

РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАНИХ УМОВАХ: ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ РИНКУ ПРАЦІ

ЗАХАРКЕВИЧ Наталія Петрівна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових
технологій, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда
Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7959-7302>

АРЗЯНЦЕВА Дар'я Андріївна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8014-7544>

Анотація. У статті досліджуються сучасні цифрові тренди в рекрутингу персоналу та їх вплив на адаптацію компаній до змін ринку праці. Автори аналізують ефективність традиційних та новітніх методів підбору кадрів, зокрема використання соціальних мереж, ATS-систем, чат-ботів та платформ для відеоінтерв'ю. Розглядається вплив пандемії COVID-19 на зростання попиту на дистанційний рекрутинг, що зробило цифрові технології невід'ємною частиною управління персоналом. Акцент зроблено на перевагах аналітичних інструментів для оптимізації пошуку кандидатів та оцінки ефективності публікацій вакансій. Окрему увагу приділено використанню штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації відбору кандидатів та прогнозування їхньої адаптації в компанії. Визначено основні переваги цифрових платформ у рекрутингу, серед яких пришвидшення процесу підбору, розширення охоплення кандидатів та підвищення об'єктивності відбору. У підсумку автори наголошують на важливості інтеграції цифрових рішень у HR-процеси та подальших досліджень ефективності їх застосування.

Ключові слова: рекрутинг, цифрові технології, ATS-системи, штучний інтелект, аналітика даних, відеоінтерв'ю.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес стикається з необхідністю швидкого пошуку та відбору кваліфікованих фахівців, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності та покриття дефіциту кадрів, які напряду зумовлені війною з РФ. Традиційні методи рекрутингу поступово втрачають ефективність через обмеженість доступу до широкого кола кандидатів та значні витрати часу. Водночас цифрові платформи, такі як LinkedIn, Work.ua, ATS-системи та соціальні мережі, забезпечують значно ширше охоплення аудиторії та можливість швидкої комунікації. Використання цих автоматизованих інструментів дозволяє не тільки скоротити час

пошуку персоналу, а й підвищити якість відбору шляхом об'єктивної оцінки навичок та аналізу великих обсягів даних.

Крім того, розвиток дистанційної роботи після пандемії COVID-19 стимулював більший попит на онлайн-рекрутинг, що зробило цифрові технології невід'ємною частиною процесу управління персоналом. Також зростає популярність платформ для відеоінтерв'ю, тестування навичок та чат-ботів для первинного відбору, які дозволяють мінімізувати вплив людського фактору і забезпечити прозорість процесу.

Актуальним є питання використання аналітичних інструментів для аналізу ефективності публікації вакансій і поліпшення процесу пошуку кандидатів на основі реальних даних, що допомагає компаніям краще адаптувати свої стратегії під ринкові умови та потреби кандидатів. Таким чином, ефективне впровадження та використання цифрових інструментів рекрутингу дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити швидкість підбору персоналу, але й забезпечити конкурентні переваги на ринку праці. Це робить тему дослідження надзвичайно актуальною в умовах постійних змін бізнес-середовища та глобалізації ринку праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням специфіки рекрутингу персоналу в сучасних умовах присвячено праці таких дослідників як: С. Вудс, І. Ніколау, А. Коста, які висвітлювали проблеми рекрутингу та суб'єктивізму в процесі оцінювання претендентів. В. Приймак та Т. Ольшевська зосередили свої пошуки у сфері використання цифрових додатків в процесі пошуку кандидата. Г. Бей, Т. Вонберг, Г. Середа та С. Цимбалюк провели систематизацію інформації щодо використання цифрових інструментів в управлінні людськими ресурсами організації. Однак, незважаючи на досить активну увагу з боку як науковців, так і практиків досі залишаються відкритими для наукового пошуку питання систематизації основних цифрових інструментів, які можуть бути використані для рекрутингу персоналу сучасними організаціями.

Мета статті. Метою цієї статті є систематизація сучасних цифрових інструментів для пошуку персоналу та визначення можливостей їх інтеграції у практику функціонування вітчизняних підприємств.

Виклад основних результатів. В наш час цифрова трансформація стала обов'язковою опцією для компаній, які хочуть залишатися актуальними та конкурентоспроможними. Ця технологія дозволяє автоматизувати процеси, ухвалювати більш обґрунтовані рішення за допомогою аналізу даних у режимі реального часу та підвищувати загальну операційну ефективність [1]. Завдяки цифровізації компанії можуть скоротити операційні витрати, покращити якість продукції та послуг, а також реагувати на вимоги ринку більш оперативно [2].

Крім того, цифрова трансформація відкриває можливості для інновацій та нових бізнес-моделей, які раніше були неможливими. Наприклад, застосування технології блокчейн для підвищення прозорості в ланцюжку поставок або використання доповненої і віртуальної реальності в навчанні співробітників. Цифровізація також дозволяє компаніям зв'язуватися на глобальному рівні з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, формуючи єдину бізнес-екосистему. Індустрія 4.0 також заохочує створення більш гнучкого та адаптивного робочого середовища, де співробітники можуть працювати з будь-якого місця, використовуючи цифрові інструменти, тим самим підвищуючи власну продуктивність [3]. Тому цифрова трансформація в контексті Індустрії 4.0 – це не лише впровадження нових технологій, а й створення стійкої доданої вартості та просування компаній для успіху в

майбутньому.

Цифрові технології принесли багато змін і у світ управління людськими ресурсами. Швидкий розвиток онлайн-додатків і програм штучного інтелекту дозволяє швидше і точніше проводити різні процеси підбору, навчання та оцінки продуктивності в цифровому вигляді. Великі дані та бізнес-аналітика дозволяють ухвалювати більш обґрунтовані рішення на основі фактичних даних, що може покращити продуктивність та добробут співробітників [4].

В цілому цифрову трансформацію можна визначити як процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнес-операцій і стратегії, що призводить до фундаментальних змін у способі роботи організацій і формуванні її клієнтоорієнтованості. Цей процес передбачає застосування таких технологій, як хмарні обчислення, великі дані, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та інші для підвищення ефективності, інновацій та конкурентоспроможності [5]. Цифрова трансформація не обмежується лише впровадженням нових технологій, але й включає зміни в культурі, організаційній структурі та способах мислення, які підтримують гнучкість і співпрацю.

Таким чином, цифрова трансформація – це комплексний процес, який інтегрує цифрові технології в усі аспекти бізнес-операцій і стратегії для підвищення ефективності, інновацій та конкурентоспроможності. Процес включає кілька етапів, починаючи від планування та оцінки, де організація встановлює бачення та цілі, до впровадження, що включає впровадження технологій та зміну культури. Завершальним етапом є оцінка та оптимізація, що забезпечує успіх та стійкість трансформації за допомогою моніторингу продуктивності та постійного коригування. На цих етапах організації можуть досягти значних змін у способі своєї діяльності та клієнтоорієнтованості, адаптуючись при цьому до мінливої динаміки ринку.

Цифровізована компонента управління людськими ресурсами (HR) може охоплювати різні функціональні аспекти управління персоналом, надаючи значні переваги з точки зору ефективності, точності та користувацького досвіду. Одним із важливих компонентів, який оцифровується, є процес підбору персоналу. Цифровий рекрутинг використовує такі технології, як система відстеження кандидатів (ATS), онлайн-платформи для рекрутингу та штучний інтелект (AI), щоб більш ефективно та результативно відбирати кандидатів [6]. Системи ATS, наприклад, допомагають в організації та відстеженні заявок на кандидатів, автоматизують процес первинного відбору та гарантують, що кандидати, які відповідають шуканим критеріям, можуть бути швидко знайдені. Крім того, платформи онлайн-рекрутингу дозволяють компаніям розширити географію охоплення кандидатів та використовувати аналітику даних для підвищення ефективності ухвалення рішень під час підбору персоналу [7].

Рекрутинг персоналу як одна із технологій управління людськими ресурсами може бути трактована як процес пошуку, відбору та залучення кандидатів для заповнення вакансій в організації, що включає аналіз потреб компанії у персоналі, створення і публікацію вакансій, використання різних каналів пошуку (онлайн-платформи, соціальні мережі, рекомендації), проведення співбесід і тестування для оцінки професійних і особистісних якостей кандидатів. Основною метою рекрутингу є підбір кваліфікованих працівників, які відповідають потребам організації та її корпоративній культурі для забезпечення ефективної роботи компанії.

Цифрові інструменти рекрутингу – це сукупність онлайн-платформ, програмного забезпечення, мобільних додатків та аналітичних систем, що використовуються для автоматизації, оптимізації та покращення процесу пошуку, відбору та оцінки кандидатів на вакантні посади. Вони забезпечують широке охоплення аудиторії, зниження витрат часу на підбір персоналу та первинний відбір, прозорість процесу підбору та можливість персоналізованої взаємодії з кандидатами.

Перехід функції рекрутингу в цифрову сферу супроводжується низькими ключовими тенденціями, використання яких підвищує якість та ефективність процесу підбору персоналу (рис. 1).



Рис. 1. Основні елементи цифрового рекрутингу

Джерело: систематизовано авторами

Інтеграція цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами призвело до значних змін у способах найму, управління та розвитку своїх співробітників організаціями. Однією з технологій, яка виділяється, є штучний інтелект (ШІ), який спрощує та покращує різні HR-процеси. У рекрутингу, наприклад, штучний інтелект використовується для швидкої перевірки тисяч заявок за допомогою алгоритмів, які аналізують певні ключові слова, досвід роботи та кваліфікацію кандидатів [8]. Штучний інтелект також забезпечує процес початкового інтерв'ю за допомогою чату роботів або відеоінтерв'ю, які використовують аналіз обличчя та мови для надання початкової оцінки. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати великі обсяги даних, визначаючи найкращих претендентів на основі їхніх навичок, досвіду та відповідності корпоративній культурі компанії. Таким чином, компанії можуть заощадити час і ресурси, одночасно підвищуючи об'єктивність у відборі кандидатів [9].

Серед програм, що використовують ШІ у рекрутингу варто відзначити Eightfold AI [10]. Ця платформа допомагає компаніям знаходити та утримувати таланти, а також досягати цілей різноманітності, аналізуючи компетенції кандидатів та прогножуючи

їхній потенціал. Інша програма, DecisionWanted, застосовує алгоритми машинного навчання для підбору вакансій, що найкраще відповідають навичкам та досвіду кандидатів, забезпечуючи ефективний та точний відбір персоналу [11].

III також сприяє покращенню комунікації з кандидатами через чат-боти, які надають миттєві відповіді на запитання та проводять попередні інтерв'ю. Це підвищує залученість претендентів та покращує їхній досвід взаємодії з компанією. Крім того, технології III можуть прогнозувати ймовірність успішної адаптації кандидата на посаді, аналізуючи його поведінкові характеристики та відповідність корпоративним цінностям [12].

Важливо зазначити, що впровадження III у рекрутингові процеси потребує обережного підходу. Надмірна автоматизація може призвести до упередженості алгоритмів та відсіювання потенційно кваліфікованих кандидатів, які не відповідають жорстким критеріям. Тому необхідно забезпечити баланс між використанням технологій та людським втручанням, щоб гарантувати об'єктивність та справедливість відбору.

Загалом, інтеграція штучного інтелекту в рекрутингові процеси дозволяє підвищити ефективність підбору персоналу, зменшити витрати часу на рутинні завдання та покращити якість прийнятих рішень. Однак успішне впровадження цих технологій вимагає ретельного налаштування та постійного моніторингу для уникнення можливих ризиків та забезпечення максимальної користі як для роботодавців, так і для кандидатів.

У сфері підбору персоналу, поряд з роботами, великою популярністю стали чат-боти, які дозволяють оптимізувати перевірку резюме, надають претендентам інформацію про компанію, допомагають проводити відеоспівбесіди. Процес відбору стає максимально прозорим: знижується вплив суб'єктивізму та людського фактора, а кандидат одразу отримує зворотний зв'язок щодо подальших дій, оскільки чат-бот автоматично оцінює, чи підходить він чи ні. HR-менеджеру потрібно лише організувати співбесіди з кандидатами, які успішно пройшли первинний відбір. Чат-бот можна інтегрувати практично скрізь: у вакансії на сайтах для претендентів, електронні листи, рекламні банери, соціальні мережі та месенджери, включаючи Viber, WhatsApp, Facebook, Instagram, які відіграють важливу роль у залученні молодих спеціалістів, оскільки для них це найзручніше джерело інформації та спосіб комунікації. На світовому ринку найвідоміші боти від розробників технологій, таких як Mya, Wade&Wendy та TalkPush.

Автоматизація бізнес-процесів дозволить HR-фахівцям зосередитися на завданнях з управління персоналом, пошуку талантів на більш високі посади, проведення навчальних і мотиваційних програм, а не відбору сотень кандидатів для заповнення масових вакансій. Безперечними перевагами автоматизації є можливість пошуку та відбору кандидатів віддалено, для претендентів проходження онлайн-співбесід та тестів у зручний час, для HR-менеджерів перегляд записів співбесід та результатів тестування. Такі технології значно скорочують тимчасові витрати та створюють комфортні умови як для рекрутерів, так і для претендентів. Віддалена робота з кандидатами особливо актуальна і затребувана при пошуку претендентів для дистанційної роботи.

Найпоширенішим сервісом для проведення відоінтерв'ю є платформа Zoom, яка дозволяє організовувати відеоконференції з можливістю запису, спільного використання екрану та інтеграції з іншими додатками. Її зручність та функціональність зробили Zoom вибором багатьох компаній для проведення онлайн-

співбесід. Для корпоративного середовища часто обирають Microsoft Teams, який поєднує функції відеоконференцій, чату та спільної роботи з документами. Це забезпечує інтеграцію з іншими продуктами Microsoft, що спрощує робочі процеси.

Google Meet є частиною екосистеми Google і дозволяє легко організовувати відеозустрічі через браузер без необхідності встановлення додаткового програмного забезпечення. Це зручно для користувачів, які вже використовують інші сервіси Google.

Платформа WebEx від Cisco пропонує надійні інструменти для онлайн-конференцій з функціями спільного використання контенту та інтеграції з календарями, що полегшує планування та проведення інтерв'ю.

Для міжнародних компаній корисною може бути MyOwnConference, яка підтримує багатомовність та надає можливості для проведення вебінарів і відеоконференцій з функціями демонстрації екрану та запису сесій. Окрім цих платформ, популярні месенджери, такі як Viber та Facebook Messenger, також підтримують функцію відеодзвінків і можуть бути використані для неформальних відеоінтерв'ю або попередніх розмов з кандидатами.

Вибір платформи залежить від конкретних потреб організації та технічних можливостей обох сторін інтерв'ю. Також слід враховувати такі фактори, як безпека даних, можливість запису інтерв'ю для подальшого аналізу та зручність використання для всіх учасників процесу.

У сучасному рекрутингу хмарні платформи відіграють важливу роль, забезпечуючи автоматизацію та оптимізацію процесів підбору персоналу. Однією з провідних систем є Rippling, яка пропонує універсальні інструменти для управління заробітною платою та IT-функціями, підходячи для компаній з чисельністю від 75 до 2000 співробітників. ADP Workforce Now вважається однією з найкращих програм для рекрутерів, оскільки ефективно автоматизує процес онбордингу, дозволяє контролювати продуктивність праці персоналу та відстежувати прогрес у досягненні цілей. Gusto є популярною програмою для рекрутингу, яка надає інструменти для автоматизації процесів найму та управління персоналом. Раусог — універсальна HCM-платформа, що пропонує розширений набір інструментів для автоматизації рекрутингу, онбордингу та керування персоналом, нарахування і виплати заробітної плати.

Українська платформа HURMA поєднує функціонал для HR, рекрутингу та управління цілями, забезпечуючи високий стандарт безпеки та оптимізацію під завдання вітчизняного бізнесу. TalentSearch — інноваційна CRM та HRM система управління персоналом, яка поєднує інструменти ATS, CRM, Outbound Recruitment, Data та Sourcing, спрощуючи процес найму та підвищуючи продуктивність. Bullhorn — функціональна і проста у використанні система відстеження кандидатів, яка дозволяє управляти всіма процесами набору персоналу з одного інтерфейсу. Talemerty поєднує в собі корпоративну рекрутингову платформу з програмним забезпеченням для підбору персоналу та передовими інструментами автоматизації рекрутингу. Beamery — програмне забезпечення для набору персоналу, орієнтоване на швидкозростаючі компанії, підтримується на ПК і смартфонах. Jibe's Recruiting Cloud включає широкий набір функцій, у тому числі повністю інтегровану CRM-систему, розширені можливості аналітики та інструменти для автоматичного пошуку персоналу. Використання цих хмарних платформ дозволяє компаніям оптимізувати процеси рекрутингу, підвищити ефективність роботи HR-відділів та забезпечити якісний підбір персоналу.

Окрім штучного інтелекту, Big Data також відіграють важливу роль в управлінні персоналом. Великі дані дозволяють глибоко аналізувати дані про співробітників, тим самим сприяючи кращому ухваленню рішень протягом усього життєвого циклу співробітника від найму до утримання. За допомогою аналітики даних компанії можуть виявляти закономірності поведінки співробітників, вимірювати продуктивність, а також прогнозувати потреби в навчанні та розвитку [13]. Наприклад, аналіз даних про співробітників може виявити кореляції між певними тренінгами та покращенням продуктивності або задоволеністю роботою. Завдяки цій аналітичній інформації на основі даних керівництво може приймати більш обґрунтовані рішення та ефективніші стратегії управління своєю робочою силою.

Предиктивна аналітика та робота з великими даними (Big Data) – це потужна технологія майбутнього, аналітичні інструменти якої дозволяють передбачити безліч важливих факторів, що впливають на ефективну роботу компанії. Прикладами таких технологій можна назвати Sabbe, Xerox, Walmart, Bullhorn Reach Rada (аналіз соціальної активності друзів і виявлення тих, для кого пропозиції роботи можуть бути найбільш актуальними), Social CV (збір і аналіз інформації про соціальну активність потенційних кандидатів), Taleo Radar (мобільний додаток, що дозволяє визначити, хто з кандидатів в даний момент знаходиться в безпосередній близькості).

Вбудована та порівняльна аналітика значно скорочують трудовитрати та час рекрутера, дозволяючи завантажувати звіти в режимі реального часу, а розробка аналітичного додатка дає можливість впроваджувати HR-аналітику з урахуванням специфіки функціонування підприємства та розробляти аналітичні моделі для прогнозування та пріоритизації рекрутингових активностей (Oracle, ADP, Workday, Vltimate, Saba, Skillsoft, Success factors). Також варто відзначити порівняльну аналітику, яка допомагає кандидатам шукати роботу анонімно – їм пропонують вакансії через аналіз їх кар'єрного досвіду та особистісних характеристик.

Агрегація та уберизація – ще одна складова в напрямку розвитку HR Digital. Агрегатори резюме дозволяють об'єднати в єдину базу претендентів, які розмістили свої резюме на сайтах з пошуку роботи, і претендентів, які мають профілі в соціальних мережах або професійних спільнотах. Серед провідних сервісів варто виділити Indeed, який є одним з найбільших у світі та дозволяє користувачам завантажувати свої резюме, шукати вакансії та подавати заявки безпосередньо через платформу.

LinkedIn також займає провідну позицію, поєднуючи функції соціальної мережі та платформи для професійного нетворкінгу, при цьому користувачі можуть створювати детальні профілі, що слугують онлайн-резюме, встановлювати професійні контакти та шукати вакансії. Іншим відомим агрегатором є Glassdoor надає можливість не лише шукати роботу, але й отримувати інформацію про компанії, включаючи відгуки співробітників та рівень заробітної плати, що допомагає кандидатам приймати обґрунтовані рішення щодо потенційних роботодавців. CareerBuilder пропонує користувачам доступ до великої бази вакансій та інструментів для створення професійних резюме. Платформа також надає аналітичні дані про ринок праці, що допомагає кандидатам орієнтуватися у сучасних тенденціях.

Не менш цікаво відзначити тенденцію взаємодії роботодавців зі сторонніми рекрутерами, портфоліо яких збираються на цифрових платформах – цей тренд називається уберизацією. HRspace/біржі – це сервіс для взаємодії роботодавців та рекрутерів, схожий на модель Uber, коли роботодавці публікують вакансії, а рекрутери надсилають свої пропозиції. Прикладами таких сервісів є HRspace (сервіс HeadHunter), Jungle Jobs.

Також використовуються такі технології, як блокчейн і хмарні обчислення. Блокчейн підвищує безпеку та прозорість зберігання даних співробітників. Це корисно для сертифікації та підтвердження досвіду. З іншого боку, хмарні обчислення забезпечують доступ до даних з кількох місць, підтримуючи розосереджене робоче середовище. Впровадження цих передових технологій не тільки підвищує ефективність, але й гнучкість управління людськими ресурсами для роботи в умовах сучасної динаміки роботи [14]. Тому модернізація управління людськими ресурсами за допомогою штучного інтелекту, Big Data, HRIS, блокчейну та хмарних обчислень приносить кардинальні зміни. Ці технології підвищують ефективність завдяки автоматизації та інтеграції, полегшують прийняття рішень на основі даних. Такі інструменти полегшують процеси підбору, навчання, адміністрування та оцінки, підвищуючи продуктивність і задоволеність співробітників. Як результат, організації можуть ефективніше управляти людськими активами, щоб досягти успіху в епоху цифровізації.

Систематизуємо основні цифрові інструменти для рекрутингу персоналу, визначимо їх функціонал, а також переваги і недоліки використання (табл. 1)

Таблиця 1.

Основні цифрові інструменти для рекрутингу персоналу

Інструмент <i>1</i>	Функціонал <i>2</i>	Переваги <i>3</i>	Недоліки <i>4</i>
Платформи для пошуку роботи (LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua)	Пошук кандидатів, публікація вакансій, фільтрація за досвідом і навичками, пряме спілкування з кандидатами.	Широка база кандидатів, можливість комунікації онлайн, налаштування таргетингу вакансій.	Велика конкуренція між роботодавцями, висока залежність від активності користувачів.
ATS (Applicant Tracking System)	Автоматизація відбору резюме, ведення бази кандидатів, відстеження етапів співбесіди та взаємодії з ними.	Економія часу завдяки автоматизації процесів, зручність зберігання та аналізу даних.	Можливість упередженого відбору через фільтри, вартість програмного забезпечення.
Системи відеоінтерв'ю (Zoom, Microsoft Teams)	Проведення онлайн-співбесід, запис та збереження інтерв'ю для подальшого аналізу.	Зручність для віддаленого рекрутингу, зниження витрат на подорожі, запис для повторного перегляду.	Залежність від стабільного інтернет-з'єднання, відсутність особистого контакту.
Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	Публікація вакансій, реклама вакансій, комунікація з потенційними кандидатами через месенджери.	Охоплення широкої аудиторії, швидке поширення інформації, можливість налаштування реклами.	Менш формальний підхід до пошуку роботи, обмежена цільова аудиторія в певних галузях.
Платформи для тестування навичок (TestDome, HackerRank)	Проведення технічних тестів для оцінки професійних навичок та знань кандидатів.	Об'єктивна оцінка навичок, економія часу на початковий відбір, можливість автоматичного оцінювання.	Обмежена оцінка "м'яких" навичок, ризик надмірної орієнтації на тести замість співбесід.
Системи CRM для рекрутингу	Ведення бази кандидатів, автоматизація взаємодії з кандидатами, налаштування комунікацій та сповіщень.	Персоналізована комунікація з кандидатами, аналітика взаємодії, автоматизоване нагадування.	Складність впровадження для малого бізнесу, потреба у навчанні персоналу.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Чат-боти для рекрутингу	Попередній відбір кандидатів, автоматичне опитування, відповідь на стандартні питання щодо вакансій.	Швидка обробка запитів, цілодобова доступність, автоматизація рутинних завдань.	Обмежений набір запитань, складність налаштування для нестандартних ситуацій.
Платформи для автоматичного розміщення вакансій (JobAdder, SmartRecruiters)	Автоматичне розміщення вакансій на кількох майданчиках одночасно.	Економія часу на розміщення, централізований контроль за всіма вакансіями.	Можливі помилки в синхронізації вакансій між платформами.
Аналітичні інструменти (Google Analytics, внутрішні звіти ATS)	Відстеження ефективності вакансій, аналіз трафіку на сторінці вакансії, аналіз відгуків кандидатів.	Можливість оптимізації вакансій на основі аналітики, поліпшення таргетингу.	Потреба в додаткових знаннях для роботи з аналітикою, залежність від обсягу зібраних даних.
Хмарні платформи для спільної роботи (Google Workspace, Microsoft 365)	Обмін документами з резюме, спільне редагування списків кандидатів, календарі для співбесід.	Зручна спільна робота над даними, доступність з будь-якого місця, налаштування прав доступу.	Ризик втрати даних через людський фактор, необхідність безпечного доступу.

Джерело: систематизовано авторами

Незважаючи на значні переваги впровадження цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами невіддільне від різноманітних викликів, з якими компаніям доводиться стикатися. Однією з головних перешкод є опір змінам. Багато співробітників, особливо тих, які працюють тривалий час, часто відчують тривогу та дискомфорт через зміни, які принесла цифровізація. Вони можуть побоюватися, що втратять роботу або зазнають складнощів з адаптацією до новітніх технологій. Тому потрібні ефективні комунікаційні стратегії та комплексні навчальні програми, які допоможуть співробітникам зрозуміти переваги діджиталізації та спрощення управлінських процедур [15].

Крім того, існують технічні проблеми, коли йдеться про інтеграцію цифрових систем. Багато компаній використовують безліч різних систем і інструментів для управління людськими ресурсами і часто ці системи не сумісні один з одним. Інтеграція різних цифрових платформ в одну єдину систему часто потребує значних витрат часу, зусиль та коштів. Процес також вимагає спеціалізованої технічної експертизи, щоб гарантувати, що кожен компонент може належним чином функціонувати в новій екосистемі. Нездатність ефективно інтегрувати технології може призвести до неефективності та потенційного провалу в досягненні цілей цифрової трансформації [16].

Безпека даних також є одним із головних викликів цифрової трансформації в управлінні персоналом. Цифрові системи зберігають багато конфіденційних даних співробітників, включаючи особисту інформацію та фінансові дані. Ризик витоку даних і кібератак зростає зі збільшенням залежності від цифрових технологій. Тому компанії повинні інвестувати в складні рішення безпеки та підтримувати свої політики кібербезпеки в актуальному стані. Невеликі помилки в захисті даних можуть бути фатальними для репутації компанії та негативно вплинути на довіру співробітників [17].

Нарешті, цифрова трансформація в управлінні персоналом також стикається з проблемою забезпечення балансу між технологіями та людським контактом. Хоча технології можуть прискорити та спростити різні HR-процеси, все одно важливо підтримувати людські аспекти управління персоналом. Це включає емпатію, особисте спілкування та індивідуальний підхід, який не може бути повністю автоматизований. Саме забезпечення використання технологій для підтримки, а не заміни людської взаємодії, є ключем до збалансованої та ефективної цифрової трансформації в управлінні персоналом. Стратегічно виявляючи та вирішуючи ці проблеми, компанії можуть охочіше та ефективніше впроваджувати цифрову трансформацію в рекрутинг персоналу, максимізуючи вигоди та знижуючи ризики.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація має вирішальне значення для підвищення ефективності рекрутингу персоналу, оскільки вона забезпечує автоматизацію та ефективність, яких раніше неможливо було досягти звичайними методами. Завдяки впровадженню цифрових інструментів, можна автоматизувати різні трудові рутинні завдання, такі як обробка резюме, перевірка інформації, проведення первинного відбору, забезпечення швидкого зворотного зв'язку. Це не лише зменшує навантаження на HR-менеджерів, але й мінімізує ризик людської помилки, яка часто може впливати на результати відбору. Використання таких технологій, як штучний інтелект (ШІ) у процесі підбору персоналу, дозволяє автоматизувати скринінг заявок на роботу та первинну оцінку кандидатів, що прискорює процес відбору без шкоди для якості отриманих результатів.

Крім того, цифрова революція дозволяє краще та швидше приймати рішення на основі даних. Аналітика в режимі реального часу та інструменти інформаційної панелі надають всебічне уявлення про майбутнього співробітника, що дозволяє HR-менеджерам ухвалювати більш усвідомлені та стратегічні рішення. Завдяки впровадженню передових систем звітності та аналітики компанії можуть швидше реагувати на мінливі потреби бізнесу та робочої сили, гарантуючи, що їхні HR-стратегії завжди актуальні та ефективні для підтримки загальних цілей організації.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у необхідності дослідження конкретних практик впливу цифрових інструментів на ефективність роботи HR-менеджерів сучасних організацій.

Список використаної літератури

1. Huang J. Adaptive Change of Human Resource Management from the Perspective of Digital Transformation: A case study of J Company. BCP Business & Management, 2022. № 25. P.732-741. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v25i.1902>
2. Meijerink J., Boons M., Keegan A., Marler J. Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. The International Journal of Human Resource Management. 2021. №32(12), P. 2545-2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326>
3. Halim H. T., Halim Y., Abdelhady H., Salem K. Auditing Human Resource Management Practices. Digital Transformation, Perspective Development, and Value Creation, 2023. P. 193-218. <https://doi.org/10.4324/9781003376583-14>
4. Türk A. Business Competencies for a Strategic Model Suitable for Digital Transformation. Contributions to Management Science, 2023. P. 205-216. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23432-3_17

5. Mujtaba B. G. Digital Literacy on Privacy Rights Policies in the American Workplace. *Contributions to Management Science*, 2023. P. 115-126. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23432-3_10
6. Exarchou V. A., Aspridis G. M., Savvas I. K., Sirakoulis K., Garani G. The impact of digital transformation on human resource management: A case study in higher education in Greece. *International Journal of Research in Human Resource Management*. 2024. №6(1). P. 24-32. <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i1a.166>
7. Liu L.L., Su Y.J. Digital Transformation and Strategic Analysis of Human Resource Value. *Advances in Management and Applied Economics*. 2022. P. 99-130. <https://doi.org/10.47260/amae/1266>
8. Zhuang Z. Digital Transformation of Enterprise Human Resource Management Enabled by Big Data. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2024. №7(2). P. 60-65. <https://doi.org/10.26689/pbes.v7i2.6606>
9. Vardarlier P., Ozsahin M. Digital Transformation of Human Resource Management: Social Media's Performance Effect. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2021. №18(3). <https://doi.org/10.1142/s021987702150005x>
10. Eightfold AI: офіційний сайт. URL: <https://eightfold.ai/products/>
11. DecisionWanted: офіційний сайт. URL: <https://decisionwanted.com/>
12. Штучний інтелект для рекрутерів і HR: Революція в підборі персоналу. URL: <https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr>
13. Shava E., Ndebele N. Digital Transformation in Public Sector Human Resource Management. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, 2024. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7>
14. Mthuli S. A. Digitalization of Employee Performance Evaluation to Advance Public Sector Human Resource Management. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, 2024. P. 202-221. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7.ch011>
15. Varshney D. Digital Transformation and Creation of an Agile Workforce: Exploring Company Initiatives and Employee Attitudes. *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, 2020. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201009>
16. Upadrista V. Human Resource Management. *Formula 4.0 for Digital Transformation*, 2021. P.169-178. <https://doi.org/10.4324/9781003159070-chapter10>
17. Gadzali S. S., Gazalin J., Sutrisno S., Prasetya Y. B., Ausat A. M. A. Human Resource Management Strategy in Organizational Digital Transformation. *Minfo Polgan Journal*, 2023. №12(1), P. 760-770. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>