних технологічних сферах, включаючи розробку ERP, CRM, кібербезпеку тощо.
4. Створення UI/UX та дизайну застосунків.
5. Допомога в розробці мобільних додатків (нативних та крос-платформних), супроводжуючи замовників від створення прототипів до розміщення додатків в AppStore і Google Play.

6. Сприяння модернізації компаній за допомогою нових технологій, включаючи штучний інтелект, машинне навчання та доповнену і віртуальну реальність, супровід у міграції зі старих платформ на нові, одночасно захищаючи критичні процеси та уникаючи простоїв.

Клієнти, для яких компанія розробляє програмне забезпечення та збирає команди знаходяться в основному в США та Європі. «АЙТІ-СОФТ» надала понад 250 цифрових рішень, що дозволило отримати замовникам більше ніж 300 мільйонів доларів доходу. Причини, за якими іноземні замовники звертаються за послугами до «АЙТІ-СОФТ» можна систематизувати (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

## Систематизація причин звернення до ІТ-аутсорсингу\*

Причина звернення	Пояснення
Делегування непрофільних або додаткових задач; залучення фахівців на короткострокову зайнятість	Компанії, які не мають розробку програмного забезпечення за основну спеціалізацію, можуть все ж потребувати певні ІТ продукти: корпоративний веб-сайт, внутрішню систему або інше. Тож такі компанії можуть передати відповідні задачі фахівцям, які знаються на цьому і можуть в короткі терміни зробити необхідний застосунок, тобто залучити команду фахівців на аутсорс.
Швидке підсилення існуючої команди при провалі проекту або виділенні нових спрямувань діяльності	Часом компанії, які працюють над створенням та вдосконаленням цифрового продукту можуть стикатись із недотриманням термінів його реалізації, або знаходити проблеми, які внутрішні фахівці не в змозі виправити. У таких ситуаціях доцільним розв'язанням проблеми може бути отримання ІТ-послуг від аутсорсингової компанії, розширивши таким чином команду необхідними кваліфікованими людьми.
Економія коштів за рахунок нижчої оплати праці	У реаліях функціонування української ІТ-сфери, зменшення операційних витрат компаній-замовників є ледь не найпоширенішою причиною звернення. Компанії-замовники, зазвичай з Європи та США, у своїх країнах мають значно вищий рівень оплати праці, ніж в Україні, тож беручи “в штат” команду фахівців з України, вони значно оптимізують витрати.

## Продовження таблиці 2.1.1

Причина звернення	Пояснення
Економія часу на пошук фахівця чи команди фахівців	При виникненні проблеми, скажімо, в команді фахівців, яких немає на цей момент в рамках компанії, то для скорочення часу на їх пошук, зважаючи на потрібну кваліфікацію та набором навичок, є доцільним залученням такої команди на аутсорсинг основі. Компанії, що надають ІТ-послуги, часто спеціалізуються на швидкому та точному підборі кандидатів, а також на їх адаптації та юридичному оформленні в компанії та проекті. Тож, така економія часу може бути доволі вагомою для компанії-замовника.

\*Джерело: розроблено автором на основі [27, 44, 46]

Загалом різні замовники мають різні проекти, над якими працюють фахівці ТОВ «АЙТІ-СОФТ» і поділити їх можна за такими характеристиками:

- за сферою функціонування проектів (маркетинг, блокчейн, охорона здоров'я, екологія);
- за типом запиту від клієнта (створення команди, підсилення вже існуючої команди шляхом підбору необхідного фахівця, консультативна допомога)
- за технологічним стеком та методологіями, який використовується на проекті (різні мови програмування, інструменти для аналізу та обробки даних, тестування);
- за тривалістю проекту (довгострокові, середньострокові, короткострокові).

Кожен проект має свою специфіку, тому в цьому контексті виглядає доцільним застосування саме лінійно-функціональної організаційної структури з елементами проектної, яка зображена на (рис.2.1.1). Проектні команди зазвичай налічують розробників, тестувальників, дизайнерів, DevOps фахівців, а також Delivery Manager та Tech Lead. Команди працюють за методологією Scrum у поєднанні з Kanban або за “чистим” Scrum, застосовуючи найкращі практики, що відповідають задачам компанії.

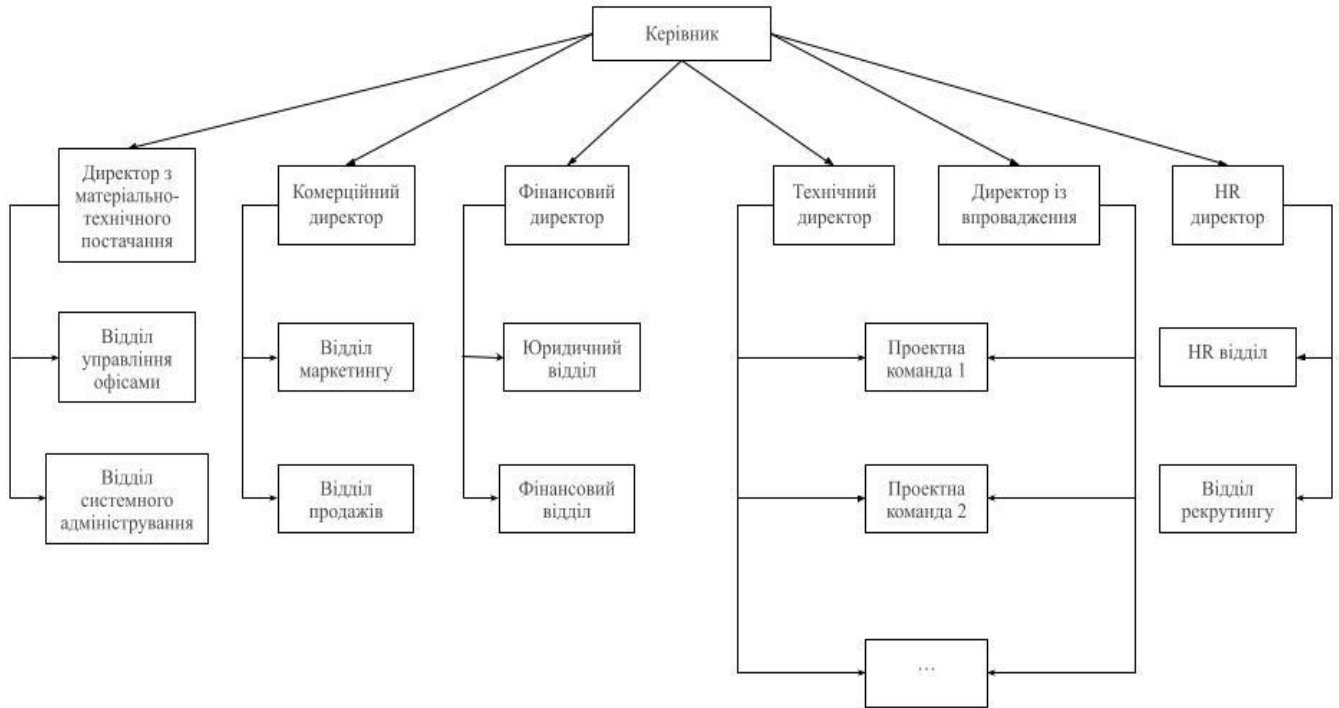


Рис 2.1.1 Організаційна структура ТОВ «АЙТІ-СОФТ»

Станом на 2023 рік компанія налічує близько 350 фахівців-консультантів, більшість яких працює або віддалено з різних міст України, або з офісів компанії. Про структуру персоналу та продуктивність праці і дохід працівників інформацію викладено у таблиці 2.1.2 та таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.2

Аналіз руху персоналу ТОВ «АЙТІ-СОФТ»\*

Показники	Факт	План	Відхилення	
			Осіб	%
Середньооблікова кількість працівників, осіб	350	370	-20	-5
Прийнято за рік, осіб	60	55	5	9
Вибуло за рік, осіб	28	20	8	40
У тому числі:				
За власним бажанням	14	10	4	40

## Продовження таблиці 2.1.2

Показники	Факт	План	Відхилення	
			Осіб	%
За порушення дисципліни	9	4	5	125
Скорочення штатів	5	4	1	25
Коефіцієнт по прийому	0.171	0.149	0.023	-
Коефіцієнт по звільненню	0.080	0.054	0.026	-
Коефіцієнт по стабільності	0.600	0.622	-0.022	-
Коефіцієнт загального обороту	0.251	0.203	0.049	-
Коефіцієнт плинності	0.080	0.054	0.026	-

\*Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці, компанія має відхилення від плану, втім показники руху персоналу на підприємстві слід вважати в межах норми: при наявній плинності кадрів, та посередньому показнику коефіцієнта стабільності, все ж простежується зростання чисельності працівників.

Таблиця 2.1.3

Продуктивність праці та середньорічний дохід працівників ТОВ «АЙТІ-СОФТ»\*

Показники	Факт	План	Відхилення	
			грн.	%
Розмір середньорічного доходу одного працівника, грн.	1540000	1450000	90000	6
Середня продуктивність одного працівника, грн.	2200000	1980000	220000	11
Рівень рентабельності підприємства, %	143	137	6	

\*Джерело: розроблено автором

Статистику кадрового складу «АЙТІ-СОФТ» можна сформулювати так:

- Середній час роботи в компанії складає близько 2,5 років.
- Присутнє щорічне зростання чисельності персоналу більше ніж на 10%.
- Залучені на повний робочий день 96% фахівців, інші залучені на часткову зайнятість.
- 76% персоналу складають чоловіки (285 осіб), 24% – жінки (90 осіб).
- Середній вік працівників – 32 роки.
- Рівень рентабельності, засновуючись на продуктивності праці у середньорічному вимірі складає 143%.

За інформацією HR відділу найпоширенішими причинами вивільнення працівників є:

- неналежне виконання поставлених задач та порушення дисципліни;
- отримання більш привабливої пропозиції про роботу від іншої компанії;
- особисті причини.

Із зазначених причин стає зрозумілим, що багато залежить від того, як функціонує відділ рекрутингу, оскільки правильно побудований процес підбору та відбору персоналу визначає, наскільки новий фахівець зможе відповідати вимогам посади, а отже і приносити користь компанії, а також наскільки посада відповідатиме інтересам нового фахівця в контексті професійного розвитку, компенсації та заохочення тощо.

Ведення бізнесу компанії передбачає багато віддаленої форми комунікацій: з замовниками, партнерами, працівниками. Від самого заснування компанія була зосереджена на використанні цифрових технологій, оскільки є технологічною компанією, але через пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії в Україну діджиталізація процесів отримала додатковий поштовх до розвитку в рамках організації [66]. Усі комунікації в компанії відбуваються віртуально: спілкування через відеозв'язок (Google Meet, Microsoft Teams), електронну пошту та месенджери (Skype), для задач використовують Jira та Trello, для

запитів від компанії (відпустки, лікарняні, компенсації) - внутрішня ERP система, для підписання документів — сервіс «Вчасно». Хоч компанія не має прописаних правил, пов'язаних із віддаленою роботою, завдяки дотриманню корпоративної культури, рекомендацій від керівництва та взаємної довіри, для компанії «АЙТІ-СОФТ» діджиталізація тільки дає переваги у всіх аспектах роботи.

У відповідності до наведених вище даних про компанію здійснюється і кадрова політика компанії, обирається методика й інструментарій підбору та відбору персоналу.

## **2.2. Діагностика організаційно-методичного забезпечення рекрутингу персоналу у ТОВ «АЙТІ-СОФТ»**

«АЙТІ-СОФТ» є ІТ-компанією, яка працює за моделлю аутсорсингу – це накладає певний відбиток на побудову процесів підбору та відбору персоналу. Фахівці з рекрутингу знаходять кандидатів, проводять первинний відбір і надалі супроводжують кандидата до першого робочого дня. Тож, здійснимо аналіз процесів, пов'язані із підбором та відбором персоналу на підприємстві ТОВ «АЙТІ-СОФТ».

Щоб проілюструвати етапи рекрутингу, можемо зобразити схему, як показано на рис.2.2.1. Розкрити сутність кожного етапу можемо таким чином:

### **Етап 1. Виявлення потреби пошуку фахівця.**

Потребу у фахівці зазвичай виявляє Технічний директор та Директор із впровадження. Вони, спираючись на кожен окремий проект і замовника, визначають, який профіль фахівця потрібен. Звертаючись до HR відділу, вони перевіряють, чи є працівники вже в компанії, між якими можна розподілити обов'язки, пов'язані із новою позицією, або чи є працівник, якого можна перевести на цю нову позицію повністю. У разі наявності відповідного фахівця

в компанії, нову вакансію не відкривають. В іншому випадку — створюють вакансію і передають її у команду рекрутингу.

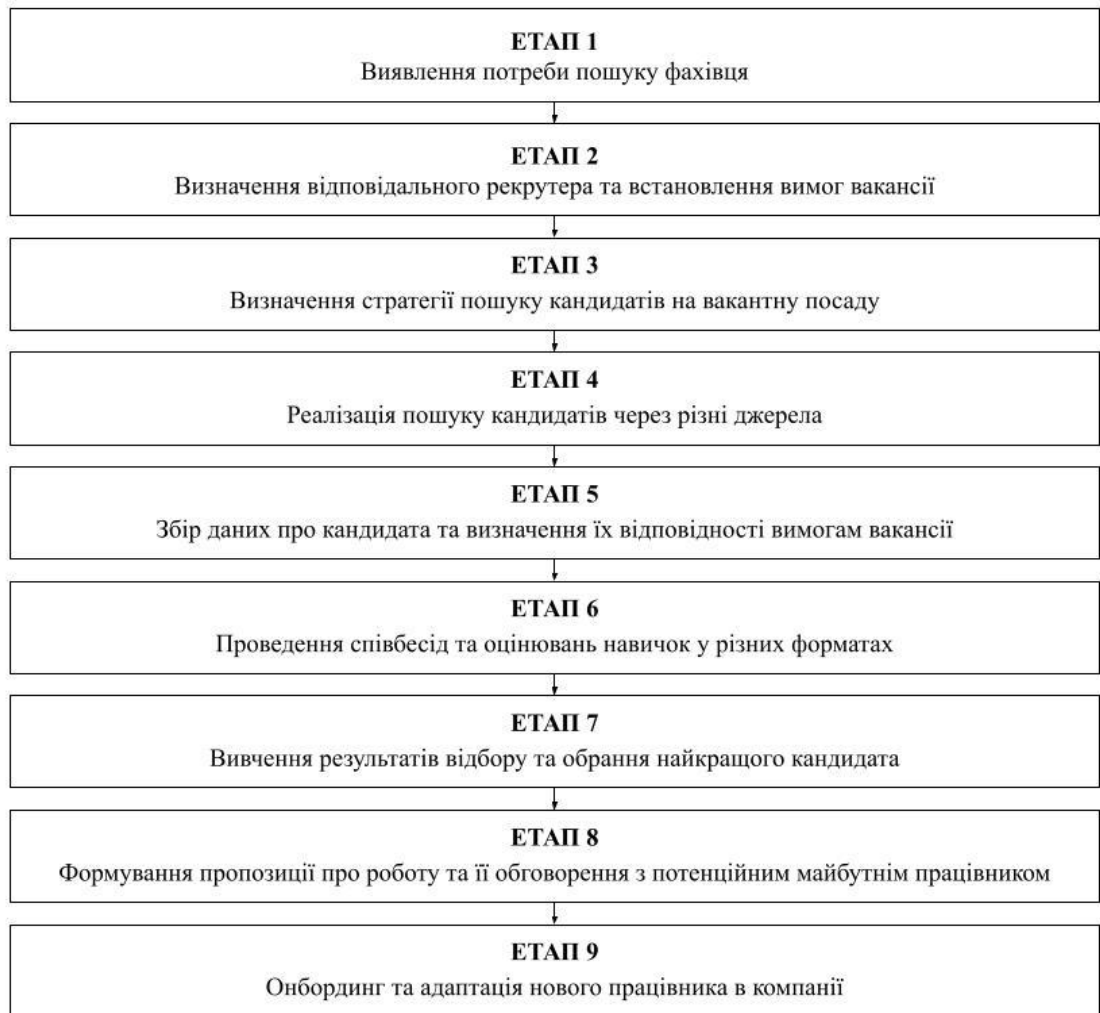


Рис. 2.2.1 Систематизація процесу підбору та відбору персоналу на підприємстві ТОВ «АЙТІ-СОФТ»

Етап 2. Визначення відповідального рекрутера та встановлення вимог вакансії.

Отримавши нову вакансію Recruitment Lead, визначає, хто з рекрутерів та сорсерів працюватиме над підбором персоналу. Він керується даними, зазначеними у внутрішній ATS системі, а також таск-менеджером Trello, визначаючи поточне навантаження та спеціалізацію рекрутера. У цих системах

міститься інформація про поточні вакансії кожного рекрутера та прогрес виконання задач — тож таким чином можна рівномірно розподілити задачі серед відділу. На розсуд керівника відділу рекрутингу на вакансію окрім рекрутера можуть призначити й сорсера, який допомагатиме в пошуку кандидатів.

Рекрутер, отримавши вакансію, розпочинає свою роботу над нею зі збору вимог до нового працівника. Частина вимог він отримує ще від Технічного директора та Директора із впровадження, але часто вони потребують уточнення. Тож рекрутер може звертатись до Проектного менеджера чи Tech Lead проекту, до яких в команду відкрита вакансія, аби визначити разом найбільш важливі й бажані вимоги до кандидата, які задачі будуть на нього покладені і так далі. Від цього етапу напряду залежить, яку стратегію пошуку має обрати рекрутер для закриття вакантної посади. У випадку короткострокових проектів компанія «АЙТІ-СОФТ» може звертатись до компаній-субпідрядників, аби залучити їх фахівців.

### Етап 3. Визначення стратегії пошуку кандидатів на вакантну посаду.

Рекрутер, спираючись на власні знання та досвід, а також інструменти та процедури, які застосовуються в компанії, обирає самостійно як організувати процес пошуку кандидатів. Такі фактори як: рівень кваліфікації необхідний для вакансії, посада, вимоги до *hard skills* та *soft skills* та інші визначають, який інструментарій має обрати фахівець з підбору персоналу. Деякі, наприклад, нетехнічні вакансії (Офіс-менеджер, маркетолог, фахівець з продажів) можуть не вимагати активного пошуку, натомість публікація на сайтах для пошуку роботи принесе необхідний пул кандидатів. Інші ж вакансії, які мають специфічні вимоги навпаки потребуватимуть виключно активний пошук. Тому, запорука успішного та своєчасного закриття вакансії — правильно обрана стратегія пошуку від самого початку.

#### Етап 4. Реалізація пошуку кандидатів через різні джерела.

Відповідно до обраної стратегії пошуку, рекрутер здійснює пошук кандидатів. Для вакансій, які не мають специфічних вимог чи не потребують високої кваліфікації від кандидатів, може бути застосований пасивний пошук. В «АЙТІ-СОФТ» для пасивного пошуку застосовують такі сайти для розміщення вакансій: Djinni, Dou, Work.ua, Rabota.ua та LinkedIn. Для активного пошуку використовують більш за все LinkedIn (у поєднанні із Boolean Search (пошук за операторами) і LinkedIn Recruiter Lite) та Djinni (сайт для анонімного пошуку роботи). У випадку специфічних вимог можуть додатково використовувати пошук у соціальних мережах (Facebook, Instagram), а також пошук на профільних ресурсах ІТ-фахівців (Github, StackOverFlow). Як при активному, так і при пасивному пошуку рекрутер заносить кандидатів до ATS системи.

Щодо джерел залучення кандидатів за 2022 рік, можна зобразити їх у вигляді діаграми (рис.2.2.2).

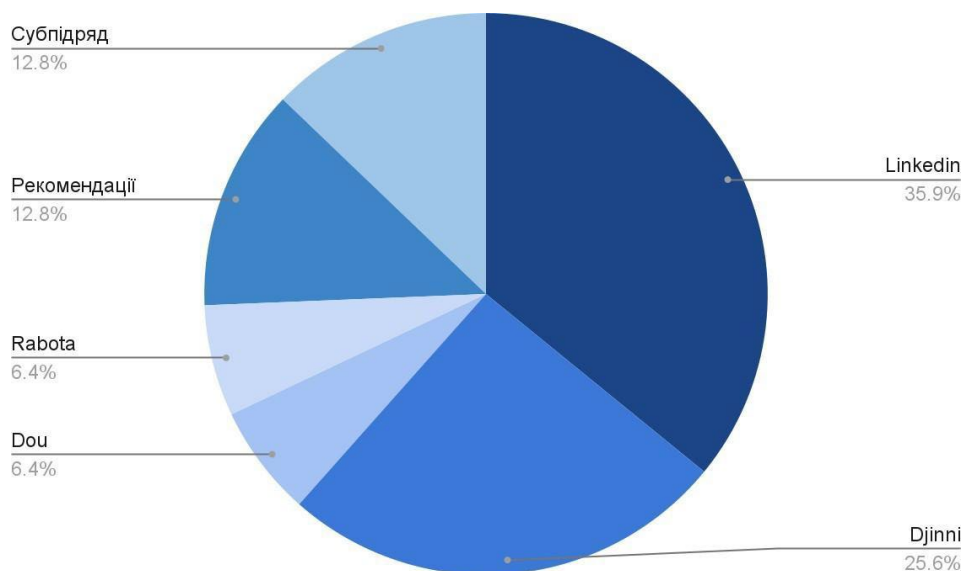


Рис. 2.2.2 Джерела залучення персоналу ТОВ «АЙТІ-СОФТ» протягом 2022 року

З цієї діаграми бачимо, що найефективнішими джерелами найму за 2022 рік є:

- LinkedIn, маючи 28 наймів (35.9%)
- Djinni, маючи 20 наймів (25.6%)
- Субпідряд та рекомендації від співробітників, маючи по 10 наймів (12.8%)

Етап 5. Збір даних про кандидата та визначення їх відповідності вимогам вакансії.

На цьому етапі рекрутер опрацьовує знайдених кандидатів, та кандидатів, які відгукнулись на вакансію та проводить попереднє визначення релевантних кандидатів. Найчастіше за все, на вакансії у «АЙТІ-СОФТ» необхідне знання англійської не нижче рівня Intermediate, тож ще до проведення співбесід, кандидатам, які не відповідають цій вимозі, буде відмовлено. Для будь-якої вакансії будуть кілька вимог для яких, скринінгу резюме та профілю кандидата буде достатньо, щоб зробити первинний висновок про його релевантність. Для скринінгу застосовують TalentSearch, який виділяє задані ключові слова в профілі кандидата, також цей інструмент застосовують для пошуку контактів кандидатів.

Етап 6. Проведення співбесід та оцінювань навичок у різних форматах. Першим етапом у процесі проведення відбору персоналу в «АЙТІ-СОФТ» є завжди дзвінок із рекрутером («прескринінг»). Дзвінок проходить у Google meet, і на ньому рекрутер представляє компанію, розповідає про вакансію і всю інформацію, яка з нею пов'язана. Також на прескринінгу рекрутер ставить питання кандидату, аби сформувані враження про його Soft skills, перевіряє рівень англійської, та уточнює очікування кандидата від майбутнього місця роботи. Далі рекрутер надсилає результати прескринінгу та резюме електронною поштою до керівника відділу рекрутингу та менеджера, який

відповідає за проект, для якого створена вакансія і погоджує із ними відповідність кандидата вакансії.

Наступним кроком є організація технічної співбесіди. Її організовує рекрутер, керуючись Google Calendar, аби визначити зручний для всіх час. І через ERP систему призначає співбесіду. Ця система автоматично створює посилання на співбесіду в Google Meet, а також відправляє запрошення на електронні пошти кандидата, технічного фахівця та рекрутера. Потім технічний фахівець залишає фідбек у цій же ERP системі в картці кандидата. У разі позитивного зворотного зв'язку, рекрутер електронною поштою відправляє резюме кандидата замовнику і призначає співбесіду із ним і кандидатом.

У «АЙТІ-СОФТ» рідко використовуються тестові завдання та інші способи перевірки навичок поза співбесідами. Утім, формат технічних співбесід може варіюватись від структурованої до live-coding та невеликих задач для вирішення під час співбесіди.

Етап 7. Вивчення результатів відбору та обрання найкращого кандидата. Отримавши зворотний зв'язок від усіх інтерв'юерів за результатами всіх співбесід, рекрутер отримує підтвердження від менеджера та замовника про те, який кандидат пройшов всі етапи найкраще і є найбільш релевантним до вакантної посади.

Етап 8. Формування пропозиції про роботу та її обговорення з потенційним майбутнім працівником.

Маючи фінальне рішення, рекрутер формує пропозицію про роботу в ERP системі, паралельно уточнюючи умови співпраці з усіма учасниками процесу. Після цього рекрутер відправляє пропозицію про роботу (офер) на пошту кандидата та обговорює з ним всі виникаючі питання. Кандидат має у встановлений термін, який зазвичай складає 3 робочих дні, надати свою відповідь: чи приймає офер, чи ні. У разі прийняття оферу, рекрутер створює картку нового співробітника в ERP системі, узгоджує видачу техніки для

роботи та виділення робочого місця для нового фахівця. Далі, ближче до дати старту, через систему Вчасно, кандидат підписує документи: договір про співпрацю та договір про нерозголошення інформації.

Етап 9. Онбординг та адаптація нового працівника в компанії.

У перший робочий день кандидат має дзвінок із HR-фахівцем, де ще раз обговорюються питання про компанію, робочі процеси, співпрацю і так далі. Разом із цим надаються доступи до необхідних у роботі сервісів, видається техніка, надається робоче місце та Welcome pack. Відбувається також знайомство з командою, проектною документацією (у Confluence) тощо.

Слідкуючи за тенденціями сучасного ринку праці та новітніх практик управління персоналом, відділ рекрутингу компанії ТОВ «АЙТІ-СОФТ» намагається застосовувати різноманітний цифровий інструментарій у своїй роботі. Частково рекрутери можуть обирати розширення для браузера та зручні їм програми самостійно, але в будь-якому разі вони у своїй роботі працюють із такими інструментами:

#### 1. Внутрішня ATS (Applicant Tracking System) система.

Дана система дозволяє рекрутерам вносити та зберігати дані про кандидатів та вакансії, призначати співбесіди, а менеджерам отримувати інформацію за такими метриками:

- час необхідний для закриття вакансії;
- вартість закриття вакансії;
- кількість кандидатів на кожному етапі співбесід;
- показник проходження випробувального терміну новими працівниками;
- кількість закритих вакансій на кожного рекрутера;
- відношення прийнятих пропозицій про роботу до відхилених тощо.

## 2. Професійна соціальна мережа LinkedIn та розширення для неї.

LinkedIn — соціальна мережа, що налічує близько 900 мільйонів профілів і спрямована для професійного нетворкінгу. У сучасному рекрутингу LinkedIn — один із найголовніших способів пошуку кандидатів, оскільки їх сторінки часто містять інформацію, яка дає підстави розуміти, чи може вакантна посада зацікавити їх, чи ні. Відтак, фахівці з підбору персоналу надсилають запити та повідомлення потенційним майбутнім працівникам, і надають інформацію щодо працевлаштування.

Також, для пошуку кандидатів часто використовують систему Recruiter Lite, яка є по суті аналогом ATS системи, але яка працює тільки з профілями кандидатів тільки в LinkedIn. Інший спосіб пошуку в цій професійній соціальній мережі — Boolean Search (пошук за операторами) та його автоматизована версія - Recruitem. Ці інструменти розширюють пошук релевантних профілів потенційних кандидатів і дозволяють отримати доступ до більшого охоплення.

## 3. Talent Search — багатофункціональний сервіс для рекрутингу.

Насправді система Talent Search має доволі великий функціонал, але в ТОВ «АЙТІ-СОФТ» використовують цей інструмент таким чином:

- для пошуку кандидатів у різних джерелах;
- для зберігання даних про кандидатів та поширення цієї інформації з колегами;
- для збору аналітичних даних, що стосуються підбору персоналу тощо.

## 4. Сайти для пошуку роботи: work.ua, rabota.ua, djinni.co, dou.ua, skyworker.ai, profesia.sk та інші.

Сайти для пошуку роботи можуть надавати доступ до бази кандидатів в активному пошуку та можливість розміщувати вакансії. Відгуки, які отримує компанія на цих сервісах, обробляються вручну рекрутерами, відповідальними за відповідні вакансії.

## 5. Використання Dou.ua для формування бренду роботодавця.

Важливим аспектом у боротьбі за таланти є представлення іміджу компанії у вигідному світлі. Для української ІТ сфери таким майданчиком став сайт Dou.ua, на якому будь-який кандидат може знайти деталі про діяльність компанії, відгуки та рейтинг роботодавців, контакти фахівців з підбору персоналу, фотографії та адреси офісів тощо. Компанії, функціонуючи на конкурентному ринку праці надають особливу увагу дизайну оформлення сторінок компанії на цьому інтернет-ресурсі та розміщенню рекламних оголошень про вакансії.

6. Корпоративний сайт та сторінки компанії в соціальних мережах як місця для інформування про кар'єрні можливості.

Як і більшість компаній у сфері інформаційних технологій, «АЙТІ-СОФТ» застосовує сторінку з інформацією про стажування, вакантні посади, можливості працевлаштування та розвитку в компанії. Додатково до цього, подібну інформацію можна знайти й на сторінках в соціальних мережах компанії в: Instagram, Facebook, LinkedIn. Втім, більш актуальна інформація скоріше буде знаходитись саме в публікаціях в соціальних мережах, аніж на кар'єрних сайтах. Це спостереження пояснюється різною регулярністю оновлень повідомлень: на корпоративних сайтах така актуалізація відбувається значно рідше, ніж у соціальних мережах.

7. Google Suite та Microsoft Office.

Важко уявити роботу відділу управління персоналом без пакета програмного забезпечення від Google та Microsoft. Що стосується створення, редагування та обміну текстовими, табличними, відео- та фотофайлами, без цих інструментів неможливо обійтись у 21 столітті.

8. Електронна пошта та месенджери як необхідні засоби зв'язку.

Більшість комунікацій у компанії відбуваються через Skype, Google chat, Telegram або корпоративну пошту. Ці інструменти є поширеними й для спілкування із кандидатами на вакантні посади. Варто зазначити, що доволі поширеним є підхід використання електронної пошти для більш формального та

неквапливого спілкування, натомість перелічені месенджери виділяють як спосіб оперативного зв'язку, де очікується отримати відповідь протягом одного робочого дня.

9. «Вчасно» — сервіс для електронного документообігу.

Цей сервіс дозволяє відправляти та підписувати документи за допомогою ЕЦП згідно з чинним законодавством, тобто такі електронні документи мають таку ж юридичну силу, як і паперові. У контексті підбору персоналу, ТОВ «АЙТІ-СОФТ» використовує сервіс «Вчасно» для надання для ознайомлення та підписання договору про співпрацю, а також договору про нерозголошення інформації (NDA).

Тобто, уся робота фахівців з підбору персоналу передбачає цифровізацію. Маючи офіси й працівників компанії в різних містах та країнах, єдиний спосіб ефективного функціонування компанії — це цифровізація всіх наявних процесів. Хоча, цифровізація вирішує набагато більший спектр викликів, що постають перед фахівцями з управління персоналом, і ці виклики описано в теоретичному розділі цієї роботи.

Говорячи про результативність процесів підбору та відбору персоналу, необхідно враховувати якісні та кількісні їх виміри. У Додатку Б зібраний найбільш повний список метрик для рекрутингу та їх обґрунтування, проте для ТОВ «АЙТІ-СОФТ» доцільніше зупинитись на таких:

- вартість закриття вакансії у середньому складає близько 3000 грн. (без врахування заробітної плати фахівців з рекрутингу);
- час закриття вакансії у середньому складає 20 днів;
- якість найму (коефіцієнт проходження випробувального терміну новими працівниками) складає 70%.

Вартість закриття вакансії розраховується як сума всіх витрат, пов'язаних із роботою над цією вакантною посадою. Цей показник є в межах норми у ТОВ «АЙТІ-СОФТ».

Час закриття вакансії рахується як сума кількості днів, витрачених на закриття однієї вакансії, включаючи часовий проміжок від дати відкриття вакансії до прийняття оферу кандидатом. Ця метрика показує, ступінь структурованості та систематизованості процесів відбору кандидатів. У «АЙТІ-СОФТ» цей показник часу закриття вакансії відповідає значенням в аналогічних українських компаніях, тому можна вважати його нормою.

Якість найму визначає, наскільки новий співробітник відповідає займаній посаді, і це перевіряється протягом випробувального терміну, що в ТОВ «АЙТІ-СОФТ» складає 3 місяці. Якщо новий працівник пройшов випробувальний термін, то цей найм заведено вважати вдалим. Тож дана метрика підраховує відношення тих фахівців, які пройшли випробувальний термін до усіх нових фахівців за певний період. Для «АЙТІ-СОФТ» показник якості найму є доволі високим, і ілюструє налагодженість процесів відбору кандидатів разом з процесами онбордингу нових працівників.

Ці метрики, а також загальне дослідження організації підбору та відбору персоналу в «АЙТІ-СОФТ» вказують на наявний потенціал до удосконалення цих процесів. Компанія вже має ефективно налагоджену роботу у сфері кадрового забезпечення, втім аналіз найкращих практик на вітчизняному та міжнародному ринках дає зрозуміти, що не всім інноваціям та новітнім підходам було приділено належну увагу. Окрім того, в компанії має місце недосконала стандартизація рішень, які ухвалюються, пов'язаних із рекрутингом. Багато рішень ухвалюються на розсуд працівників, або стимулюють до переуточнень у вищого керівництва, через те, що немає конкретних настанов від компанії. Це у свою чергу сприяє ускладненню комунікацій та перекладанню відповідальності й задач на інших працівників.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ

### 3.1. Удосконалення процесу рекрутингу персоналу в ІТ-організації на основі сучасного цифрового інструментарію

Діагностика процесів рекрутингу та їх покращення є значною перевагою сучасних компаній у висококонкурентному середовищі. «АЙТІ-СОФТ» не має нагальних проблем у контексті рекрутингу, які потребують швидкого вирішення, проте у довгостроковій перспективі наведені нижче поліпшення підвищать ефективність функціонування підприємства.

Спираючись на дослідження організаційно-методичного забезпечення рекрутингу персоналу у ТОВ «АЙТІ-СОФТ» можна систематизувати пропозиції для удосконалення за етапами рекрутингу:

Етап 1. Виявлення потреби пошуку фахівця.

Ведення єдиної бази всіх працівників та їх поточного завантаження є рішенням, яке можна реалізувати з мінімальним докладанням зусиль. У компанії є ERP система та Jira для відстеження задач, тож їх інтеграція могла б давати необхідну інформацію швидше, ніж це шукав би фахівець компанії та передавав би цю інформацію далі.

Етап 2. Визначення відповідального рекрутера та встановлення вимог вакансії.

На цю мить у «АЙТІ-СОФТ» цей етап є тільки частково автоматизованим. Проте розвиток сучасних технологій дозволяє автоматизувати його повністю. При створенні вакансії в ATS системі, є доцільним одразу надавати доступ до попереднього опису вакансії Проектному менеджеру чи Tech Lead проекту, які зможуть одразу робити правки та визначать найбільш важливі вимоги до кандидатів. Таким чином скоротиться час рекрутера на переуточнення вимог, більше того вся інформація буде міститись в одному місці й буде доступна всім, кому це є необхідним. Для інших задач також було б корисним прописувати їх в

task-менеджерах Trello або Google Tasks.

Етап 3. Визначення стратегії пошуку кандидатів на вакантну посаду.

Основний акцент цього етапу — це те, що рекрутер має необхідну кваліфікацію і може самостійно обрати стратегію пошуку кандидатів. Утім, було б доречним створити певну базу знань компанії, в якій би містились описи процедур та рекомендацій щодо здійснення рекрутингу. База знань не потребує спеціалізованих цифрових інструментів, натомість Google Docs, який активно використовується в компанії, міг би виконати таку функцію. Така інформація була б корисним нагадуванням рекрутерам, які вже працюють, а також їх майбутнім колегам.

Етап 4. Реалізація пошуку кандидатів через різні джерела.

На даному етапі можуть бути внесені пропозиції щодо урізноманітнення джерел пошуку кандидатів. Хоч джерела, які використовуються в компанії задовольняють потреби, втім для збільшення пулу кандидатів, та можливого пришвидшення закриття вакантної посади можна розглянути такі платформи для пошуку українських IT-фахівців:

1. INCO - безкоштовний анонімний сайт для розміщення профілів кандидатів, а також для публікації вакансій IT спрямування.
2. UAtalents - сервіс для розміщення вакансій для українців, які через війну були змушені переїхати в інший регіон України, або за її межі.
3. Indeed - агрегатор вакансій, опублікованих будь-де в мережі Інтернет.
4. Glassdoor - один з найпопулярніших сайтів для пошуку роботи та розміщення вакансій у світі, може бути використаним і для українців.

Етап 5. Збір даних про кандидата та визначення їх відповідності вимогам вакансії.

У деяких ATS системах є автоматичне розпізнавання тексту, який зазначено у резюме, а також автоматичний парсинг даних про кандидата з різних джерел. Такі функції можуть замінити рутинну роботу фахівців з рекрутингу та пришвидшити

даний етап. Прикладами таких ATS систем можуть бути: BambooHR, JazzHR, Nurma. Враховуючи той факт, що у «АЙТІ-СОФТ» використовують свою ATS систему, то варто або розширити її функціонал, або мігрувати на іншу систему із запропонованих.

Етап 6. Проведення співбесід та оцінювань навичок у різних форматах.

На даний момент жодний з видів співбесід у «АЙТІ-СОФТ» не є автоматизованим, усі проводять фахівці, виділяючи свій час. На сьогодні вже існують відеоспівбесіди із застосуванням штучного інтелекту і вони активно застосовуються компаніями у різних країнах (HireVue, Interviewer.AI). Суть таких інструментів полягає у тому, що рекрутери додають питання до кандидатів на такі платформи та надсилають їм запрошення. Кандидати, у свою чергу, на цих платформах записують відеовідповідь на запитання, а платформа аналізує відповіді та зчитує емоції людей і передає записані відео рекрутерам компанії. Також у компанії майже не використовують тестові завдання, втім можна внести пропозицію про те, щоб вони таки були для покращення якості найму і більшої впевненості в тому, що кандидат зможе зайняти певну посаду.

Етап 7. Вивчення результатів відбору та обрання найкращого кандидата.

У компанії не застосовуються спеціалізовані сервіси для візуалізації результатів відбору, проте такі інструменти як Miro, Canva або Tableau дозволили б презентувати та проаналізувати інформацію, яка впливає під час роботи над вакансією та проходження кандидатами співбесід. Також іншою пропозицією на цьому етапі може бути запровадження в ATS системі 5-бальної системи оцінювання кандидата, де 5 – кандидат повністю відповідає вимогам вакансії, 1 – кандидат не відповідає вимогам вакансії. Таке оцінювання допоможе інтерв'юерам кооперуватись та приймати спільне рішення про кандидатів.

Етап 8. Формування пропозиції про роботу та її обговорення з потенційним майбутнім працівником.

У «АЙТІ-СОФТ» пропозиція про роботу формується автоматично в ATS системі,

а документи надалі підписуються у сервісі Вчасно, тож цей етап є повністю цифровізованим та автоматизованим. Єдиною рекомендацією може бути додаткове створення файлу з найпоширенішими питаннями до прийняття офферу (до прикладу у Google Docs чи Notion). Це дозволить кандидату ще раз перевірити всю інформацію і бути впевненим у тому, що посада відповідає його очікуванням. А також така ініціатива збереже час рекрутера на повторне обговорення умов співпраці.

Етап 9. Онбординг та адаптація нового працівника в компанії.

Щодо підписання документів, то багато компаній у своїх ATS системах мають вже готові шаблони, які заповнюються під кожного конкретного кандидата. Поки що в «АЙТІ-СОФТ» цей процес є не до кінця автоматизованим, втім, знову ж таки, допрацювання існуючої ATS системи або перехід на інші, які підтримують подібний функціонал, вирішує цю проблему. У подальшому – підписання документів через Вчасно, що є вже вдало впровадженим рішенням.

Щодо процесних покращень, які випливають із аналізування основних метрик рекрутингу, то можна визначити наступні (рис 3.1.1):



Рис. 3.1.1 Запропоновані шляхи вдосконалення процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «АЙТІ-СОФТ»

Зменшення вартості закриття вакансії можна досягти переглядом інструментів, які використовуються рекрутерами в роботі. Одні інструменти є більш ефективними (LinkedIn, Djinni), інші є значно менш ефективними (Rabota, Dou). Тож змінивши пакет послуг на дешевший в менш ефективних сервісах для залучення кандидатів, або ж взагалі відмовившись від цих сервісів, можна значно знизити вартість закриття вакантної посади. Окрім цього варто зважати на тенденції ринку праці та відстежувати нові цифрові рішення для рекрутингу, залучаючи ті які потенційно можуть розширити пул кандидатів.

Наступна можливість покращення — зменшення часу на закриття вакансії. Ця мета може бути досягнута переглядом та оптимізацією процесу співбесід та надання фідбеків на різних етапах. Нерідко трапляються ситуації, коли зворотний зв'язок від інтерв'юера зтягується в часі через різні причини як от велике навантаження іншими задачами. Не маючи експертної думки про кандидата, неможливо прийняти рішення про те, чи відповідає він вакантній посаді, чи ні.

Наслідки можуть бути як репутаційні з боку бренду роботодавця, так і втрата потенційно релевантного кандидата. На ринку праці у сфері інформаційних технологій присутня «війна за таланти», а отже фахівці із затребуваною кваліфікацією не будуть чекати довго на рішення від компанії, а скоріше приймуть offer від іншої компанії, де процес відбору відбувся швидше.

Тому в компанії мають бути встановлені стандарти про терміни надання зворотного зв'язку кандидатам та працівникам компанії, скорочені ланки комунікації в ході проведення підбору та відбору фахівців та автоматизовано там, де це є доцільним та можливим.

Якість найму — насправді показник не тільки процесів підбору та відбору, а ще й онбордингу персоналу. Але оскільки дане дослідження стосується більше підбору та відбору персоналу, то зупинитись краще саме на цьому аспекті. Загалом для підвищення показника якості найму необхідно дотримуватись прийнятих у компанії практик рекрутингу. Для «АЙТІ-СОФТ» актуальним буде

перегляд оцінювання soft skills методом ставлення певних питань на співбесідах: це може бути за методикою DISC (модель, яка складається з 4 рівнів аналізу поведінки кандидатів за певних обставин), PAEI-тестування (тест на визначення стилю управління) або зупинитись на більш конкретних ситуативних чи поведінкових питаннях, доречних для певної вакансії та певного кандидата. Наприклад, для розуміння того, наскільки людина є командним гравцем, можна запитати про досвід роботи в команді, які ролі та відповідальність вона на себе брала, про взаємодію з іншими членами команди тощо; для виявлення лідерських якостей можна поцікавитись про ініціативи, які запроваджував фахівець на роботі та поза нею і так далі.

Для багатьох компаній вагомим джерелом залучення нових працівників є система рекомендацій, і у «АЙТІ-СОФТ» вона також застосовується. За дослідженнями, фахівці залучені за реферальними програмами є більш лояльними та мотивованими, а також вони легше адаптуються в компанії, де є знайомі [Dou: Як працюють реферальні програми в ІТ]. Для компанії ж, це є ще одним ефективним способом закривати специфічні вакансії.

Реферальна програма у «АЙТІ-СОФТ» здійснюється таким чином:

1. Незалежно від того, чи є опублікована релевантна вакансія, чи ні, будь-який співробітник може надіслати у відділ рекрутингу резюме свого знайомого, якого хоче порекомендувати до співпраці.
2. Рекрутери, отримавши резюме та контакти мають розглянути рекомендованого кандидата і визначити, чи зможе він потенційно підійти до однієї з вакантних посад.
3. У будь-якому разі, рекрутер має сконтактувати з тим, хто надав рекомендацію, та тим, кого порекомендували й повідомити про те, чи є можливість співпраці з компанією на даний момент чи немає.
4. При прийнятті на роботу рекомендованого фахівця, той, хто його порекомендував отримує грошовий бонус.

За 2022 рік всього близько 13% нових співробітників були запрошені за реферальною програмою, і цей показник, хоч є середнім серед компаній українського ІТ ринку, не є значним у відносному вимірі. Більшою мірою це вказує на кілька аспектів: необхідні покращення бренду роботодавця, а також удосконалення самої рекомендаційної системи.

Що стосується бренду роботодавця, в компанії вже існують кроки до його вдосконалення:

- конкурентоспроможна система компенсації та соцпакету;
- ведення сторінок у соціальних мережах та робота над айдентикою компанії на різних інтернет-ресурсах (корпоративний сайт, сайти для розміщення вакансій тощо) ;
- створений рух амбасадорів, які займаються дослідженням проблем та можливостей компанії у контексті бренду роботодавця;
- проведення внутрішніх та зовнішніх онлайн-заходів, пов'язаних із професійним розвитком ІТ-спільноти;
- корпоративні подарунки із символікою компанії;
- існує інтернатура, найкращих студентів якої запрошують до співпраці з компанією.

Частина цих заходів була запроваджена 1 рік тому, або навіть менше, тому отримати об'єктивну оцінку їх ефективності ще складно. Втім, це вже має свій позитивний вплив, і виявляється у більшій зацікавленості та вмотивованості кандидатів, що проходять процес відбору або відгукуються на вакансії. Кандидати на вакантні посади зазначають, що бачили сторінки у соціальних мережах компанії, читали позитивні відгуки як про роботодавця, а також звернули увагу на візуальне оформлення сторінок компанії на різних інтернет-ресурсах. Тож певно має пройти ще певний час, щоб побачити більш масштабний результат від цих запроваджених заходів. Іншими невикористаними інструментами можуть бути рекламні кампанії, які діляться новинами «АЙТІ-СОФТ» у соціальних мережах та

профільних сайтах, а також ділитись бізнес-кейсами та технічними кейсами з роботи компанії на сторінках DOU, AIN та інших для більшого охоплення та впізнаваності бренду компанії в Україні.

Гарна корпоративна культура, чітка процедура рекомендування та приємні заохочення — це те, що спонукає працівників долучатись до реферальної програми. На даний момент в «АЙТІ-СОФТ» ця система не є стандартизованою: хтось надсилає резюме в HR-відділ, хтось керівництву компанії, а хтось напряму одному з рекрутерів. Тож такі способи інформування як е-мейл розсилки та видимі поля у внутрішній ERP- системі здатні розв'язати проблему з втратою резюме потенційних кандидатів у потоці іншої інформації. Стосовно заохочень, зараз в компанії є грошовий бонус за рекомендованих кандидатів, але в інших українських компаніях додатково до цього є нематеріальні нагороди та публічне нагородження найактивніших рефералів, додаткові подарунки у вигляді комп'ютерної та побутової техніки, смартфонів. Збільшення цінності реферального бонусу також може слугувати підсиленням системи рекомендацій серед працівників «АЙТІ-СОФТ».

Перелічені процесні покращення та пропозиції щодо використання інструментарію потенційно дозволять компанії не тільки збільшити ефективність процесів підбору та відбору персоналу, а й виділитись серед інших роботодавців. Імідж компанії, робота рекрутерів та продуманість бізнес-процесів, які проходить кандидат у процесі відбору – це перше, що формує враження про компанію, тож удосконалення цих напрямків є важливим та корисним для «АЙТІ-СОФТ».

### 3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення digital-трансформацій рекрутингу персоналу у ТОВ «АЙТІ-СОФТ»

Багато із перелічених в минулих розділах та підпунктах методів організації процесу підбору та відбору персоналу на підприємстві ТОВ «АЙТІ-СОФТ» можна віднести до інноваційних та цифрових. Це є важливим у контексті підвищення ефективності праці та скорочення витрат. Проте збільшення кількості вакансій та кандидатів, подрібнення їх спеціалізації та загалом збільшення інформаційного навантаження вимагають ще більшої автоматизації в роботі фахівця з підбору персоналу. «АЙТІ-СОФТ» для забезпечення digital-трансформацій рекрутингу персоналу необхідно орієнтуватись на напрямки digital-рекрутингу, які набирають популярність (рис. 3.2.1).



Рис. 3.2.1 Популярні напрямки цифрового рекрутингу [8]

Наявні дослідження про ефективність використання штучного інтелекту в роботі рекрутера дають підстави задуматись про їх впровадження в тому числі й на підприємстві ТОВ «АЙТІ-СОФТ».

Штучний інтелект може бути задіяний на багатьох етапах процесів підбору і відбору персоналу:

- створення опису вакансії;
- обробка відгуків, що надходять з опублікованих вакансій: виявлення релевантних та нерелевантних кандидатів;
- спілкування в чаті з кандидатами: інформування їх про кар'єрні можливості в компанії та надання відповідей на запитання;
- оцінювання кандидатів під час проходження співбесід: аналіз відповідей кандидата, його емоцій та міміки;
- прийняття рішення про надання переваги одним кандидатам над іншими, ґрунтуючись на самостійно виявлених критеріях.

До прикладу, можемо взяти компанію L'Oreal, яка змогла використати штучний інтелект для корегування гендерно-упереджених формулювань в описах вакансій, що призвело до рівномірного розподілу між кандидатами-чоловіками та кандидатами-жінками, чого організація ніколи раніше не досягала. Також у L'Oreal за допомогою штучного інтелекту скоротили час розгляду кожного резюме рекрутером на 90% (з 40 до 4 хвилин). Інший приклад — відеоінтерв'ю із застосуванням технології штучного інтелекту та аналітики в компанії Unilever. Під час співбесіди система штучного інтелекту ставить кандидатам різні запитання, а кандидати надають записані відповіді. Запитання ґрунтуються на аналізі успішних і середньостатистичних працівників на цих посадах у минулому. На основі цього дослідження Unilever визначила, які здібності та характеристики, швидше за все, приведуть до успіху, і які питання буде ставити система штучного інтелекту. Система аналізувала не лише зміст

відповідей кандидатів, але і їхній вибір слів, тон голосу та мімічні рухи, а також співвідносила їх з відповідями успішних співробітників Unilever. Щодо ТОВ «АЙТІ-СОФТ» одним із найпростіших і безкоштовних рішень для оптимізації роботи є ChatGPT, чат-бот на основі штучного інтелекту, який допоможе з описом вакансій, електронним листуванням з кандидатами та визначенням ключових критеріїв відбору персоналу. Все ж рівень розвитку штучного інтелекту на цей момент не дозволяє повністю віддавати йому можливість прийняття рішення. Зафіксовані випадки несправедливого виключення релевантних кандидатів із загального пулу на основі критеріїв, які не відповідають дійсності. Наприклад, у компанії Unilever штучний інтелект не заплановано відсіював кандидатів-жінок оскільки спирався на свої дослідження, де під впливом різних факторів визначив чоловіків як кращих працівників, аніж жінок [53]. Можливими є також інші види прояву дискримінації: за віком, расою, національністю, які відділ управління персоналом має відстежувати та виключати [59].

Іншим способом оптимізації роботи відділу рекрутингу може бути зміна основної ATS системи на іншу, оскільки більш сучасні її аналоги мають значно більший функціонал щодо автоматизації задач. Наприклад, більшість ATS систем (JazzHR, BambooHR, Hurma тощо) мають можливість:

- Автоматично розміщувати вакансії на різних сайтах для пошуку роботи. Замість ручного публікування на кожному сайті окремо, рекрутер може зробити це одразу не виходячи за межі ATS системи.
- Автоматичне заповнення полів даних про кандидатів.  
Система може самостійно шукати в тексті необхідні дані та вводити їх автоматично у відповідні поля, замість ручного пошуку та ведення даних рекрутером.
- Зберігання та відправлення шаблонів повідомлень:
  - фідбеки кандидатам, які відгукнулись;

- фідбеки кандидатам з інформуванням про проходження етапів відбору в компанію;
- документи для працевлаштування.
- Аналітика рекрутингу та її візуалізація.
- Зберігання та автоматичне відправлення тестових завдань на пошту кандидатів.
- Пошук за фільтрами серед кандидатів, які проходили вже процес співбесід в компанії, оскільки попри те, як вони впорались із відбором раніше, у майбутньому вони можуть підійти під вимоги іншої вакансії.

Натомість в «АЙТІ-СОФТ» витрачається багато робочого часу рекрутерів, який можна було б спрямувати на менш рутинні задачі, наприклад для проведення співбесід та оцінювання кандидатів. Перелік та порівняльна характеристика популярного програмного забезпечення для рекрутерів наведена в додатку В.

Щодо збільшення охоплення серед пасивних кандидатів, є доречним використання таргетованої реклами. У «АЙТІ-СОФТ» був досвід застосування такого інструменту, але на нашу думку, його потенціал не було реалізовано повною мірою. Загалом, інші компанії часто використовують таргетовану рекламу, вмикаючи просування постів у соціальних мережах, і такі пости містять інформацію або про компанію, або про відкриті вакансії. У першому випадку ціллю є збільшення обізнаності про бренд роботодавця, що в довгостроковій перспективі означатиме збільшення пулу потенційних кандидатів; в іншому випадку ціллю є збільшення кількості відгуків від кандидатів, що має скоріше короткостроковий характер і відповідає цілям відділу рекрутингу у поточний час. Використання таргетованої реклами умовно у Facebook, Instagram та LinkedIn передбачає показ рекламного посту цільовій аудиторії — в цьому випадку фахівцям у сфері інформаційних технологій. Алгоритми цих соціальних мереж на основі аналізу профілів користувачів

самостійно визначають, для кого рекламні пости є доречними, а для кого — ні. Інший спосіб використання таргетованої реклами — рекламні банери на профільних ресурсах, таких як Dou, Dev.ua, AIN тощо, де є спілкування та спільнота ІТ фахівців. Але все ж варто зважати на ціну такого просування і відстежувати результативність і доцільність таргетованої реклами [].

Новим поколінням сайтів для розміщення вакансій для цифрового рекрутингу стали агрегатори. Сайти-агрегатори – це сервіси, які допомагають об'єднати задану інформацію з різних джерел на одній веб-сторінці. У контексті рекрутингу прикладом може слугувати сайт Indeed, Цей сайт допомагає зібрати підходящі для кандидата вакансії, які опубліковані на різних інтернет-джерелах. Іншим прикладом можуть бути згадані раніше агрегатори контактів кандидатів та їх сторінок у соціальних мережах. Такі сервіси сприяють більшому охопленню потенційних кандидатів, а також пришвидшують роботу рекрутера.

У нагоді також стане використання інструментарію для роботи з даними для обчислення необхідних метрик їх візуалізації. Для діагностики процесів підбору персоналу кожна компанія має вести підрахунки за різними показниками рекрутингу, відповідно до запропонованих у додатку Б. У ТОВ «АЙТІ-СОФТ» ATS система вже має відповідні розрахунки, але доречним було б використання додатково програмного забезпечення для представлення цих показників. Хоч Microsoft Excel та Google Spreadsheets мають відповідний функціонал, спеціалізовані програми значно спрощують побудову графіків та діаграм, а також оформлюють дашборди належним чином. Найвідоміші програми для роботи з даними та їх візуалізацією є Tableau, Power BI, Zoho Analytics, Looker [65]. За допомогою цих інструментів можна презентувати результати для керівництва компанії, бачити сильні та слабкі сторони у підборі та відборі персоналу і так далі.

Щодо реферальної системи, про яку згадувалось раніше в цьому

дослідженні, то доцільним було б розробити спеціальний цифровий інструмент для зручності як співробітників, так і рекрутерів. У Ciklum рекомендації надаються через внутрішню CRM-систему: співробітники заповнюють поля в анкеті та додають резюме рекомендованого фахівця, а рекрутери автоматично в цій же системі бачать додання нової рекомендації та всі дані про це [21]. У компанії Skelia [13] таку функцію виконує веб-сторінка компанії, у компанії Sigma Software резюме та контакти надсилаються електронною поштою на відділ рекрутингу [39]. Тож «АЙТІ-СОФТ» може перейняти одну цих імплементацій і застосувати до своєї реферальної системи, що значно оптимізує витрати часу та зусиль працівників компанії, адже резюме та контакти не будуть губитись, усі учасники процесу бачитимуть статус рекомендації та реферали будуть впевнені в тому, що інформація від них надійшла та прийнята до розгляду.

Окремою рекомендацією щодо digital-трансформації процесів рекрутингу варто зазначити відстеження та впровадження новітнього програмного забезпечення призначеного для управління персоналом. Їх сутність перелічена у додатку Г. Основними тенденціями у цифровій трансформації слід вважати [26]:

- збільшення кількості програмного забезпечення для управління персоналом;
- перехід до хмарних технологій;
- поєднання соціальних мереж та соціальних медіа з елементами навчання;
- застосування мобільних додатків для пошуку роботи;
- запровадження аналітики та прогнозування потреби у персоналі

Орієнтуючись на нові розробки працівникам ТОВ «АЙТІ-СОФТ» необхідно також відстежувати й виклики, які постають усередині компанії. Постійне аналізування бізнес-процесів, відслідковування практик вітчизняних

й іноземних компаній, розрахунок важливих в роботі внутрішніх метрик, має нашоувхувати на ідеї про впровадження інновацій. І такі інновації часто дійсно допомагають скорочувати витрати, мотивувати працівників до постійного розвитку, підтримувати бренд інноватора на ринку праці та загалом збільшувати ефективність праці [22]. Разом з тим, варто звертати увагу і на негативні чинники впровадження цифрових технологій та виключати їх: дискримінація кандидатів за расою, віком і статтю, звільнення персоналу через заміну його на автоматизовані системи та збільшення витрат на необгрунтовані технологічні рішення.

## ВИСНОВКИ

Дослідження рекрутингу привертає увагу все більшої кількості дослідників, оскільки зростає й увага до цінності персоналу в життєдіяльності будь-якої організації. Рекрутинг є складним процесом, який включає в себе етапи від пошуку та зацікавлення кандидата до його першого робочого дня в компанії. При цьому фахівці з рекрутингу використовують велику кількість інструментів як загальних, так і специфічних для кожного етапу для того, аби забезпечити не тільки найкращий кандидатський досвід, а й оптимізацію роботи всього відділу рекрутингу. У цьому контексті окремо виділяють ІТ рекрутинг, який частіше за все задає тенденції для процесів рекрутингу у всіх інших сферах. Це відбувається через те, що ІТ-сфера завдяки глобальній цифровізації активно розвивається в Україні та світі, і породжує потребу у кваліфікованих кадрах. Високий попит на досвідчених фахівців у цій сфері змушує компанії скорочувати процеси підбору та відбору персоналу, застосовувати новітні технології та методики рекрутингу. Адже компанії, які не встигають за тенденціями ринку праці ризикують програти «війну за таланти».

Роботодавці все частіше звертаються до різноманітних цифрових інструментів з ряду причин: скорочення витрат на залучення фахівців, автоматизація і стандартизація роботи відділу рекрутингу тощо. Обираючи серед безлічі цифрових інструментів, вони вбудовують їх свої процеси рекрутингу, наслідуючи досвід інших компаній. Використання ATS та ERP систем стало нормою для сучасних організацій, втім обмеження у використанні інструментів існує тільки в рівні технологічного прогресу. Сьогоднішні реалії, наприклад, надають компаніям можливість використовувати сервіси на базі штучного інтелекту для складення описів вакансій, спілкування з кандидатами, їх оцінювання, прийняття рішень щодо того який кандидат підійде на певну роль найкраще.

Розглядаючи теоретичні аспекти рекрутингу та його цифровізації, було досліджено відповідні процеси на прикладі ТОВ «АЙТІ-СОФТ». «АЙТІ-СОФТ» є українською ІТ-компанією, яка надає послуги з розробки та підтримки програмного забезпечення, дизайну та розробки мобільних застосунків, консультування з питань інформатизації тощо. Як для компанії, у якій застосовуються засади аутсорсингу, роль рекрутингу є дуже вагомою, через те, що залучені фахівці є визначним фактором, що впливає на дохід та прибуток компанії. Згідно з цим, це підприємство має власні підходи до проведення підбору та відбору персоналу, втім інструментальне та методичне забезпечення є подібним до того, що є загальноповживаним в ІТ-сфері.

«АЙТІ-СОФТ» має стабільне щорічне зростання чисельності персоналу, невелику плинність кадрів, тож компанія успішно залучає та отримує таланти з різним рівнем кваліфікації для роботи над проектами. Показники рекрутингу, такі як: час закриття вакансії, вартість закриття вакансії та якість рекрутингу є середніми порівняно з іншими українськими компаніями-конкурентами. Тим не менш, в компанії наявний потенціал до удосконалення процесів рекрутингу. Шляхи оптимізації роботи відділу рекрутингу можуть включати поетапні покращення, включаючи процесні удосконалення та ще більшу цифровізацію та автоматизацію. До пропонованого цифрового інструментарію відносяться рекомендації про більше застосування штучного інтелекту, покращення наявної ATS системи або перехід на більш функціональну із запропонованих (Workable, BambooHR, Huma), впровадження автоматизованих відеоспівбесід, стандартизація рішень та підходів у роботі тощо. Що стосується процесних покращень – це автоматизація частини з них через ATS систему, наприклад через збереження шаблонів повідомлень та електронних листів, публікацію опису вакансій одночасно на різних Інтернет-ресурсах, та спрощеному пошуку кандидатів.

Для покращення показників рекрутингу також пропонується кілька кроків: перегляд джерел пошуку кандидатів з відмовою від менш ефективних (Rabota, Dou) та розгорнення нових (Inco, Glassdoor та інших). Для поліпшення якості рекрутингу можуть бути застосовані більш суворі методики оцінювання м'яких та жорстких навичок (методологія DISC, PAEI-тестування та інші інструменти). Для скорочення часу закриття вакансії доцільним є створення стандартів надання фідбеків та проведення співбесід.

Для цифрової трансформації процесів рекрутингу, фахівці «АЙТІ-СОФТ» мають звернути увагу на сучасні тренди: використання штучного інтелекту, розширення джерел залучення кандидатів, автоматизувати бізнес-процеси та впровадити більше сервісів-агрегаторів у роботі. Слід також бути свідомими щодо того, який вплив можуть спричинити новітні інструменти, і це постане наступним викликом для «АЙТІ-СОФТ» аби унеможливити дискримінацію кандидатів, сприяти утриманню кадрів та забезпечувати їх гідними умовами праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. Ефективна економіка, 2011. №8.
2. Бей Г., Серета Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і Організація Управління, 2019. 2. С. 93–101
3. Білорус Т. В. Методичний інструментарій організації пошуку та відбору персоналу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. №7. С. 20–29.
4. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку брэнда роботодавця. Бізнес Інформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг, 2018. №7. С. 314–326.
5. Ващенко В.В. Сутність значення поняття рекрутингу персоналу. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : Матеріали доповідей VII науково-практичної конференції з міжнародною участю, 2018.
6. Винничук Р.О. Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова, 2017. № 2 (55).
7. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. БізнесІнформ, 2022. №1. С. 403 – 409.
8. Вонберг Т. В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. БізнесІнформ, 2020. №6. С. 313 – 318.
9. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. БізнесІнформ, 2020. №7. С. 287 – 292.
10. Герасимова В.О., Чирва В.С. Інноваційні методи менеджменту в сучасних умовах. Причорноморські економічні студії, 2018. №27. с. 82-86.
11. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. №3 (35). С. 111–118.

12. Длугопольська Т. І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії, 2021. №62. С. 13–18.
13. Дубініна М. \$2000 за рекомендацію та робота в оточенні друзів. Як працюють реферальні програми в ІТ. Dou, 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/referral-programs/>.
14. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.
15. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17.
16. Заволока Ю.М., Івко А.В., Сідненко М.В. Структурні зміни ринку праці у постковідному періоді. Міжнародний науковий журнал «Грааль Науки», 2021. №5. с. 29-32.
17. Ізюмцева Н. В., Інноваційні методи пошуку персоналу. Економіка та право. 2017. № 3(48). С. 118–123.
18. Інструменти для технічного ІТ-рекрутингу. ІТExpert, 2019. URL: <https://itexpert.work/uk/recruiting-tools/>.
19. Кашлакова А. І. Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2020. №9.
20. Ковальська К. В. Управління персоналом: Практикум. Навч. Пос. К. : Аграр Медіа Груп, 2017. 224 с.
21. Кожен п'ятий приходиться в компанію за порадою друга: як працює реферальна програма. Jooble Blog, 2021. URL: <https://ua.jooble.org/blog/kozhen-pyatyj-pryhodyt-v-kompaniyu-za-poradoyu-druga-yak-praczuuye-referalna-programa/>.

22. Козій Х. В. Застосування цифрових технологій при рекрутингу. Молодіжна наука у контексті суспільно-економічного розвитку країни, 2022. №4. С. 147–151.
23. Конкуренентоспроможність ринку праці України в умовах сучасних глобальних викликів. Ю. М.Маршавін, Т. Г. Кицак, В. В. Кирилюк, А. О. Василенко. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 2022. №12. С. 1–14.
24. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*, 2021. №5. С. 92 – 110.
25. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*, 2021. №27. С. 49–60.
26. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 2018. №1.
27. Кулик В.О., Петренко В.О., Мененко В.К. Аутсорсинг в ІТ-проектах. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій: збірник наукових праць за матеріалами V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 2023. с. 236 - 244.
28. Лісовська О. Soft and Hard Skills: Що важливіше? *Globallogic Blogs*, 2021. URL: <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/soft-hard-skills-what-important/>
29. Миколайчук І. П., Шома М. С. Інноваційні технології рекрутингу в HR-менеджменті. *WayScience*, 2022. №3. С. 337 – 339.
30. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч посіб./ за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К.: Нічлава, 2011. 624 с.
31. Наумік К.Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 56–60.

32. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні, 2014. № 3 (154). С. 185–188.
33. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу. Підручник. Х:Видавництво НУА, 2013. 376 с.
34. Опаріна Х. С., Ковальська К. В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 5(2). С. 38–44.
35. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. Бізнес Інформ. 2015. № 2. С. 296–301
36. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2021. 41. С. 54–60.
37. Рекало Т. Формування рекрутингу в ІТ-сфері. Економічний аналіз, 2021. №3. с. 166–172.
38. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук, А. М. Марняло, М. С. Шома. БізнесІнформ, 2021. №12. С. 257–262.
39. Реферальна Програма. Sigma Software Career, 2021. URL: <https://career.sigma.software/content/uploads/2019/06/Referral-Program-Rules.pdf>
40. Следь О. М., Нечаєва А.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу. Ефективна економіка, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=1724>.
41. Стасик С.О., Бикова А.Л., Лобза А.В. Вплив пандемії COVID-19 на ІТ рекрутинг персоналу. Молодий вчений, 2021. № 1 (89). с. 196-201.
42. Сьомкіна Т. В. Особливості моделей функціонування ІТ-компаній в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018.
43. Тарасенко В.К., Вонберг Т.В. Підвищення ефективності рекрутингу персоналу. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції

«Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі», 2020. №5. с.35-36.

44. Тонюк М. О. ІТ-аутсорсинг в Україні: тенденції і прогнози розвитку. Ефективна економіка, 2016.

45. Тренди й стратегії рекрутингу 2023. Recruiting Insights Digest, 2023. URL: <https://bit.ly/3LXVQ8J>

46. Уйманова А. Д., Харченко М. В. Використання аутсорсингу в управлінні підприємством. Авіація, промисловість, суспільство, 2020. № 2. с. 426-428.

47. Федоренко А. 17 інструментів для рекрутерів: добірка куратора ІТ Recruitment. Projector Mag, 2021. URL: [https://prjctr.com/mag/recruitment\\_tools](https://prjctr.com/mag/recruitment_tools).

48. Хитра О. В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник, 2019. №. 4 (15). с. 230–238.

49. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу. Навч. пос. К.: КНЕУ, 2019. 355 с.

50. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. М. Д.Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. Збірник наукових праць ЧДТУ, 2022. №66. С. 39–48.

51. Bejtkovský J., Z. Rózsa, D. H. Mulyaningsih. A phenomenon of digitalization and e-recruitment in business environment. Polish journal of management studies, 2018. №18. Pp. 58–68.

52. Berard. V.10 Best Job Posting Examples Using Social Media. Grabjobs, 2020. URL: <https://grabjobs.co/recruitment-platform/job-posting-examples-using-social-media/>

53. Black J. S., P. van Esch. AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? Business Horizons, 2020. №63. Pp. 215–226.

54. Canhoto, A., & Clear, F. Artificial intelligence and machine learning as business tools: A framework for diagnosing value destruction potential. Business Horizons, 2020. №63

55. Dalessandro C. Recruitment Tools for Reaching Millennials: The Digital Difference. *International Journal of Qualitative Methods*, 2018. №17. Pp. 1–7.
56. D'Silva C. A Study On Increase in E-Recruitment and Selection Process. *International Journal of Research in Engineering*, 2020. №3. Pp. 205–213.
57. Gigauri I., Gulua E., Mushkudiani Z. Current Advances In Digital Recruitment Of Human Resources And Its Potential For Companies. *SEU & Science*, 2020. Pp. 30–49.
58. Holm, Anna B. E-Recruiting. *Encyclopedia of Electronic HRM*. Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2020. Pp. 195–201.
59. Jarrahi, J. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision-making. *Business Horizons*, 2018. №61(4). Pp. 577–586.
60. K.Järvi, V.Khoreva. The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 2020. №42.
61. McDonald, P. Remote Recruitment. *Strategic Finance*, 2020. 102(1). Pp. 19–20.
62. Mohammed Salifu. The introduction and use of electronic recruitment (e-recruitment) on the recruitment process in organizations: benefits of this technology for recruiting organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 2019. №7. Pp. 45–59.
63. Petry T., Treisch C., Bullinger B. The logic of attraction: exploring the institutional complexity of job preferences. *Employee Relations: The International Journal*, 2020. №42. Pp. 1465–1485.
64. Plaskoff J. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 2017. №16. Pp. 1–5.
65. Stobierski T. Top data visualization tools for business professionals. *Harvard Business School Online*, 2021. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/data-visualization-tools>
66. Wade M., Sham J. Covid-19 Has Accelerated Digital Transformation, but May Have Made it Harder Not Easier. *MIS Quarterly Executive*, 2020. №19. Pp. 213–220

## Публікація тез за проблематикою дослідження

International scientific journal «Grail of Science» | № 25 (March, 2023)

90

ABSTRACT

DOI 10.36074/grail-of-science.17.03.2023.012

**USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS**

Tetiana Olshevska

Master's student, Department of Innovation and Investment Management  
*Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine*

Vasyl Pryimak

PhD, Associate Professor, Department of Innovation and Investment  
Management*Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine*

In the 21st century, with the development of globalization processes, the competition for talent between organizations is growing larger and larger. It is no longer enough to provide acceptable working conditions, decent salaries and use the latest methods of staff motivation and engagement. The first contact with potential employees, i.e. recruiting, plays an ever greater role in creating and maintaining the company's image, attracting the best specialists to the company, etc. In addition, it is important for employers to optimize the work of recruitment specialists: to speed up and simplify tasks, reduce recruitment costs, and automate routine processes. The use of digital technologies can solve both challenges for companies [1].

Digital technologies in the recruitment context are the use of automated systems, various web resources and information systems to digitalize recruitment and selection processes, in particular:

1. ATS (Applicant Tracking System) — an applicant tracking system. The functionality of such systems varies greatly, but basically, they help to keep records of candidates, schedule interviews, collect feedback after interviews, gather statistics, generate analytical reports on closing a vacancy, etc. The most popular ones are Hurma, BambooHR, Workable, Personio, and Oracle HCM [2]. Each of them has a number of advantages and disadvantages, different features and work specificity, so each employer chooses the one that aligns with the company's goals. Notably, ATS systems are one of the key tools of a recruiter, as all the necessary information about candidates, the recruitment and selection process, and the vacancies is digitally stored in this system. Thus, company executives, HR departments, stakeholders — everyone can get access to up-to-date information on recruitment processes.

2. Social networks. Today, the majority of the working population uses social networks: professional or personal. In order to get closer to the candidate, companies publish their vacancies and promote their employer branding through

advertising, digital communities, and company pages on social media, including video presentations of the company and vacancies on TikTok, posts with tips for job seekers on Instagram and Facebook, interviews on professional topics and company statistics on LinkedIn, etc. Among the companies that use this tool are McDonald's, Google, Shopify, and Amazon [3]. At the same time, job boards such as indeed.com, work.ua, rabota.ua, and others are not losing their popularity.

3. Chatbots. The classical definition of a chatbot is a computer program that processes a user's human-entered query and generates relevant answers that are then sent back to the user. The use of chatbots optimizes the filtering of specialists, improves the candidate's experience, collects useful statistics, organizes interviews, etc.

4. Specialized mobile applications. Mobile phones are seen as the main tool for job search (89% of job seekers), and 45% of respondents use mobile devices every day to search for a job [5]. There are several mobile applications that can be used for recruitment and selection purposes, namely:

- Resume Matching — searching the database of resumes of candidates who best meet the requirements for a vacancy;
- Job Standardization — allows determining the validity of the advertised position with all its characteristics (job description, salary, hiring policies);
- Employee Faint Risk Prediction — makes a forecast of the risk of dismissal of the most valuable employees [6].

On the other hand, candidates can also use mobile applications to search for jobs:

- LinkedIn Job Search App—an application that allows browsing job openings, sorting by various filters, publishing resumes and receiving notifications from potential employers;
- Indeed Job Search — an application that aggregates jobs from various sources according to specified filters, allows attaching a resume and cover letter to jobs, informs users about new opportunities, offers reminders and saves jobs that are interesting to users.

5. Artificial Intelligence. Artificial intelligence technologies allow companies to assess not only the results but also the candidates' behaviour during the selection process. AI can be used to create a complex candidate profile, which then emphasizes the factors that distinguish each candidate based on their suitability for the position [5]. AI recruiting technologies allow screening applications, as well as conducting digital interviews with further analysis of answers, the vocabulary used, honesty, facial expressions, and the psychophysiological personality of candidates.

Companies need to focus on the job search methods chosen by the majority of the working population. At this moment, most professionals belong to Generation Y, who are looking for opportunities on the Internet using digital communications [7]. Therefore, the use of digital technologies by employers is becoming a crucial factor in recruitment. Companies need to monitor and implement more and more new technologies to win the war for talents.

#### References:

- [1] Миколайчук І. П. & Шома М. С. (2022). Інноваційні технології рекрутингу в HR-

- менеджменті. WayScience (3), 337-339.
- [2] Кравчук О. І., Варіс О. І. & Бідна Т. О. (2021). Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології (5), 92-110.
  - [3] Козій Х. В. (2022). Застосування цифрових технологій при рекрутингу. Молодіжна наука у контексті суспільно-економічного розвитку країни (4), 147-151.
  - [4] Вонберг Т. В. & Головка А. А. (2020). Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. БізнесІнформ (6), 313-318.
  - [5] Gigauri I., Gulua E. & Mushkudiani Z. (2020). Current Advances In Digital Recruitment Of Human Resources And Its Potential For Companies. SEU & Science, 30-49.
  - [6] Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В. & Лусте О. О. (2022). Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. БізнесІнформ (1), 403-409.
  - [7] Dalessandro C. (2018). Recruitment Tools for Reaching Millennials: The Digital Difference. International Journal of Qualitative Methods (17), 1-7.

Показники та критерії оцінювання ефективності та результативності  
рекрутменту персоналу [38]

Показник	Сутність показника	Аналітична оцінка
HR-привабливість компанії	Кількість поданих резюме на кожну вакансію	Характеризує успішність роботи зі створення та підтримання позитивного іміджу роботодавця на ринку праці
	Кількість претендентів-випускників на одну вакансію	Критерій: тенденція до зростання, кількість резюме має перевищувати рівень кадрових потреб
Час відвідування (візиту) сторінки пошукачів	Кількість кандидатів, які віддали перевагу контенту певної теми сайту роботодавця	Чим цікавіший контент бренду роботодавця, тим вища ймовірність перебування потенційних кандидатів на сайті компанії/пошукових сайтах роботи сторінці. Рекрутер звертає увагу на кількість постів, яка стала об'єктом уваги найбільшої кількості кандидатів серед молоді, випускників, і кількість переходів на чат-бот щодо заповнення резюме
Кількість і контент відгуків цільової аудиторії кандидатів на подію в соціальних мережах	Кількість «лайкерів» сторінки бренду роботодавця та репостів на подію), що надають зворотний зв'язок, а також вартісна його складова	Кількість позитивних реакцій (коментарів, репостів) на подію. Пости, опубліковані в пікові години, отримують більше лайків і коментарів. Необхідно звернути увагу на контент негативних відгуків, які потребують негайного спростування або запобігання поширенню інформації, що

		залежить від соціальної компетентності фахівця
Вартість за клік	Співвідношення витрат на бюджет до кількості залучених кандидатів/ майбутніх працівників компанії	Ціна залучення потенційного кандидата визначає ефективність вкладених коштів на рекламу на сайтах пошуку роботи та в інших соціальних мережах
Коефіцієнт залучення персоналу	Кількість активних користувачів (працівників) сторінки сайту до загальної кількості персоналу підприємств	Показник визначає рівень співпраці персоналу підприємства у здійсненні заходів соціального маркетингу та відображає ціннісну лояльність працівників до бренду. Чим більше працівників беруть участь у поширенні інформації в мережі, тим вищий показник соціального залучення персоналу
Вартість проведення співбесіди	Час керівника, витрачений на співбесіду, грн + час працівників кадрової служби, витрачений на співбесіду, грн/кількість кандидатів, що пройшли інтерв'ю	Відображає вартість співбесіди з претендентом на посаду. Цей показник можна використати як аргумент під час обговорення необхідності проведення програм з підвищення лояльності, поліпшення умов праці. Критерій: тенденція до зниження
Вартість оплати праці рекрутерів у загальних витратах	Сума витрат на оплату праці рекрутерів /загальна сума витрат організації (грн, %)	Збільшення або зменшення частки порівнюється за аналогічний період із продуктивністю праці, рівнем отриманих доходів у разі економії на кадрових витратах. Має значення для аналізу ефективності реалізації стратегії (рішень)

Продовження додатку Б

<p>Якість наймання</p>	<p>Чисельність прийнятих працівників, які були підвищені в посаді + кількість осіб, рейтинг (оцінка) яких зріс у звітному періоді/ загальна кількість прийнятих</p>	<p>Характеризує якість прийнятих рішень щодо нових працівників: наскільки вибір кандидата виявився вдалим у застосуванні наявних методів оцінки персоналу</p>
<p>Витрати на адаптацію працівника</p>	<p>Час, витрачений на адаптацію нового співробітника + час, відведений на адаптацію / середня кількість нових осіб у компанії за звітний період</p>	<p>Показує рівень ефективності наймання працівників ззовні. Для цього необхідно до витрат на адаптацію додати всі інші витрати, пов'язані з найманням нового працівника, і порівняти їх з витратами на наймання всередині компанії</p>
<p>ROI онбордингу (рівень повернення інвестицій)</p>	<p>(Дохід отриманий компанією в період адаптації співробітника за мінусом витрат на адаптацію) / витрати на адаптацію × 100%</p>	<p>Даний показник складно розрахувати для всього персоналу; дає змогу оцінити рівень віддачі працівника від вкладень у первинне навчання (адаптацію) персоналу. Критерій: понад 100%, максимізація</p>

Аналіз популярного рекрутингового програмного забезпечення з точки зору доступності в освоєнні та надійності [24]

Програмне забезпечення	Доступність в освоєнні	Надійність
Oracle HCM	Існує безкоштовний пробний період. Техпідтримка цілодобова. Можливість входу з мобільних пристроїв. Мова інтерфейсу: російська, англійська. Доступний в освоєнні, проте потрібне навчання для персоналу.	Популярна система, яка має досвід у функціонуванні з 2011 року та має тисячі задоволених клієнтів. Існує служба підтримки. Наявний захист конфіденційних даних. Інші дані відсутні. Надійність на середньому рівні.
Hurma	Існує безкоштовний пробний період. Техпідтримка доступна протягом робочих годин, відповідь упродовж 5-10 хвилин, можливість отримати відповідь в служби підтримки в позаробочий час. Можливість використання в мобільній версії, наявність Телеграм чат-боту. Мова: українська, російська, англійська. Доступний та легкий в освоєнні.	Активне впровадження додаткових підсистем, які забезпечують технологічність і безпеку користувачів. Підтримка різних фондів, зокрема венчурного фонду Pragmatech. Існує зовнішній та внутрішній захист (архітектура даних, хешування, підтримка тощо). Систему розробили фахівці компанії IT Svit, яка вже 15 років успішно працює на зарубіжному ринку. Hurma повною мірою забезпечує безпеку та надійність для користувачів.
BambooHR	Існує безкоштовний пробний період. Техпідтримка 12/5, відповідь упродовж кількох днів. Існує мобільний додаток. Мова інтерфейсу: англійська. Доступний в освоєнні, потребує навчання та знання іноземної мови.	Існує захист персональних даних. Система, яка тривалий період функціонує на ринку. Заходи, які вживаються для запобігання витоку даних та несанкціонованого доступу до даних: програма активних помилок, часте сканування вразливості, брандмауер веб-додатків, щорічний незалежний аудит безпеки SOC II, перевірка вхідних

Продовження додатку В

		даних, щорічний тест на проникнення сторонніх виробників, постійне управління та моніторинг безпеки, найсильніше галузеве стандартне шифрування, власна багатофакторна автентифікація доступна всім клієнтам системи. Надійність на високому рівні
Workable	Існує безкоштовний пробний період. Техпідтримка 24/7, відповідь упродовж доби. Мова інтерфейсу: англійська. Доступний в освоєнні, проте потрібне знання англійської мови.	Відбувається зібрання та обробка персональних даних із відповідним захистом. Проте на сайті вказано, що передача інформації відбувається через інтернет і є не повністю безпечною. Тому надійність знаходиться на не дуже високому рівні.
Personio	Існує безкоштовний пробний період. Техпідтримка 24/7, відповідь протягом доби. Існує мобільна версія. Мова інтерфейсу: англійська, німецька. Доступний, проте не легкий в освоєнні.	Понад 3000 клієнтів, що працюють у понад 80 країнах. Personio є найціннішою компанією з питань HR-персоналу в Європі. Захист даних та інформаційна безпека є ключовими елементами продуктів та послуг Personio. Відбувається впровадження та розробка технічних та організаційних заходів для забезпечення безпечної обробки інформації. Надійність на хорошому рівні.

Тенденції розвитку програмного забезпечення для потреб управління персоналом [26]

№ з/п	Тенденція	Характеристика тенденції
1.	Зростання ПЗ для управління персоналом	<p>Звіт компанії Bersin Deloitte про еволюцію ПЗ для HR наочно ілюструє еволюцію та зростання ринку HR-систем протягом багатьох років показуючи як перехід на персональні комп'ютери призвів до зростання та розвитку сфери ПЗ та створення ПЗ для управління персоналом. Клієнт-серверне ПЗ реалізовувало основні функції управління персоналом, такі як ведення записів, наймання, заробітна плата та управління навчанням. У 2000 р. зростання конкуренції за таланти призвело до появи ринку ПЗ для управління талантом.</p> <p>Очевидно що досягнення у сфері технологій розвивають можливості управління персоналом, а тому мала бути розроблена платформа та програма, які б охоплювали інші ініціативи, не пов'язані з веденням обліку працівників, такими як здатність залучати працівників до участі в управлінні організацією; управління винагородами, визнанням, заслугами та інших платформ</p>
2.	Перехід до систем, які базуються у хмарі	<p>Стандартне ПЗ управління персоналом завжди зосереджувало увагу на завершенні завдання та збереженні інформації. Але зараз компанії хочуть замінити традиційне ПЗ на хмарні рішення для персоналу. Переваги переходу на хмарне ПЗ управління персоналом включають доступ з будь-якого місця, надзвичайну зручність для користувачів, підтримку мобільних додатків, простоту оновлень, менше технічного обслуговування та, що найважливіше, зменшення вимог до ІТ-інфраструктури, таких як апаратне забезпечення та підготовлений персонал. Все, що потрібно — це комп'ютер та підключення до Інтернету</p>
3.	Інтеграція з соціальними медіа та навчанням	<p>Соціальні медіа можуть бути ефективним способом спілкування на робочому місці. Використання простих, веселих способів спілкування через емоjis і хеш-теги може сприяти покращенню комунікацій між працівниками. Навіть здатність отримувати соціальне визнання через платформу визнання працівників може допомогти підвищити рівень взаємодії працівників. Системи управління навчанням (LMS) тепер перетворюються на застарілий інструмент. Управління персоналом починає використовувати новітні веб-технології для проведення інтерв'ю, відеонавчання стає фундаментальною навчальною платформою. Візуальний елемент, що підтримує функції у ПЗ HR, тепер має мати значення віртуальної реальності та штучного інтелекту</p>

Продовження додатку Г

4.	Прогнозна аналітика персоналу	<p>Перевага надаватиметься повноцінним платформам, які даватимуть можливість інтегрувати засоби комунікації, підтримувати технологію для міжособистісного спілкування, а також матиме кращі інструменти для збирання даних та поширення їх між організаціями, оскільки це дозволяє швидко отримати доступ до даних в реальному часі. Імпульсні опитування, визнання працівників та винагороди, оцінювання культури або будь-який інші дослідження, які об'єднують всі потреби працівників у одній групі, вимагають від служби персоналу працювати як єдиний аналітичний центр для управління персоналом. Тепер актуальним є створення моделі прогнозного аналізу та використання даних працівників</p>
5.	Мобільна «платформа»	<p>Завдяки прогресу в галузі технологій з'явилося більше мобільних пристроїв, ніж комп'ютерів та ноутбуків. Найкращий доступ до всієї інформації на мобільному телефоні. Це означає, що ПЗ для технологій управління персоналом також повинно адаптуватися відповідно. Наприклад, мобільні додатки можуть стати величезною перевагою для рекрутерів, оскільки багато потенційних кандидатів використовують свої мобільні пристрої для пошуку роботи та можуть легко застосовувати їх в дорозі. Мобільні додатки управління персоналом мають бути зручними для мобільних пристроїв та простими у використанні</p>
6.	Прорив у технологіях управління персоналом	<p>Зараз найважливіше в технологіях — це розумні дані, цінність за гроші та зручність у користуванні. Розвиток ПЗ для HR-технологій націлений на задоволення потреб як організацій, так і з працівників. Це дозволить організаціям більш ефективно розвивати ініціативи в галузі управління персоналом — підвищення ефективності управління, пошук, залучення, розпізнавання працівників тощо. Для організацій потрібно створити прозорі умови роботи із застосуванням ПЗ для HR-технологій.</p>

## АНОТАЦІЯ

**Ольшевська Т.Б. Цифровий інструментарій рекрутингу персоналу в ІТ-сфері.** – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є узагальнення та систематизація теоретичних та практичних підходів до управління процесом рекрутингу персоналу, визначення напрямів його удосконалення у ТОВ «АЙТІ-СОФТ». Роботу присвячено питанням підбору та відбору персоналу в умовах функціонування сфери інформаційних технологій. У роботі обґрунтовано доцільність використання цифрового інструментарію у процесі рекрутингу персоналу. Проаналізовано кадрове забезпечення та процеси рекрутингу ТОВ «АЙТІ-СОФТ» та визначено методику їх удосконалення шляхом впровадження цифрових інструментів та автоматизації роботи.

**Ключові слова:** рекрутинг персоналу, ІТ-сфера, підбір та відбір персоналу, цифровізація процесів рекрутингу.

## SUMMARY

**Olshevska Tetiana. B. Digital Recruitment Tools in the IT Sector.** – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

Master's thesis in the speciality 073 "Management", educational and scientific program "Management of organizations and administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The purpose of the thesis is to summarise and systematise theoretical and practical approaches to managing the recruitment process, to identify directions for its improvement at «АЙТІ-СОФТ» LLC. The master's thesis is devoted to the issues of recruitment and selection of personnel in the context of the information technology industry. The work substantiates the feasibility of using digital tools in the process of personnel recruiting. The staffing and recruitment processes of «АЙТІ-СОФТ» LLC are analysed and the methodology for their improvement through the implementation of digital tools and work automation is determined.

**Keywords:** recruiting, IT sphere, recruitment and selection of personnel, digitalisation of recruitment processes.