МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»
Факультет філології, психології та педагогіки
Кафедра українознавства, культури та документознавства

Кваліфікаційна робота

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ В РОБОТУ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТК АРТ-АГРО»)

Студентки 4 курсу групи 401-ГІ
спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

_____ Нечитайло Анни Юріївни
(підпис)

Науковий керівник:
к. філол. н., доцент _____ Чередник Людмила Анатоліївна

Завідувач кафедри:
д. і. н., професор _____ Передерій Ірина Григоріївна

Полтава 2025

Деканові
факультету філології, психології та педагогіки
Національного університету
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка
Анні АГЕЙЧЕВІЙ
студентки групи 401-ГІ
спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
Нечитайло Анни Юріївни

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: Перспективи впровадження цифрових технологій рекрутингу в роботу кадрової служби компанії (на прикладі ТОВ «ТК АРТ-АГРО»).

Науковим керівником прошу призначити кандидата філологічних наук, доцента, доцента кафедри українознавства, культури та документознавства Чередник Людмилу Анатоліївну.

24.03.2025

1. Завідувач кафедри Ірина ПЕРЕДЕРІЙ

2. Керівник Людмила ЧЕРЕДНИК

Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Факультет філології, психології та педагогіки

Кафедра українознавства, культури та документознавства

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри українознавства, культури та документознавства_____ Ірина ПЕРЕДЕРІЙ

“___” _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРУ

Нечитайло Анни Юріївни

1. Тема роботи: Перспективи впровадження цифрових технологій рекрутингу в роботу кадрової служби компанії (на прикладі ТОВ «ТК АРТ-АГРО»).

Керівник роботи :к. філол. н., доц. Чередник Людмила Анатоліївна

2. Термін подання роботи 17.06.2025 р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: проаналізувати сучасні цифрові технології рекрутингу та визначити перспективи їх впровадження для оптимізації роботи кадрової служби ТОВ «ТК АРТ-АГРО».

Дата видачі завдання 26.03.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Теоретична частина	25.03.2025 – 25.04.2025	48 %
2	Аналітична частина	28.04.2025 – 28.05.2025	50 %
3	Виготовлення ілюстративного матеріалу та підготовка до захисту	02.06.2025 – 16.06.2025	100%
4	Захист роботи	24.06.2025	

Бакалавр _____ Анна НЕЧИТАЙЛО

(підпис)

Керівник роботи _____ Людмила ЧЕРЕДНИК

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Нечитайло А.Ю. Перспективи впровадження цифрових технологій рекрутингу в роботу кадрової служби компанії (на прикладі ТОВ «ТК АРТ-АГРО»). Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2025.

У кваліфікаційній роботі визначено сутність рекрутингового процесу. Запропоновано рекомендації щодо інтеграції технологій підбору персоналу в обране підприємство.

Ключові слова: рекрутинг, кадри, технології, сорсинг, підбір персоналу, цифровізація, кадрова служба.

67 с., 21 рис., 45 джерел.

ABSTRACT

Nechytailo A. Y. Prospects for implementing digital recruiting technologies in the work of the company's HR department (on example of LLC ''TK ART-AGRO'').

Specialty 029 ''Information, library and archival affairs''. National University ''Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic'', Poltava, 2025.

The qualification work defines the essence of the recruitment process. Recommendations are offered for the integration of personnel selection technologies into the selected enterprise.

Keywords: recruitment, personnel, technologies, sourcing, personnel selection, digitalization, HR department.

67 p., 21 pic., 45 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВВЕДЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ У КАДРОВОМУ УПРАВЛІННІ 10

1.1. Рекрутинг як основний інструмент кадрової політики: джерела, види, методи та його місце у кадровій службі підприємства 10

1.2. Сучасні технології та основні етапи процесу щодо підбору персоналу 21

РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ТК АРТ-АГРО") 39

2.1. Характеристика й оцінювання кадрової служби підприємства "ТК АРТ-АГРО" 39

2.2. Пропозиції та рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у рекрутинг компанії 50

ВИСНОВКИ 61

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ТА ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови цифрової трансформації бізнесу вимагають активного впровадження інноваційних технологій у кожній сфері, і управління людськими ресурсами не є винятком. Одним із ключових напрямків модернізації кадрових процесів є впровадження новітніх рішень у рекрутингу – професійному пошуку кадрів та їх залученні до роботи в компанії.

З огляду на конкуренцію на ринку праці та незначну кількість дійсно кваліфікованих спеціалістів, автоматизація та цифровізація рекрутингових процедур уможливлює підприємствам не лише підвищити ефективність своєї діяльності, але й зменшити витрати дорогоцінних часу та ресурсів.

Зазначимо, що діяльність компаній в умовах сьогодення вимагає адаптації до нових умов, де швидкість, точність та аналіз стають визначальними факторами успішного управління людськими ресурсами, і як наслідок, всебічного розвитку організації.

Дослідженням цієї галузі займались низка науковців, зокрема: С.О. Цимбалюк [40], С. В. Криворучко [20], М. Д. Виноградський [13], М. І. Бублик [9], В. О. Храмов [38], В. М. Петюх [26], О. В. Малєєва [22], О.В. Крушельницька [21], Н. П. Базалійська [8], М. М. Буднік [10], А. В. Василик [11], В. М. Данюк [14], А. М. Зленко [15], С. В. Іванова [16], О. І. Кравчук [19] та інші.

ТОВ «ТК Арт-Агро» − компанія, що активно зростає у сфері сільського господарства, але зіштовхується з проблемою формування якісного кадрового потенціалу. Дослідження функціонування рекрутингу на прикладі реального підприємства дозволяє окреслити його основні аспекти, проаналізувати процес відбору персоналу на практиці, а також висловити корективи та пропозиції для його вдосконалення.

Мета цієї роботи – проаналізувати сучасні цифрові технології рекрутингу та визначити перспективи їх впровадження для оптимізації роботи кадрової служби ТОВ «ТК АРТ-АГРО».

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні аспекти рекрутингу як ключового елементу кадрової політики підприємства, охарактеризувати його види, методи та роль у системі управління персоналом.

2. Проаналізувати сучасні цифрові технології, що застосовуються в рекрутингу, а також визначити основні етапи процесу підбору персоналу з використанням digital-інструментів.

3. Оцінити поточний стан кадрової служби ТОВ «ТК АРТ-АГРО» та виявити сильні й слабкі сторони існуючої системи рекрутингу.

4. Розробити практичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій рекрутингу в кадрову діяльність компанії з метою підвищення ефективності підбору персоналу.

Об’єкт дослідження – управління персоналом у компанії.

Предмет – цифрові технології рекрутингу та особливості їх застосування в роботі кадрової служби компанії (на прикладі ТОВ «ТК АРТ-АГРО»).

Методи, що використовувались під час написання роботи: аналізу і синтезу, порівняння, систематизації, спостереження, інтерв’ювання та узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації та узагальненні матеріалів щодо цієї теми, у вивченні практичних можливостей інтеграції сучасних цифрових технологій рекрутингу саме в діяльність кадрової служби аграрного підприємства. Робота пропонує адаптовані рекомендації для ТОВ «ТК АРТ-АГРО» з урахуванням специфіки галузі та потреб регіонального ринку праці.

Практичне значення наукової розвідки – розроблення конкретних пропозицій щодо впровадження цифрових інструментів рекрутингу для підвищення ефективності кадрової служби ТОВ «ТК АРТ-АГРО». Результати дослідження можуть бути використані підприємством для оптимізації підбору персоналу та скорочення витрат на пошук і адаптацію працівників.

Апробація роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи було представлено на IX Міжнародній науково-практичній студентській конференції «Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми і перспективи» (м. Полтава, 21 листопада 2025 р.) та X Всеукраїнській науковій конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» (м. Вінниця, 11 квітня 2025 року) й опубліковано у вигляді тез:

1. Нечитайло Анна. Цифровізація діяльності рекрутингових агенств. *Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми і перспективи: матеріали IX Міжнародної наук.-практ. конф., м. Полтава, 2024.* С. 276-279.

2. Нечитайло Анна Юріївна. Гейміфікація як метод визначення кандидатури у рекрутингу. *Інформаційні технології і системи у документознавчій сфері: зб. матеріалів X Всеукраїнської наукової студентської конф., м. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. С. 203-205.*

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, два розділи, висновки та список використаних джерел, що налічує 45 найменувань. Загальний обсяг − 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВВЕДЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ У КАДРОВОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Рекрутинг як основний інструмент кадрової політики: джерела, види, методи та його місце у кадровій службі підприємства

Усім відомо за чим стоїть успіх і досягнення компанії – це, беззаперечно, нескінченна та надважка робота засновника та керівників, налагоджений та висічений, систематизований процес роботи, лояльність та взаємодопомога у колективі, якому відома спільна мета. Найголовніший акцент необхідно зробити саме на людському ресурсі – директор, керівник відділу, підлеглий. Кваліфікованість і навички кадрів – це запорука успіху і безперервного розвитку підприємств.

Безумовно, що пошук відповідного кандидата на службове місце – складне завдання, оскільки специфіка організації та її спосіб роботи виключають можливість швидкого та ефективного підбору персоналу (рекрутингу). Відомо, що рекрутинг – це «процес пошуку, залучення та відбору кандидатів на вакантні посади в компанії, або під замовлення клієнта рекрутингового агентства» [8, с. 22]. Тобто, його основна мета – знайти та найняти кваліфікованих фахівців, які відповідають потребам та цілям компанії. Крім цих факторів варто зауважити, трапляються випадки, коли кваліфікований спеціаліст, який працював у тій самій або суміжній галузі, що й компанія, яка шукає, не завжди виправдовує очікування.

Загальновідомий факт, що в сучасних умовах динамічного та всебічного розвитку і високої конкуренції на ринку праці особливої актуальності набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме рекрутинг є стартовою точкою кадрової політики підприємства, адже від якості найнятих працівників

залежить функціонування всіх інших HR-напрямів – адаптації персоналу, його розвитку та мотивації.

Нормативною базою, що регулює діяльність рекрутерів та кадрових агенств є: «Кодекс законів про працю України (КЗпП)» [2], ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» [3], «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [5] «Про інформацію» [4] та звісно ж «Конституція України» [1].

Звісно, що кадрова політика підприємства — це «сукупність стратегічних та тактичних рішень, спрямованих на забезпечення компанії необхідним людським капіталом» [13. с. 43]. Саме рекрутинг «виконує роль інструменту реалізації цієї політики, дозволяючи вчасно і якісно закривати кадрові потреби, підтримувати оптимальний рівень кваліфікації працівників і сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства» [9, с. 297; 14, с. 101].

Науковці В. О. Храмов та А. П. Бовтрук у своїх працях визначають, що «кадрова політика є вагомим складником кадрового господарства та економічної політики» [38, с. 9]. Передусім нагадаємо, що до економічної політики вона належить тому, що в її межах державні органи і керівництво як державних, так і приватних організацій «приймають принципові рішення у сфері людської праці, які охоплюють усі функціональні сфери організації» [14, с. 105; 38, с. 10].

Відомо, що керівники, службовці та робітники компанії, які беруть участь у затвердженні загальноважливих рішень та мають відношення до їх ухвалення, є суб’єктами кадрової політики. Саме наявність її в організації «як інструменту управління дає можливість проводити конкурентоспроможні дії за наявності високої якості штатного потенціалу» [13, с. 81]. Натепер рекрутинг, посідаючи вирішальне місце у кадровій службі, стає тією вагомою ланкою, що має забезпечувати соціальне та економічне піднесення компанії.

Без перебільшення можна сказати, що кадри завжди були тим ресурсом, що використовується для збільшення прибутків підприємств. Якщо ця умова виконується, то у результаті процес відбору персоналу для організації є успішним.

Цікавою і давньою є історія виникнення рекрутингу, яка сягає ще стародавніх часів. При його згадці, першочергове слово, що спадає на думку – це «рекрут» (новобранець, найманий на військову службу). Сьогодні, за військовий дій в Україні, рекрутами називають громадян, що проходять військову службу за контрактом (мають найнижче звання).

Слід нагадати, що такі асоціації не є даремними, адже ще в Стародавньому Єгипті володарі наймали воїнів та працівників для будівництва пірамід, споруд, доріг та іншої інфраструктури. Від початку це був примусовий відбір, який тільки згодом перейшов у добровільний.

Уже в добу Середньовіччя у Європі в період військових дій активно розвивалося наймання солдат. Церкви, міста і королівства вже досягали угод з професійними воїнами, що забезпечувало їх силу, міць та спокій. Збільшувались об’єднання ремісників та майстрів, які навчали та передавали знання наступникам, а також контролювали доступ нових членів до професії. У цей період вже вимальовується класичний погляд на рекрутинг. Найцінніших кадрів переманювали навіть в інші держави. Всупереч війнам і змовам їх знання рятували їм життя.

За часи промислової революції (XVIII – XIX століття) зростала кількість спеціалізованих фабрик та заводів, і, з огляду на це, зростав попит на фахову робочу силу. Запит на технічні знання та промислові навички стрімко збільшувався, як результат − збільшувалась і необхідність відбору кадрів з досвідом та кваліфікацією.

Особливо цінувалися фахівці з країн, які стали першими на шлях індустріалізації: інженери та механіки, що зналися на проєктуванні та

обслуговуванні устаткування; металурги, які мали ключові знання з гірничої справи, обробки металів; прядильники, текстильні майстри, ткачі, що переходили все більше на механізований спосіб роботи; архітектори, які активно розробляли інфраструктуру тогочасних міст; хіміки, фізики та фармацевти. Індустріалізація дала поштовх для появи перших агентств із працевлаштування людей.

Безумовно, і в ті далекі часи політика і законодавство деяких розвинених країн обмежували еміграцію технічних спеціалістів. Натомість сторона, що їх запрошувала, пропонувала високу плату, гарні умови, земельні ділянки, житло і громадянство. І матеріальний добробут досить часто був вирішальним, адже всі вони мали родини, які потрібно було забезпечувати.

Уже після Другої світової війни організації з кадрового пошуку почали набувати популярності, через стрімке економічне зростання. Рекрутинг у XX столітті став інструментом стратегічного розвитку, формуючи перші внутрішні HR-відділи у великих компаніях.

Хоча XXI століття і характеризується вибухом цифрових технологій, інтернету і штучного інтелекту (ШІ), мета, завдання і функції рекрутингу незмінні.

Нагадаємо, що основна мета рекрутингу полягає у:

1) залученні кандидатів, що максимально відповідають вимогам вакантної посади, цінностям компанії та її корпоративній культурі;
2) формуванні злагодженого колективу, що працюватимуть заради спільних цілей;
3) оптимізації процесу відбору спеціалістів задля «швидкого та ефективного заповнення прогалин у кадровій політиці» [21, с. 17].

До ключових функцій процесу підбору персоналу, на думку фахівців, належать:

1) аналіз потреби в залученні кандидатів;

2) формування профілю вакантної посади;

3) визначення джерел пошуку;

4) вибір стратегії та інструментів для HR-відбору;

5) активний сорсинг за критеріями;

6) підбір та оцінювання можливих співробітників;

7) створення пропозиції та прийом на роботу [40, с. 9].

Успішна реалізація цих функцій має значущі результати оскільки дозволяє знизити плинність кадрів і покращити загальну ефективність роботи організації.

Немало хто вважає, що поняття рекрутингу ототожнюється з «найманням» або з «сорсингом», але це неправильна думка. Спробуємо окреслити відмінності цих двох понять.

Наймання – це «метод підбору конкретного кандидата на визначену вакансію, з урахуванням повного забезпечення робочого циклу без додаткових зусиль на навчання, адаптацію тощо» [41]. Часто наймання супроводжується вибором між кількома персонами.

Сорсинг (анг.sourcing), насамперед, є не більше, ніж процес пошуку. Тобто, рекрутинг узагальнює ці поняття, адже вони є його складниками.

Варто окреслити завдання рекуртингу, з-поміж яких найголовнішими є такі:

1) створення бази кадрового резерву (для придатності потенційних співробітників залежно від їх обов’язків та навичок);

2) формування позитивного іміджу (закладати реноме привабливої компанії, щоб збільшити попит на вакантне місце);

3) зниження плинності кадрів (заохочення працювати на підприємстві впродовж тривалого часу);

4) забезпечення пристосованості (легкої та комфортної адаптації нових працівників у колективі) [21, с. 17].

З огляду на аналіз досліджень із цього питання можна сказати, що видове різноманіття рекрутингу не є широким. Учені нерідко під видами відбору персоналу мають на увазі споріднені або досить близькі значення, однак існує категоризація.

На думку фахівця у галузі HR-відбору (Human resources) Сергія Криворучка, основними видами рекрутингу є «внутрішній, обумовлений наявністю власного відділу або HR-спеціалістів рекрутинг, та зовнішній, який має на меті залучення агентств поза межами компанії-замовника» [20, с. 16].

Науковці виділяють такі види рекрутингу за рівнем посадових обов'язків, як:

- ***лінійний*** (пошук кандидатів, що не потребують високих кваліфікаційних навичок та досвіду). Вакантні місця заповнюються швидко через великі об'єми мас на ринку праці. Зазвичай це касири, прибиральники, вантажники, водії (не спецтранспорту);

- ***виконавчий*** (стосується спеціалістів певної галузі, сфери: бухгалтерія, маркетинг, PR-менеджмент, мистецтво, агрономія, педагогіка, хіміко-фізичне спрямування, туризм, дизайн тощо);

- ***керівний*** (залучення висококваліфікованих кадрів, закриваючи певну ланку виробництва) [15, с. 78; 41].

Джерелами рекрутингу можна назвати методи або канали пошуку на залучення людського ресурсу в діяльність організацій. Їх також розділяють на зовнішні та внутрішні.

Так, до зовнішніх джерел, зазвичай, відносять:

- онлайн-платформи для пошуку роботи;
- оголошення, реклама в медіа-просторі;
- сайт компанії-замовника;
- соцмережі та спільноти;
- зустрічі та заходи;

- навчальні заклади [40, с. 66].

Внутрішніми джерелами є:

- ротація (переміщення) кадрів в межах підприємства;
- підвищення існуючих співробітників;
- резюме кандидатів, що подавались раніше на вакантну посаду, але з певних причин не були відібрані;
- рекомендації колег (залучення знайомих) тощо [20, с. 16; 40, с. 69].

Фахівці найпопулярнішого в Україні софту для автоматизації рекрутингу CleverStaff зазначають що «існує велика кількість різних технік і методик пошуку персоналу» [41]. Часто вони залежать від джерел пошуку кандидатів, з яких виділяють основні:

1) ***Digital-рекрутинг*** – є способом сорсингу і відбору кандидатів у відкритих для загалу джерелах. Головна його перевага: «велика кількість претендентів, що шукають роботу у мережі Інтернет».

2) ***Реферальний*** – заснований на широкому колі пошуку серед кандидатів-знайомих наявних співробітників.

3) ***Скринінг*** – використовується для моніторингу ринку (поверхневого), залучаючи людей на посади з мінімальними вимогами та навичками. «Серед недоліків – велика плинність робітників» [41].

Зрозуміло, що рекрутер – це «фахівець, який займається пошуком, аналізом та відбором кандидатів для роботи у компанію замовника» [11, с. 55]. У компанії може існувати як і відділ з підбору персоналу, так і окремий співробітник, на якого покладаються такі обов’язки. Існують і рекрутингові агентства, до яких звертаються за запитом на пошук.

Безумовно, що кожен спеціаліст з HR-відбору має у своїх напрацюваннях власні методи, що забезпечують швидкий, але, першочергово, ефективний сорсинг. Аналізуючи думку спеціалістів цієї сфери, можна констатувати, що, зазвичай, це:

- ***PR-просування*** (розміщення на спеціалізованих платформах рекламних оголошень, інформації про вакантне місце та умови праці) [11, с. 60].
- ***Зростання кар'єрними сходами*** (часто й інтенсивно використовується як у малих так і у великих організаціях. Найголовніша дієва причина – це бажання підлеглих до саморозвитку і визнання серед колег, яке далеко не завжди підкріплюється додатковим матеріальним забезпеченням, а лишень посадовим званням).
- ***Реферальна програма*** (заснована на довірливих відносинах наявного персоналу зі своїми знайомими, друзями, родичами, яких запрошують до співпраці. Різноманіття кадрів у такому випадку широке, однак досить часто не задовольняє умови, поставлені керівництвом).
- ***Повторне наймання робітника*** (якщо стосується певного обсягу роботи або окремого завдання чи проєкту – це крутий варіант, знаючи і аналізуючи можливості кандидата. Однак, коли вакантний фахівець має відношення до довгого терміну найму, в залежності від умов минулого звільнення, інколи цей метод може обернутись несприятливо для компанії).
- ***Звернення до рекрутингових агентств*** (найкращий вибір для масового відбору за короткі проміжки часу, але фінансово для організації затратний).
- ***Біржі праці*** (не обмежуються бюджетом та умовами для пошуку, однак і часто не відповідають вимогам відбору. У цій сфері досить складно віднайти кваліфікованого спеціаліста з потрібними навичками та досвідом).

- ***Стажування*** (підходить, якщо є час для постійного навчання претендента на посаду, особливо це стосується студентів, або ж кадрів, що не працювали за фахом підприємства-замовника).
- ***Бази напрацьованих даних компанії*** (відповідно до етапу розвитку організації виникають різні потреби у персоналі. Маючи власну інформативну базу, з якою вже доводилось працювати, доволі легко і надзвичайно швидко з'являється можливість пошуку необхідного кандидата).
- ***Хедхантинг*** (залучення виняткових кадрів з підприємств-конкурентів, суміжних організацій – цей процес може супроводжуватись скандалами та конфліктами).
- ***Організація заходів різного рівня*** (від групових зустрічей до спілок, виставок, конференцій, змагань під час яких проходить знайомство та первинний аналіз перспективних працівників, партнерів) [15, с. 77].

Рекрутинговий відділ або агентство мають визначену ієрархію підлеглих, відповідальних за певний об'єм роботи. На думку автора, за найкращих умов команда формується за такою схемою (Рис. 1).

Рисунок 1 – Ієрархія співробітників рекрутингового агентства

Створено автором

Коротко схарактеризуємо обов’язки кожного члена команди.

Звичайно, найвищою посадовою особою є директор – засновник компанії. Він відповідає за загальну стратегію управління персоналом та приймає рішення щодо політики організації, її корпоративної культури та бюджету. Йому підзвітний керівник відділу, який організовує команду, аналізує ринок та потреби бізнесу, а також відповідає за процес відбору, аналітики та звітність.

Старший рекрутер проводить складні або надважливі відбори (VIP-клієнти, замовники), виступає наставником для молодших спеціалістів. Основа агентства, що займається пошуком персоналу, побудована на рекрутерах, оскільки саме вони публікують вакансії, ведуть сорсинг та комунікацію з кандидатами, звітують керівництву. Крім того, вони нерідко можуть спеціалізуватися за сферами діяльності, видами чи методами рекрутингу (як от IT, менеджмент чи PR).

Наступною ланкою у підпорядкуванні в агентстві є ресечер (англ. слова ’’research’’ – досліджувати) – «це фахівець, який займається первинним пошуком та відбором кадрів» [39]. Його посадовими обов’язками є:

1) надсилання листів-запрошень потенційним працівникам;

2) сорсинг та моніторинг професійних платформ з пошуку роботи;

3) визначення профілю претендента на вакантне місце та аналіз його резюме, портфоліо (за потреби), можливостей, навичок, скринінг минулих працевлаштувань та досвіду, ймовірних зв’язків;

4) «вимірювання коефіцієнту конверсії (кількість пасивних кандидатів, які перетворюються в активних, отримують запрошення на співбесіду та стають співробітниками);

5) заповнювання баз даних» [39].

Зважаючи на викладене, складається враження, що на ресечера покладається занадто багато обов’язків, але це не так. Насправді, він повністю

підпорядковується вищим за рангом посадовцям, допомагаючи осягнути основний масив роботи.

Окреме місце виділено для координатора та аналітика. Координатор із рекрутингу, зазвичай, організовує співбесіди, вищого рівня зустрічі та інтерв'ю, підтримує колектив в організаційних питаннях. Своєю чергою, з даними та їх аналізом працює передусім аналітик, який покликаний оптимізувати і пришвидшувати процеси пошуку.

Варто підкреслити, що для відділів, що займаються підбором персоналу на базі підприємства, цілком валідне скорочення цих ланок до мінімуму. У більшості випадків, малі компанії компонують обов'язки на одного фахівця, який обіймає декілька напрямків роботи за сумісництвом, дещо більші – наймають відповідних спеціалістів або HR-менеджера.

Щодо HR-менеджера (менеджер з персоналу), то його діяльність більше зосереджена на адаптації та комфорті нових співробітників, підвищенні згуртованості команди та загальної ефективності, але він також може виконувати функцію рекрутера, якщо компанія доручить йому це завдання.

Розмір і потужності підприємства, його напрямок та темпи зростання, фінансова безпека, умови праці, пільги, тип зайнятості є основоположними у питанні формування власного підрозділу з пошуку кандидатів на вакантні посади.

Необхідно підкреслити, що багато компаній в Україні за час повномасштабного вторгнення зіштовхнулись із проблемами трудової плинності, дефіциту кваліфікованих спеціалістів, вікової різниці і непорозуміння в колективі. Особливо гостро у цей період відчувається нестача кадрів у абсолютно всіх сферах діяльності. Професіонали, покликані успішно розвивати свої напрямки роботи, працюють зараз на зовсім інших, більш ризикованих для життя, напрямках. Масована еміграція людей також залишила сильний відбиток із цієї ж причини. Відсутність необхідного співробітника на

своєму місці часто спричинює недоотримання прибутків, неефективність функціювання відділів та застій у бізнес-процесах загалом.

Отже, натепер вагомість рекрутингу як інструменту кадрової політики зростає. Це слугує красномовним нагадуванням, що тільки налагоджена і вибудована система роботи фахівців з HR-відбору забезпечить не тільки сталість і згуртованість підприємства у такі складні часи, а й у кращому випадку, уможливить досягнути зростання в економічному розвитку, покращить його реноме, закриє потребу у тих кандидатах, яких з різних причин бракує.

Сучасний рекрутинг має безліч форм, видів та інструментів, проте його мета залишається незмінною – забезпечити бізнес відповідними кадрами. Саме ці, знайдені фахівцями з підбору персоналу, професіонали й покликані гарантувати економічне зростання організації, підтримати її конкурентоспроможність на ринку праці, сприяти поліпшенню умов роботи.

1.2. Сучасні технології та основні етапи процесу щодо підбору персоналу

Як у минулому, так і у сьогоденні компанії досягти значного успіху у визначеній сфері неможливо, маючи у штаті лише одного керівника. Політика нерезультативна без радників і помічників, агрономія немає сенсу без селекціонера чи комбайнера, педагогіка без викладача, наука без професора, театр без актора. Кількість цих аналогій незліченна, але тлумачення одне: самостійно здобути вершину в розвитку організації нереально.

Нині цифровізація є «невід'ємним складником розвитку та трансформації сучасних бізнес-процесів, включно з системою управління кадровою політикою підприємств» [24, с. 276]. Як уже зазначалося вище, рекрутингові агенства підвищують ефективність своєї роботи, знижуючи

витрати та автоматизовуюючи процес пошуку, завдяки розвиткові інформаційних технологій і різних методів їх застосування.

Мабуть, не потрібно нікого переконувати в тому, що саме команда є тією рушійною силою, що просуватиме організацію до звершень. Наполеглива спільна робота кожного з її членів, безсумнівно, сприятиме загальному наміру. Віднайти та об'єднати цей колектив і є завданням рекрутера. У своєму арсеналі він повинен мати різні інструменти та використовувати численні технології на кожному етапі з підбору персоналу.

З огляду на напрацювання фахівців галузі, можна виділити такі етапи з пошуку:

1) визначення потреб замовника у кадрах, вимог та побажань до майбутнього співробітника;

2) процес сорсингу і первинного відбору за допомогою обраної технології;

3) аналіз резюме, навичок, спеціалізації кандидата;

4) тестування та проведення співбесід;

5) підсумовування результативності та наповненості зустрічей;

6) погодження з керівництвом найкращих кандидатур на вакантну посаду;

7) допоміжні консультації щодо умов праці, зважаючи на оцінку ринку і рівня заробітної плати;

8) повторна співбесіда та/або додаткове випробування за участі сторони замовника (за потреби);

9) запрошення й оформлення обраного кадру;

10) формування висновків, «аналіз й оцінювання результатів, а також контроль адаптації новообраного працівника» [40, с. 10].

Необхідно звернути увагу, що прогрес на згаданих етапах неможливий без чіткого планування.

Вихідною інформацією, якою має володіти рекрутер і погодити з керівництвом (клієнтом) на початку роботи, є:

- насамперед проблеми та об'єм завдань, які має вирішувати кандидат (це дозволяє сформулювати цілком точні очікування від майбутнього співробітника);
- навички, кваліфікація, особисті якості (специфічні вимоги до потенційного кадру уможливлюють визначити методи та інструменти, завдяки яким процес відбору буде пришвидшено, а якість – підвищено). Наприклад, знання іспанської мови певного рівня, керування вантажними засобами з причепами або ліцензія пілоту літаку. Напрочуд дивними, але реальними бажаннями компаній-замовниць у оголошеннях, можуть бути, до прикладу такі: Діва за знаком зодіаку, аргументуючи їх надзвичайною відповідальністю, уміння спілкуватись з курми (фермерські господарства), високе IQ 140+, бути фанатом певного персонажу або мати досвід у відеогрі тощо;
- період для пошуку, терміни виконання (для організації важливі часові проміжки сорсингу, адже витрати, що вони понесуть за цей інтервал великі, з огляду на відсутність потрібного працівника);
- інша інформація, подробиці, що будуть корисними [43].

І клієнт (керівник, замовник), і фахівець з підбору персоналу мають віднестись відповідально до початкового етапу задля використання відповідних технологій і, як наслідок, отримання спільного, позитивного результату.

Фактичний пошук, первинний аналіз кандидатури та збір інформації про неї відбувається після визначення цифрових технологій, якими оперуватиме рекрутер: «використання сучасних платформ для розміщення вакансій, соцмереж, софтів (програмного забезпечення), додатків, VR/AR доповненої

реальності, відеоінтерв'ю, програмних симуляцій тощо» [25, с. 203]. На думку багатьох дослідників, важливо розмежовувати їх на такі умовні категорії:

- ті, що націлені на прискорення процесу сорсингу, управління великими об'ємами інформації та забезпечення результативності і ефективності рекрутингу;
- ті, які спрямовані на «автоматизацію однотипних задач, що дозволяє звільнити фахівців з підбору персоналу від повторюваних та трудомістких етапів» [24, с. 276].

Зараз дуже популярним стало шукати роботу через інтернет. Одним із найпопулярніших сайтів з пошуку роботи є robota.ua. За їхніми даними, «у 2023 році було опубліковано більше ніж 1 300 000 резюме користувачів, натомість вакансій – близько 976 000» [31]. Сорсинг кандидатів з боку компанії відбувається за такою схемою:

1) створення профілю підприємства на платформі;

2) пошук кадрів у базі резюме robota.ua;

3) отримання доступу до контактів;

4) запрошення потенційного співробітника на співбесіду через попередню домовленість;

5) закриття вакансії, аналіз виконаного завдання [31].

За умови, що організація-замовник має позитивний імідж або/та під час розміщення оголошення було чітко визначено умови праці, рівень заробітної плати, окреслено основні кваліфікаційні вимоги до кандидата, виокремлюють дещо інакшу схему. Замість пошуку резюме та відкриття доступу діє спрощена система: фахівець публікує опис посади і обов'язків, а користувач, якого зацікавить ця пропозиція, надсилає відгук на нього. Це значно полегшує і автоматизує роботу рекрутера.

Не поступається у рейтингу кращих і сервіс work.ua, розробники якого запевняють, що цей застосунок «є лідером в Україні за кількістю сторінок, що

переглядаються, і зростанням аудиторії» [35]. На сторінці відвідувачі у змозі побачити розширену статистику, а саме там розміщено актуальні дані про країну, регіон, демографію, освіту, джерела трафіку, популярність, динаміку тощо. Залежно від того, ким є користувач – претендентом на робоче місце чи роботодавцем – ця інформація може використовуватись по-різному.

Для компаній, які потребують кадрів, вагомими є:

- аналіз відгуків на вакансії (визначення кількості кандидатів, їх досвід та вимоги);
- оцінка привабливості (результат запропонованих умов у описі посадових обов'язків);
- ринковий попит (розуміння браку спеціалістів у сферах діяльності та їх динаміки, конкурентної заробітної плати тощо) [10, с. 362].

Для користувача, що шукає роботу, надзвичайно важливими є такі аспекти, як:

1) відстеження ефективності резюме − статистика переглядів та запрошень на співбесіду;

2) оцінка суперництва у галузі − кількість подання відгуків на одне й те саме вакантне місце;

3) аналіз ринку − орієнтація у затребуваних спеціальностях, розподілі за регіональним розташуванням, рівню оплати;

4) вибір вигідної стратегії – зміна тактики чи формату пошуку за потреби, редагування опису, додавання рекомендованого листа для підвищення рейтингу серед кандидатів.

Тобто статистичні показники, що надаються сервісом work.ua, є корисними для обох сторін, але саме рекрутерам ця інформація необхідна у побудові концепції сорсингу персоналу [35].

Міжнародний сайт Jooble – є ще одним інструментом для пошуку робітників. Вирізняється джерелами розміщення вакансій, платформа

систематизує наявні оголошення з соціальних мереж, корпоративних сайтів компаній та інших ресурсів з 67 країн, будучи, своєю чергою, «глобальним партнером Google, технології якого допомагають боротися з безробіттям. Сьогодні Jooble відносять до ТОП-10 сервісів у світі за кількістю відвідувань в сегменті Jobs And Employment» [23].

Крім вказаних, широку популярність серед сайтів з пошуку роботи має відокремлений підрозділ Workable – закордонної компанії, що створює програмне забезпечення для HR-агентств і відділів. Її послугами можуть користуватись люди з будь-якого куточку планети. Українські організації не є виключенням (*Рисунок 2*):

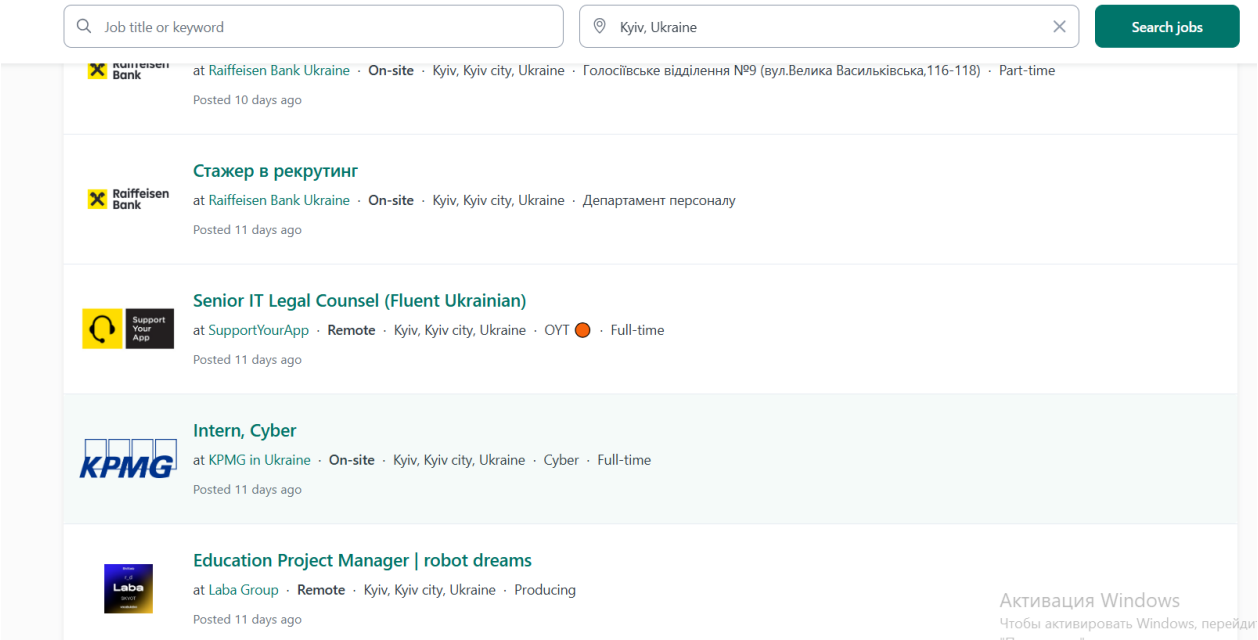


Рисунок 2 – Робоче середовище сайту Workable [33]

Загальне визнання має і LinkedIn – найбільша мережа професійних контактів у світі, що нараховує близько 850 мільйонів учасників з-поміж 200 країн, створена для визначення економічних можливостей кожного робітника. Мета її – об'єднати спеціалістів з усіх регіонів і континентів, щоб їхня професійна діяльність була ефективнішою та успішнішою.

Зауважимо, що можливості інтернет-ресурсу LinkedIn як інструменту для рекрутингу безмежні, оскільки він працює як платформа для нетворкінгу

(діяльність з обміну інформації та досвідом між групами людей однієї спеціалізації, об’єднаних спільною метою) та джерело фахового контенту.

Відомо, що цю галузеву Інтернет-спільноту зорієнтовано на широку аудиторію як звичайних користувачів, які вивчають контент, так і фахівців у своїй галузі, які публікують професійні матеріали та статті. Обов’язковою умовою ресурсу є створення онлайн-резюме або портфоліо, що допомагає зорієнтуватися кандидатам у сфері діяльності, які шукають вакантну посаду або партнерів для спільної роботи над проєктами. Саме це є відмінною рисою LinkedIn від інших соцмереж (до прикладу, Facebook або Instagram). Для порівняння автором кваліфікаційної роботи створено таку схему (*Рисунок 3*):

Призначення LinkedIn	Призначення інших соціальних мереж за типом Facebook
• Професійні контакти. • Формальність у спілкуванні. • Кар'єра, робота, бізнес, діяльність і т. п. • Онлайн-резюме, кейси.	• Переважно особистісні зв'язки, хоча і використовуються рекрутерами для залучення більш пасивних кандидатів за допомогою реклами. • Неформальний тон. • Друзі, розваги, події тощо. • Фото, відео, особисте життя.

Рисунок 3 – Порівняльна схема соцмереж-інструментів для підбору персоналу. Створено автором

Прості у застосуванні, однак популярні для сучасної молоді в Україні чат-боти (переважно у додатку Telegram). З-поміж їхніх переваг можна окреслити такі: зручність, швидкість та відсутність потреби у завантаженні додаткових інструментів для пошуку. Достатньо відкрити чат, ознайомитись із пропозиціями та прийняти зважене рішення, хоча у порівнянні з професійними застосунками цей майже взагалі не розглядається спеціалістами. Причина

доволі проста – такі спільноти не цікаві кваліфікованим і досвідченим кадрам, яким важливо поділитися своїми здобутками і знаннями у резюме. Оголошення мають такий вигляд (*Рисунок 4*).

Рисунок 4 – Приклад розміщеного оголошення у додатку Telegram [44].

Згадані раніше технології мають можливості використання як тими, хто шукають роботу, так і тими, хто її надає. Але для ефективної роботи рекрутера найбільш суттєвими є саме ті, що націлені на пришвидшення сорсингу і виокремлення необхідних кандидатів за вказаними параметрами – це різноманітні софти, гейміфікація, VR/AR доповненої реальності, штучний інтелект (ШІ) тощо.

Для більшості великих компаній важливість автоматизації рекрутингових процесів займає одну з провідних ланок, що потребують втручання. Саме тому вони все частіше використовують ATS (Applicant

Tracking Systems) – системи відстеження кандидатів, які є однією з найбільших категорій програмного забезпечення у сфері управління персоналом.

Значного поширення, особливо у Європі та Америці, зазнали компанії, що виступають посередником між кадровим агентством та замовником їх послуг. З-поміж таких, зокрема, слід назвати компанію «Bullhorn», яка «створила величезну базу знань про найкращі практики наймання персоналу та глибокий досвід у галузі аби допомогти підприємствам розширити свій бізнес» [30]. Її діяльність базується на ATS та штучному інтелекті, дозволяючи управляти усіма кадровими етапами з одного інтерфейсу. Такі софти є зручними багатьом, але насамперед для кваліфікованих спеціалістів, що шукають роботи за контрактом на визначений проміжок часу або пропонують свої трудові послуги у проєктах.

Не менш відомим є Greenhouse – програмне забезпечення, що «дає змогу менеджерам з наймання і командам працювати разом, аби віддавати пріоритет талантам та запроваджувати справедливі методи пошуку персоналу» [28]. Безперемінно використовує запатентовану технологію синтаксичного аналізу резюме, уникаючи суб'єктивності й упередженості. Переважно засоби платформи зосереджуються на автоматичному розшифровуванні інтерв'ю після його проведення, поведінки та ключових ідей кандидата.

І все ж таки світовим лідером у галузі корпоративних додатків є корпорація SAP, яка досягає «найкращих результатів у критично необхідних для бізнесу операцій, як фінансових і логістичних так і тих, що пов'язані зі сферою управління кадрами» [34]. Організація націлена на розробку сучасних технологій, які формуватимуть новітні тенденції в різноманітних ланках бізнесу.

Крім софтів, що забезпечують технологіями у комплексі, автоматизуючи діяльність рекрутингових відділів, існують і ті, що здатні полегшити тільки окремі напрямки. Звісно, оформлення звітності або аналітики – надвеликий

об’єм роботи, що вимагає значних часових витрат та людського ресурсу, але і його теж можливо оптимізувати за допомогою програмного забезпечення: iCIMS, Breezy HR та інших.

Оптимізувати пошук кадрів, персоналізувати його, швидко відфільтровувати необхідних відповідних співробітників, опублікувати оголошення щодо вакансій одразу на кількох спеціалізованих платформах і в соціальних мережах без зайвих кліків – все це є абсолютно досяжним завдяки платформам, що базуються на системах відстеження кандидатів (Applicant Tracking Systems).

Прикладом із практичного досвіду застосування подібних систем може слугувати всесвітньовідома багатомільйонна корпорація DHL – міжнародний постачальник логістичних послуг, що обіймає понад 17 мільйонів квадратних метрів складських та офісних приміщень у понад 1500 місцях світу, зіткнулась з великою кількістю проблем за часи свого розвитку. Геополітичні конфлікти, обвал споруд, заблоковані канали і затори в портах, а також нестача кадрів призвели до складного становища компанії на ринку. Для вирішення низки проблем було прийнятим рішення «впровадити програмне забезпечення Oracle Cloud – це забезпечувало б спрощення та оптимізацію основних процесів і операцій для задоволення попиту. Результатом використання відокремленого софту Oracle Fusion Cloud Human Capital Management (HCM) дозволило DHL «централізувати ланки управління персоналом, керувати робочою силою глобально, покращити досвід працівників» [18].

Крім ATS, останнім часом у рекрутинг впроваджують і CRM (Candidate Relationship Management) – це система для взаємодії з кандидатами, яка допомагає будувати з ними довготермінові стосунки, навіть якщо вони не підходять під поточну вакансію. Тобто, це схоже на базу даних, але з більшими можливостями: доступ до історії спілкування з потенційними кадрами, їхні особові справи, нотатки, переваги, до яких рекрутер повертається, маючи нові

проєкти або контракти під цього фахівця. Функції CRM як однієї з цифрових технологій з підбору персоналу зазначені у схемі (*Рисунок 5*).

Рисунок 5 – Функції CRM-систем.

Створено автором

Розробники ще однієї системи – Avature – вважають, що «традиційні постачальники програмного забезпечення не змогли втілити інновації, необхідні для ефективного залучення та управління талантами, тому запропонували рішення, яке відповідає конкретним потребам конкретної компанії» [32]. Це одна платформа на базі гнучкого та соціально орієнтованого софту, який підтримує бізнес зсередини за допомогою технологій поєднання ATS, ШІ та CRM і містить низку інструментів, а саме: інструменти

масштабного сорсингу, внутрішнього керування кадрами, планування і моніторингу співбесід, інтерв'ю, навчання та онбордингу (адаптації) співробітників тощо.

Beamery – платформа подібного типу, як і Avature, але з-поміж переваг ще має мобільний застосунок. Таке ПЗ інтегрується в діяльність компанії, зазвичай, без зайвих перешкод, оскільки розробники наперед продумують сумісність з іншими програмами аби перехід не був стресовим та довгим. Звісно, вартість будь-якого із зазначених додатків може варіюватися залежно від масштабів організації та масивів її виробництва, але у будь-якому разі – це зовсім не малі суми.

На нашу думку, необхідно окреслити відмінності між CRM та ATS, найголовнішими з-поміж яких є:

- націленість на майбутню співпрацю з фахівцями, які є привабливими для потенційних проєктів;
- побудова довготривалих і міцних відносин (натомість системи відстеження кандидатів спрямовані на закриття поточних вакансії «тут і зараз») [30; 32].

Варто зауважити, що натепер кількість таких софтів, що використовують системи Applicant Tracking Systems або CRM, невпинно зростає у сфері рекрутингу, що робить їх з погляду економіки достатньо конкурентоспроможними. Оригінальність, інноваційність та багатофункціональність – це саме ті ознаки, що впливатимуть на вибір програмного забезпечення для підприємства.

На думку дослідників, одними із головних інструментів у роботі рекрутера є софти для відеоконференцій. Вони дозволяють проводити онлайн-співбесіди, оцінювати кандидатів у режимі реального часу та підтримувати ефективну комунікацію з потенційними працівниками з різних куточків світу.

Так, Zoom – одна з найвідоміших платформ для відеозв’язку, особливо за часи коронавірусу. Її обирають за стабільну якість з’єднання, простий інтерфейс та навігацію. Далі у схемі «наведено позитивні та негативні сторони цього додатку» [27] (*Рисунок 6*):

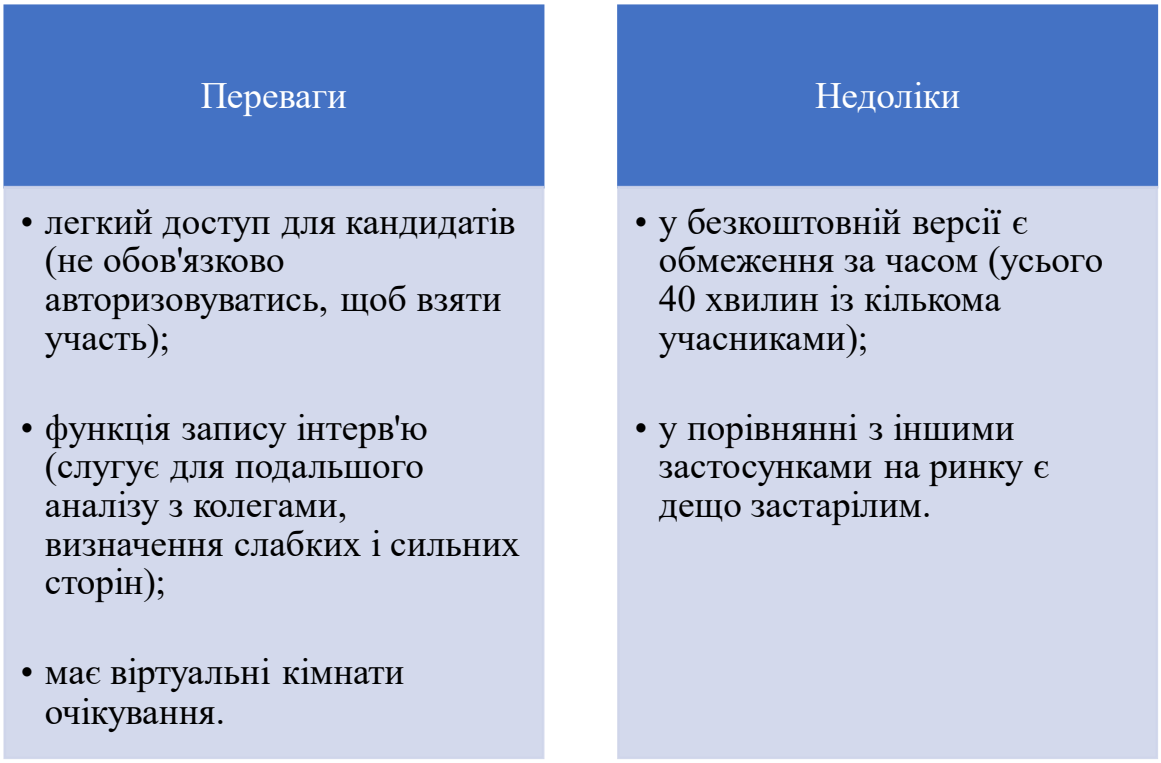


Рисунок 6 – Переваги і недоліки додатку Zoom.

Створено автором

Особливо популярним серед користувачів Microsoft є його софт для відеозв’язку Microsoft Teams. Звичайно, він має можливості інтеграції з Outlook та іншими поширеними сервісами, вирізняється надійним рівнем безпеки та підтримкою командної співпраці й обміну файлами. Однак, є й певні недоліки, зокрема може бути складним для нових користувачів, особливо кандидатів, що не звикли працювати у корпоративному середовищі.

Дещо з обмеженими функціями, аніж попередні, але з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, добре на ринку почувається Google Meet. Інтегрується з Gmail та Google Calendar, що дуже зручно для планування інтерв’ю.

Розробники спеціалізованого програмного забезпечення для рекрутерів HireVue запевняють що «додаток надає варіанти асинхронних відеоспівбесід, характеризується наявністю вбудованих аналітичних інструментів (зокрема ШІ-аналізу) та легкою адаптивністю з ATS (системами відстеження кандидатів). Слід зауважити, що для не спеціалістів є «занадто формалізованою програмою, до того ж з високою вартістю встановлення та обслуговування» [12].

Звичайно існують й інші застосунки, назвемо декілька до прикладу:

- ***ConveyIQ*** (комплексна платформа, що надає окрім можливості проведення онлайн-співбесід ще й розсилку кандидатам електронних листів, запрошень);
- ***Wepow*** (серед переваг – багатомовність, мобільність у використанні, налаштування фірмового стилю компанії, цілодобова підтримка з розробниками).

Набирає обертів використання штучного інтелекту в сфері рекрутингу. Як і в більшості інших галузей, так і в рекрутингу штучний інтелект суттєво трансформує процес пошуку, роблячи його швидшим, ефективнішим і менш упередженим. Ні в кого не виникає заперечень, що ШІ вміє швидко аналізувати великі обсяги резюме на згаданих платформах, відбирати найбільш релевантних кандидатів на основі ключових слів, досвіду, освіти, навичок, порівнюючи профілі претендентів із заданими вихідними даними. Це допомагає не пройти повз цікавих спеціалістів, незважаючи на їх нестандартно зазначений опис.

Також ШІ наділений здатністю виконувати заданий об’єм роботи, що містять такі параметри: відповіді на типові питання, планування співбесід, надсилання повідомлень у чати або електронною поштою, визначення мови користувача, міміки та інтонації під час відеоінтерв’ю, щоб у подальшому оцінити комунікаційні навички, емоційний інтелект тощо.

Крім того, деякі з систем штучного інтелекту вміють спрогнозувати ймовірність ефективності кандидата на посаді, аналізуючи попередній досвід, поведінкову модель та схожих працівників. Більше того, превагою цієї технології є абсолютна відсутність суб'єктивності у прийнятті рішень та дослідженні претендента на посаду, дозволяючи отримати його незалежне оцінювання. Саме тому значна частина пошукових систем та софтів вже впроваджують ШІ у свої ресурси, адже розуміють їх привілеї.

У сфері підбору персоналу останнім часом все частіше застосовують ще і технології гейміфікації (ігрофікації) – «це залучення підходів, що є характерними для комп'ютерних ігор у неігрових процесах. Основна мета цієї технології – підвищити загальну продуктивність у виконанні задач, збільшити мотивацію у колективі, вирішувати оригінальні завдання» [25, с. 203]. Широкодоступною стає можливість за допомогою гейміфікації створити нетипову модель ситуації або ж, навпаки, симуляцію щоденної рутини для майбутнього співробітника, стає кращим рішенням, що прискорює рух етапами рекрутингу. У більшості випадків, результати, отримані під час такої гри стають вирішальними для компанії, додаючи неабиякої значущості до критерій вибору персоналу.

Менш стресовим, але, зважаючи на специфіку, водночас більш захоплюючим і цікавим метод ігрофікації робить процес кадрового відбору, оскільки кандидати краще віддають перевагу захопливим практичним тестам чи завданням, аніж традиційним, відчуваючи себе більш розкутими та впевненими.

Головне також, що колективні симуляції дозволяють оцінити взаємодію потенційного працівника зі співробітниками підприємства, роботу в команді за несприятливих умов чи обмеженого часу. Такий метод зазвичай використовують в офлайн режимі.

Технології гейміфікації, що націлені на самостійного кандидата, є більш поширеними серед рекрутингових агентств чи HR-менеджерів, адже не вимагають залученості у самому процесі переважно онлайн-відбору. Первинну оцінку складають автоматично на основі результатів, тому етап сорсингу значно пришвидшується, уникаючи необхідності постійного скролінгу вебсторінок.

Неабиякою перевагою такої технології є її необмеженість у часі. Також ігри та тестування дозволяють оцінити реальні професійні можливості та кваліфікацію фахівців, які відповідатимуть умовам роботи в організації. Приховати свої слабкості чи незнання у такому разі значно складніше, ніж на традиційних співбесідах чи інтерв'ю.

Із-поміж багатьох позитивних сторін ігрофікації існують і кілька негативних. Передусім цей метод вимагає прискіпливості до деталей та чіткого планування для своєї функціональності. Гейміфікація повинна адаптуватись до специфіки вакансії та культури підприємства, адже невідповідність у цьому впливає на реноме компанії. Для технічної посади краще сформувати програмну симуляцію, для більш креативної – завдання на вирішення нетипових проблем, але досить часто у комплексі вони перетинаються між собою.

Хоча такі технології рекрутингу не зазнали швидкого поширення і популяризації, але і натепер досвід багатьох організацій значний. До прикладу, цікавим було поставлене завдання корпорації Microsoft. Керівництво компанії інтегрувало стратегію гейміфікації, створивши гру «Language Quality» для подолання проблеми локалізації іноземних мов у своїх продуктах. Співробітники мали переглядати екрани користувачів, на яких подекуди навмисно завантажували неякісний переклад. Упровадження такої системи дозволило «4500 працівникам організації впоратись з 500 000 таких екранів, виправляючи неточності та поліпшуючи переклад» [42].

Методи ігрофікації використовують у різних сферах діяльності, залежно від вказаної мети. VR (віртуальної реальності)/AR-технології (доповненої реальності) є її складниками, що хоч і не є поширеними, але застосовуються у специфічних сферах діяльності. Наприклад, у випробуванні пілотів літальних апаратів, авіації і транспорті, техніками у промисловості й виробництві, медицині, армії, будівництві та архітектурі тощо.

Ще один практичний приклад. Організація Walmart була занепокоєна недотриманням правил безпеки своїми співробітниками, тому фахівцями було розроблено ігрову платформу. На ній були вбудовані додатки для навчання правилам, які дозволяли також змагатися зі своїми колегами за отримання додаткових балів. Саме конкуренція мала найбільший емоційний вплив на боротьбу інтересів у колективі, що у результаті «знизило кількість нещасних випадків на 54% у восьми центральних підрозділах компанії» [42].

Серед прикладів гейміфікації, що стосуються саме процесу рекрутингу необхідно виділити досвід IT-організації CleverStaff, які влітку 2022 року презентували ексклюзивну ігрову систему для спеціалістів з підбору персоналу. Мета створення цього застосунку – «збалансувати загальний стан HR-відділу, позбавити їх ризику вигорання, зменшити прокрастинацію, а також зробити їх працю більш насиченою та цікавою. CleverStaff позиціонують себе першими у світі серед розробників програмного забезпечення для рекрутингу, хто запропонував таке нововведення» [41].

Нині переважна більшість компаній-замовниць, що намагаються налагодити кадрову систему підприємства, схиляються до тих технологічних розробок, що містять комплексні інструменти для підбору кандидатів, аніж до окремих із них.

Отже, можна зробити висновок щодо застосування сучасних технологій у процесі підбору персоналу. З огляду на практику, якщо це впровадження для малого бізнесу – найлегше звернутись до рекрутингового агенства або

розробити власну систему пошуку, що скрадатиметься лише з найнеобхідніших етапів. Деяким HR-відділам достатньо реалізувати автоматизоване розміщення оголошень на відомих платформах robota.ua чи work.ua, іншим − найкраще поєднати новітні технології гейміфікації з традиційними, «які дозволяють легше адаптуватись до нових реалій, досягати значної економії часу та ресурсу, а також підвищувати якість взаємодії з кандидатами та ефективність відбору, хоча вони й потребують значних, але виправданих зусиль» [25, с. 205].

Тобто, ефективним є те, що інтеграція різноманітних інновацій у процес рекрутингу стає все більш масованою, оптимізуючи загальний процес підбору персоналу і пришвидшуючи подолання кадрової нестачі у компанії.

РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТК АРТ-АГРО»)

2.1. Характеристика й оцінювання кадрової служби підприємства «ТК АРТ-АГРО»

Сільське господарство в Україні є одним із вагомих секторів економіки, а аграрні компанії – рушіями розвитку інноваційного землеробства та сучасного агробізнесу, який має свою специфіку, що включає не лише сезонні та технологічні складові, а й високі вимоги до кадрового потенціалу. Для визначення особливостей системи персоналу та якісного оцінювання досягнень у цій галузі необхідно ознайомитися та проаналізувати діяльність досліджуваного підприємства, яке ми обрали для написання кваліфікаційної роботи.

Київська компанія ТОВ «ТК АРТ-АГРО» [7] − це «виробник та оригінатор гібридів соняшника, кукурудзи, ріпаку та цукрового буряку, що занесені до «Державного реєстру сортів рослин України (реорганізованого завдяки Постанові Кабінету міністрів України від 01.06.2002 №714 «Про утворення Державної служби з охорони сортів рослин та Українського інституту експертизи сортів рослин)» [6]. Прикметно, що за порівняно короткий термін свого існування, завдяки високому рівню селекційної роботи, створено гібриди (різновиди, отримані шляхом схрещування двох різних ліній культур), які «не поступаються відомим закордонним, однак мають перевагу за адаптивним потенціалом та високою екологічною пластичністю» [45].

Кваліфіковані співробітники компанії шляхом ретельного відбору та поєднання виводять гібриди соняшника, які характеризуються: «підвищеною стійкістю до хвороб, удосконаленою толерантністю до стресів навколишнього середовища, вирівняністю рослин та високою енергією росту» [7].

Поряд із виробництвом насіння компанія інтегрує весь цикл роботи з ним: селекція, виробництво, підготовка та продаж. Різноманіття продуктів дозволяє підібрати саме ті, що оптимально відповідатимуть умовам і побажанням клієнтів.

Потрібно зауважити, що реалізація багатьох проєктів компанії відбулась завдяки впровадженню системи ART-GROW. Цей підрозділ біологічних досліджень, який сьогодні є одним з основних робочих інструментів компанії, проводить попередні польові випробовування й обстеження – а це потужний фундамент та основа реноме компанії. Саме «достеменність даних, отриманих у результаті таких дій, допомагає працівникам Арт-Агро краще розуміти та цілком оцінити перспективність і потенціал намірів» [37].

Головна ціль компанії – задоволення потреб клієнта. Адже успіх компанії на 100% залежить від результатів, отриманих на полях замовників та роботи колективу. Команда організації налаштована на довгу і плідну співпрацю з вітчизняними аграріями, зацікавлена лише в якісній продукції та високому рівні обслуговування.

Немаловажливим у характеристиці підприємства є необхідність звернути увагу на досягнення, над якими працювали співробітники, а це кропітка і невпинна робота кожного з них, що призвели до успіху. За вагомий внесок у розвиток економіки регіону, здобуття права першості в галузі та відмінну динаміку розвитку підприємства за основними КВЕД організація отримала сертифікат «Компанія року 2024» від Всеукраїнського галузево-аналітичного центру. Крім цього, компанія брала участь у різноманітних конференціях та форумах, на яких гідно презентувала свої здобутки.

У новому сезоні 2025 року компанія щедро підтримує наукові центри та фахові заклади освіти, адже такі кроки допомагають майбутнім аграріям отримати практичні навички, а агросектору – розвиватися швидше.

З-поміж особливостей роботи у аграрному секторі необхідно виділити такі, що зображено на таблиці (*Таблиця 1*).

Сезонність та циклічність
• Більшість процесів у сільському господарстві прив'язані до природних ритмів. • Весняні посіви, літній догляд за культурами, осіннє збирання врожаю – це все вимагає гнучкого підходу до планування роботи та чіткого дотримання агротехнічних термінів. • Працівники повинні бути готові до пікових навантажень у певні періоди року.
Технологічність
• Сучасні аграрні компанії активно впроваджують новітні технології у виробництво: GPS-навігацію для техніки, дрони для моніторингу, а подекуди і для обробки полів, цифрові системи для аналізування врожайності культур тощо. • Це висуває нові вимоги до персоналу – потрібні кваліфіковані фахівці, які володіють не лише аграрною наукою, а й мінімальними IT-навичками.
Широкий спектр кадрової спеціалізації

• У штаті мають бути:
  • агрономи і молодші спеціалісти;
  • лаборанти з контролю якості (насіннєвого матеріалу);
  • механізатори та інженери з обслуговування техніки;
  • фахівці із захисту рослин;
  • логісти;
  • економісти та бухгалтери, юристи і обліковці;
  • менеджери з продажу;
  • HR-спеціалісти або інші кадрові робітники;
  • контент-мейкер або PR-менеджер.

Таблиця 1 – Специфіка виробництва у сфері сільського господарства [7]

Досліджуючи кадрову структуру ТОВ «ТК Арт-Агро», ми визначили, що кадрове забезпечення компанії майже цілком відповідає вимогам і особливостям сьогодення. Однак є кілька важливих деталей, що спричиняють на сучасному етапі розвитку цієї організації проблему – це брак персоналу.

До прикладу, наразі обов'язки HR-фахівця/рекрутера виконують за сумісництвом обліковець та головний бухгалтер, які розділили ці посадові функції між собою. До певного періоду становлення і розвитку підприємства це не викликало дискомфорту, адже кількість та плинність кадрів була мінімальна. Однак із початком збільшення потужностей виробництва збільшились і об'єми інформації, яку цим робітникам потрібно опрацьовувати, але ситуація залишається контрольованою і зміни у цьому випадку за попереднім погодженням не потребуються.

Проте в Арт-Агро натепер виникає потреба у низці фахівців, зокрема: потрібен бухгалтер, що працюватиме з первинними документами постачальників, контент-мейкер (або піарник), було б добре мати ще кількох менеджерів із продажу.

Кожна компанія має свої принципи відбору персоналу. Ключовими аспектами щодо цього питання у ТОВ «ТК Арт-Агро» можна назвати такі, як:

- Професійна підготовка (зацікавленість у залученні фахівців з профільною освітою та досвідом, однак додаткові курси з підвищення кваліфікації або додаткового напрямку оплачуються організацією, якщо у цьому є її інтерес. Так для відділу бухгалтерії було придбано навчальні уроки з нахилом до аграрного сектору, лекції з відеомонтажу та обробки фото для фахівця зі створення контенту тощо).

- Мотиваційні надбавки та заохочення (конкурентна заробітна плата, премії за продуктивність, забезпечення житлом у сільській місцевості та власним робочим автомобілем, що стосується зазвичай спеціалістів, які

працюють на виїзді, зазвичай, це агрономи, складський персонал, регіональні менеджери-управителі та інші).

- Сезонні кадри (частина робітників залучається тимчасово на період посівної, збору урожаю або на певний напрям роботи, проєкт: комбайнери, водії спецтранспорту, реєстратори, насіннєві інспектори, різноробочі. На такі випадки обов'язково укладається трудова угода або договір на отримання послуг) [7].

З огляду на це, можна зазначити, що виробниче забезпечення агрокомпанії «Арт-Агро» знаходиться на досить високому рівні: велика кількість власних та орендованих ділянок, кілька складів у цьому районі (включно з обладнаним приміщенням для зберігання засобів захисту рослин та мікродобрив), власна лабораторія, окремі офіси, приміщення для оброблення та пакування насіння, зерносушарки та сільськогосподарська техніка (трактори, комбайни, обприскувачі, навантажувачі тощо), а також легкові та вантажні автомобілі для потреб працівників та перевезення вантажів.

Важливо, що для робітників підприємства проводяться регулярні навчання як від досвідчених спеціалістів компанії, так і від партнерів. Співпрацюючи з кількома фаховими університетами, ТОВ «ТК АРТ-АГРО» залучає до виробничої практики студентів, успішних випускників – запрошує до співпраці. Так що періодично у кадровій структурі підприємства присутні студенти, що зазвичай виконують посадові обов'язки: менеджера з продажу (збуту), молодшого агронома чи лаборанта.

Загалом штат налічує близько 20-30 постійних кадрів, у сезон – до 50. Відповідальні за кадровий процес роботи виділяють такі його основні етапи:

1) «пошук кандидата (рекрутинг);
2) оформлення й облік;
3) документообіг (накази, відрядження, відпустки тощо)» [40, с. 10].

Щодо самого сорсингу – все відносно стандартно як для організації такого рівня. У процесі дослідження ми дослідили, що в «Арт-Агро» використовують такі методи закриття вакансій, як:

- PR-просування (розміщення оголошень на спеціалізованих платформах і чатах);

- повторне наймання кадрів (найчастіше через сезонність, сегментованість у виробництві);

- реферальна програма (чимало співробітників залучені саме завдяки цьому);

- стажування;

- участь у різноманітних заходах, спілках, форумах (знайомство і виокремлення потенційних кандидатів);

- хедхантинг [17].

Останній із презентованих вище методів показав один із найкращих показників ефективності та результативності роботи нового персоналу. Цьому сприяли кілька важливих факторів:

1) економія часу на навчання та стажування;
2) ініціативність, відповідальність та авторитетність працівників;
3) наявність необхідного досвіду і знань у сфері діяльності;
4) ймовірна передача і в подальшому використання цінної інформації та/або баз даних клієнтів, постачальників, партнерів чи конкурентів.

Зазначимо, що цей метод уможливив залучення чималої кількості фахівців, що зараз обіймають високі посади у штаті.

Разом з цим виокремлюють і технологічні засоби, якими у ТК Арт-Агро користуються доволі часто, зокрема це:

1) robota.ua та work.ua (потенційні кадри відгукуються самостійно на опубліковане оголошення – цього достатньо аби закрити базові потреби

підприємства, якщо не визначені керівництвом специфічні вимоги, кваліфікація);

2) типові або місцеві чати, спільноти – їх перевага в охопленні аудиторії, що навіть не шукає нове місце роботи, але приваблива пропозиція і кращі умови праці змушуватимуть до розгляду. Для деяких людей є важливим розташування організації, тому звертаються до таких інструментів сорсингу вакансій.

Із огляду на досвід кадровиків компанії, ефективність спеціалізованих платформ для сорсингу останніми роками зменшилась. Розробники створили умови, які унеможливлюють або обмежують розміщення оголошень вакансій у безкоштовному доступі. Саме з цієї причини пошук нових інструментів та технологій став актуальним.

Задля осягнення всього рекрутингового процесу в «Арт-Агро», що призвів до таких результатів, доцільно заглибитись у його найперші етапи. На фото (*Рисунок 7* та *Рисунок 8*) зображено опис посадових обов'язків помічника бухгалтера, який розміщувався на базі софту work.ua у лютому 2025 року.

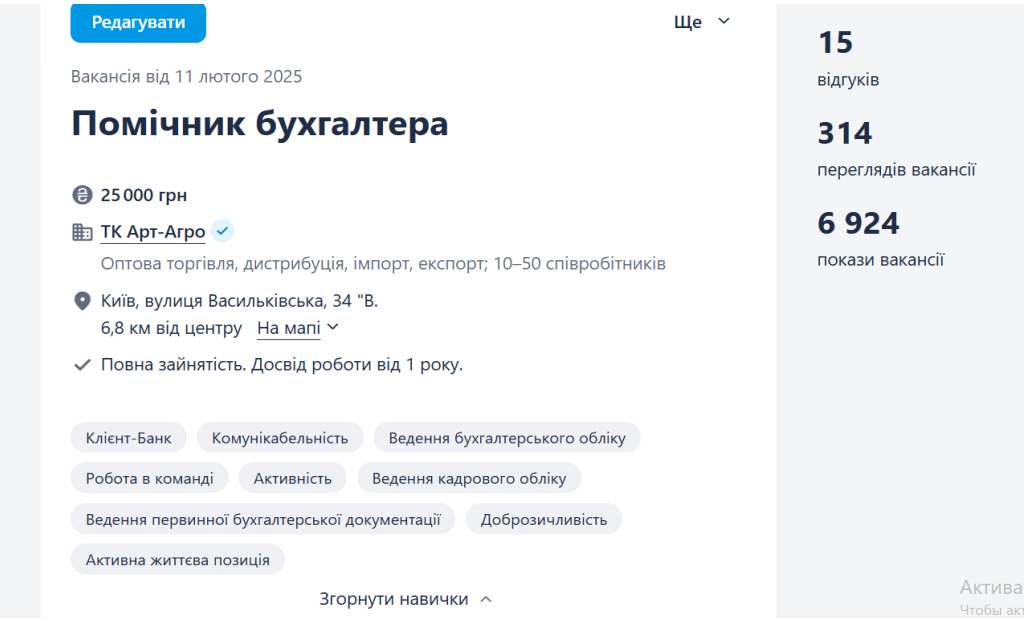
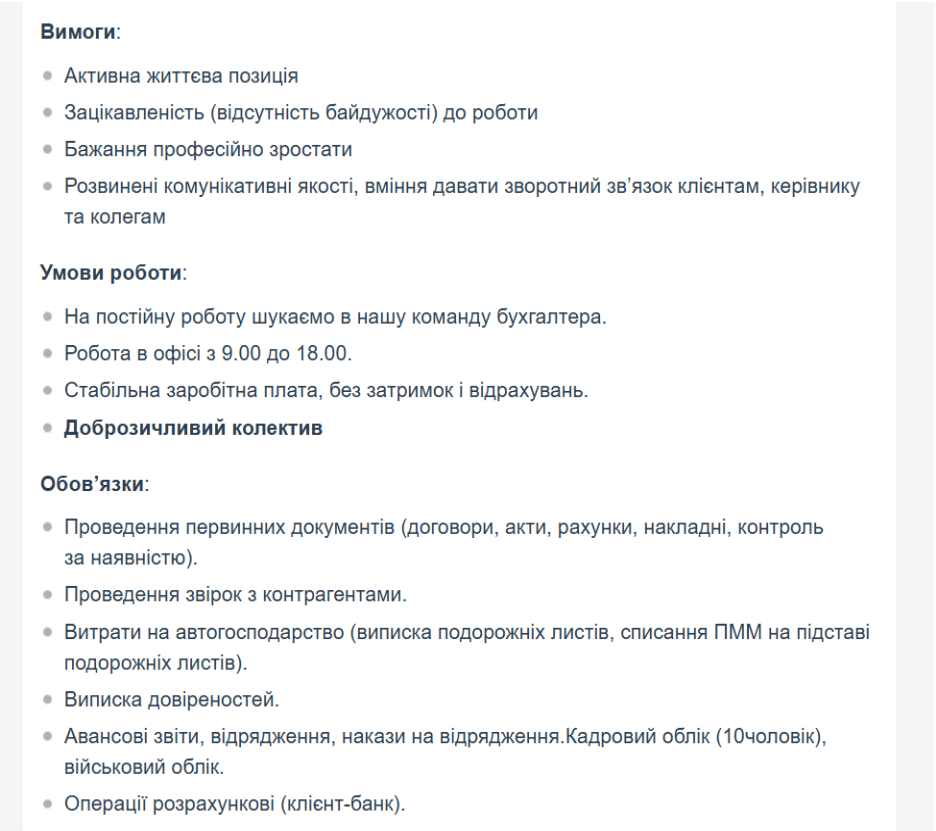


Рисунок 7 – Умови роботи на одному із розміщених оголошень [35]



Вимоги:

- Активна життєва позиція
- Зацікавленість (відсутність байдужості) до роботи
- Бажання професійно зростати
- Розвинені комунікативні якості, вміння давати зворотний зв'язок клієнтам, керівнику та колегам

Умови роботи:

- На постійну роботу шукаємо в нашу команду бухгалтера.
- Робота в офісі з 9.00 до 18.00.
- Стабільна заробітна плата, без затримок і відрахувань.
- **Доброзичливий колектив**

Обов'язки:

- Проведення первинних документів (договори, акти, рахунки, накладні, контроль за наявністю).
- Проведення звірок з контрагентами.
- Витрати на автогосподарство (виписка подорожніх листів, списання ПММ на підставі подорожніх листів).
- Виписка довіреностей.
- Авансові звіти, відрядження, накази на відрядження.Кадровий облік (10чоловік), військовий облік.
- Операції розрахункові (клієнт-банк).

Рисунок 8 – Вимоги до посадовця [35]

За словами розробників софту CleverStaff, щоб скласти гарний опис вакансії, необхідно:

- «писати доступно (чіткий, інформаційний текст для найкращого сприйняття реципієнтом без нахилу на емоційність);

- більше конкретних фактів (кандидат має розуміти, які його обов'язки, умови праці, можливі бенефіти тощо. Важливо виразно окреслити межі кар'єрного розвитку та рівень заробітної плати – це допомагає пошукачам швидко орієнтуватись та приймати рішення, незважаючи на захмарливі, «перебільшені» пропозиції» [43]:

- визначити переваги роботи у саме цій компанії (інформація, що б явно затьмарила негативні сторони підприємства: завдання у не робочий час – оплата у подвійному розмірі, часті незаплановані поїздки – збільшена кількість вихідних днів, додаткові бонуси, оренда житла чи безкоштовний спортзал, можливості планування графіку, дистанційний або гібридний формат тощо).

З огляду на практику, чим більше акцентів на привілеях – тим краще. Розширений опис із загальними відомостями про організацію, фотографії та відео з командою теж складають краще враження у претендента. Посилання на сайт, соцмережі – обов'язкова умова для сучасного оцифрованого світу. Крім того, левову частку гарного іміджу підприємства складають відгуки про роботодавця. Зазвичай їх розміщують на спеціалізованих платформах для пошуку роботи.

Аналізуючи опубліковані матеріали щодо вакансії на посаду помічника бухгалтера, автори дослідження знайшли певні недоліки у їх формулюванні, а саме:

1) непослідовне та дещо незрозуміле викладення інформації (наприклад: в умовах прописана ознайомлювальна інформація щодо пошуку працівника);
2) незначні помилки у тексті;
3) відсутність даних про компанію;
4) нестача посилань на сайт і соцмережі;
5) некоректно вказані обов'язки – хоча вони й описані доволі широко, але насправді дещо не відповідають дійсності. У цьому випадку пошук був орієнтований на бухгалтера, що працюватиме з первинною документацією з постачальниками, а це, звісно, – різні речі.

У наступному прикладі також наявні такі помилки, але вже розташовані на іншому спеціалізованому програмному забезпеченні для рекрутингу robota.ua (*Рисунок 9*, *Рисунок 10*). Проте варто зазначити, що у цьому варіанті вже розкрита головна мета підприємства, його діяльність. Основні дані, які мають бути, – окреслено, тому про непрозорість цих пропозицій не варто наголошувати, лише про їх шаблонність.

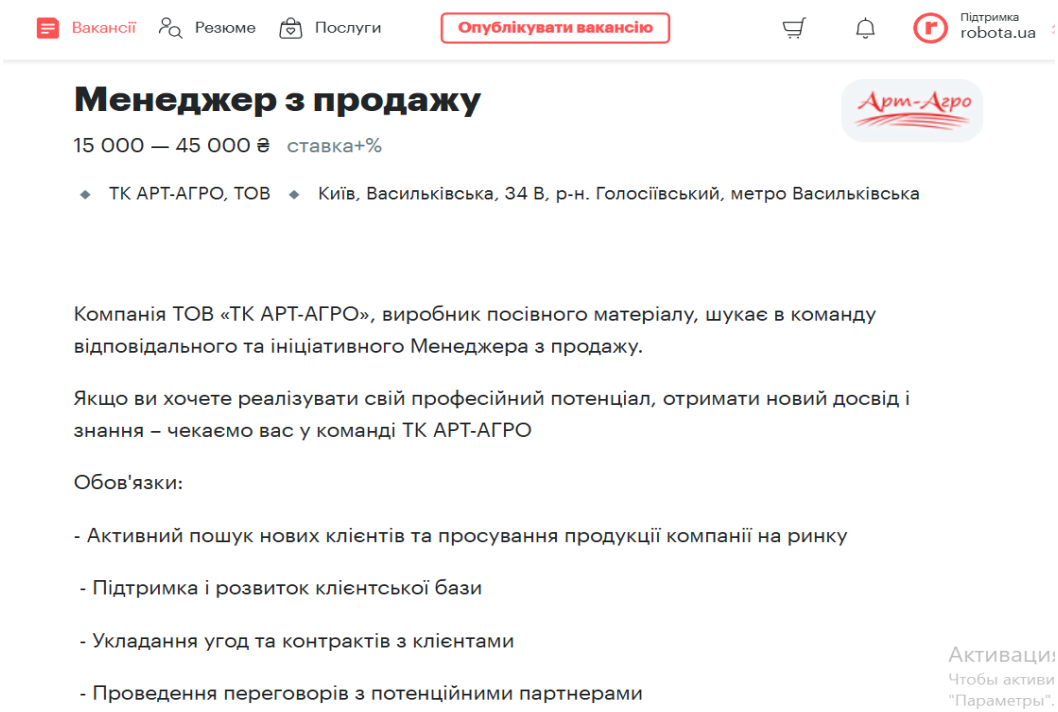


Рисунок 9 – Інформація про вакансію на посаду «Менеджер з продажу», розміщена кадровиками ТОВ «ТК Арт-Агро» [31]

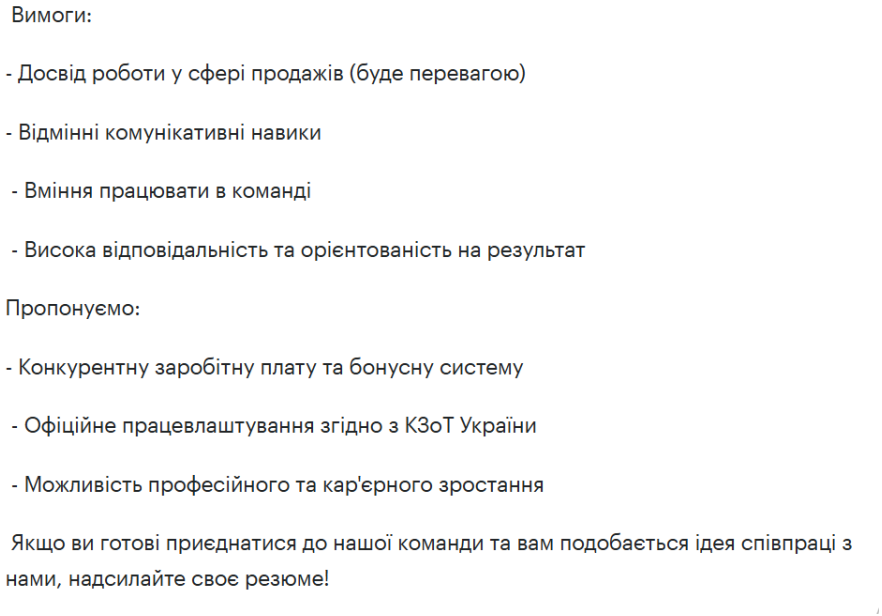


Рисунок 10 – Вимоги та пропозиції оголошення [31]

За час збору матеріалів про підприємство було отримано і відгуки про роботодавця, етапи працевлаштування. Далі кілька з них:

1) Керівник відділу дистриб'юції: «пошуком займалась 2 місяці за допомогою work.ua, robota.ua та LinkedIn. Співбесіда була очною, враження залишились позитивними. Час прийняття рішення – 2 тижні».
2) Менеджер (управитель) зі збуту: «шукав близько 1-2 тижнів. Використовував work.ua. Було 2 етапи співбесіди, перша – ознайомча, друга – з директором компанії. Тривали вони недовго, на першій розказали мої обов'язки, на другій – трішки позапитували про мене: чим цікавлюся, що вмію, де навчаюся, працював до цього. На рішення вплинуло те, що робота недалеко від місця проживання, пов'язана з моєю сферою навчання в університеті, ну і, звичайно, перспективи заробітку, а також графік 5/2» [7; 37].
3) Помічник керівника: «Яким чином запросили в компанію?» Усе класично, навчаючись в університеті, подала резюме в агрокомпанію, після чого була запрошена на співбесіду. Поспілкувавшись з керівництвом, обговоривши всі питання та пропозиції, погодилась вийти на вакантне місце роботи. Співбесіда була у вигляді діалогу, розкриті були загальні питання про компанію (чим займається, як розвивається, мета тощо), також я пояснила чим займаюсь, де навчаюсь, і чого очікую. Рішення прийняла досить швидко і рішуче, компанія мене зацікавила і ще, що дуже важливо, знаходилась біля мого будинку. Тому вже з наступного тижня я вийшла на нове місце. Колектив мене прийняв дуже приємно, досить швидко ввели в курс справи, надали робочу зону, після чого я приступила до своїх обов'язків.

Узагальнюючи все, що було викладено у цьому підрозділі, можна зробити деякі висновки.

Рекрутинговий процес не є достатньо розвиненим у ТОВ «ТК Арт-Агро», хоча для нинішнього етапу розвитку – цього цілком достатньо, зважаючи на відгуки нових співробітників.

Із численних методів у компанії використовують хедхантинг, розміщення оголошень на пошукових платформах, організацію різноманітних заходів для залучення фахівців.

Щодо технологій, то тут застосовують тільки софти для сорсингу work.ua та robota.ua.

Тобто, у перспективі існують можливості для покращення процесу підбору персоналу, удосконаленні його методів, технологій та кадрової політики загалом.

2.2. Пропозиції та рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у рекрутинг компанії

Безумовно, що ТОВ «ТК Арт-Агро» як представник аграрного бізнесу постійно зіштовхується із проблемами традиційного рекрутингу через обмежену базу кандидатів, тривалі терміни пошуку, низьку залученість досвідчених спеціалістів у галузі. Саме тому актуальним стає питання інтеграції сучасних цифрових технологічних інструментів, що дозволить не лише автоматизувати такі завдання, але й підвищити точність та ефективність прийняття рішень з урахуванням специфіки досліджуваного підприємства.

Відомо, що минулого року керівництво компанії серйозно замислилось щодо залучення молодих спеціалістів та студентів-випускників на новий урожайний сезон. Цьому сприяли міцні відносини з багатьма фаховими освітніми закладами, адже Арт-Агро підтримує їх і як виробник посівного матеріалу, і як благодійний партнер.

Однак трапилося так, що значна частина відібраних недосвідчених працівників виявлялася абсолютно безвідповідальною, з низьким рівнем знань.

Тому така практика була неефективною, сповнена розчарувань, хоча останнім часом із цією проблемою зіштовхнулося багато компаній. Звичайно, інша частина молодих спеціалістів все ж таки дуже добре себе зарекомендувала. Тому, на нашу думку, труднощі з відбором справді талановитих кадрів допоможуть подолати технології підбору персоналу.

Попередньо поспілкувавшись з кадровими працівниками ТОВ «ТК Арт-Агро», що виконують повсякчас обов'язки рекрутерів і, узгодивши з керівником, стало зрозуміло: компанія на сьогодні не потребує значної кількості нових робітників, адже штат майже цілком повний. Крім помічника бухгалтера, що повинен справді мати великий багаж знань із фаху, від інших – це не вимагається (достатньо ініціативності, відповідальності та базових навичок). Щодо цього постає завдання надати пропозиції, які б, на нашу думку, могли б поліпшити етапи підбору молоді і виокремити з мас готових до співпраці талантів.

Саме тому ми дозволимо собі порекомендувати сучасні досить ефективні технології рекрутингу, які можна задіяти в «Арт-Агро». Назвемо ці технології.

Насамперед, це відеоінтерв'ю (для тих, хто працюватиме у дистанційному форматі або для першого етапу співбесіди).

У вирішенні цього питання допоможуть і соцмережі та чат-боти (зможуть залучати хоч і пасивну, але значну аудиторію).

Звісно, що можуть стати у нагоді тестування, випробування, гейміфікація, вебсайти для пошуку персоналу. Останні вже використовувались кадровими спеціалістами підприємства, були запропоновані тільки правки. Далі детальніше про кожну із рекомендованих.

Разом із керівництвом агрофірми було визначено основні вимоги та побажання до претендентів на посади «контент-мейкер» «менеджер з продажу» та «помічник бухгалтера». За допомогою цієї інформації було

вдосконалено раніше розміщені описи вакансій на спеціалізованих платформах. Далі наведемо приклади (*Рисунок 11*, *Рисунок 12*, *Рисунок 13*).

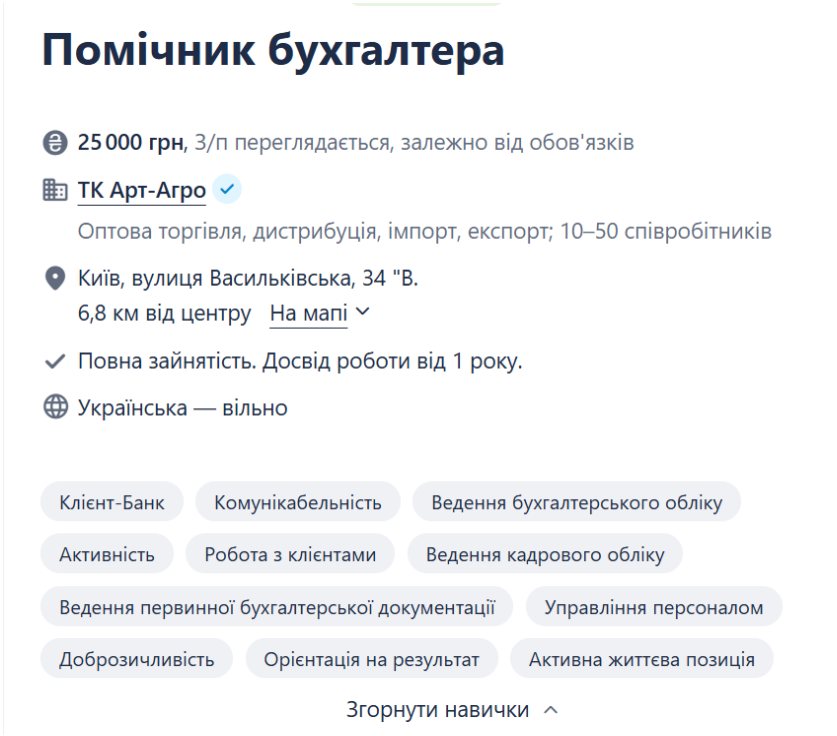


Рисунок 11 – Відредаговане оголошення на вакансію «Помічник бухгалтера» [35]

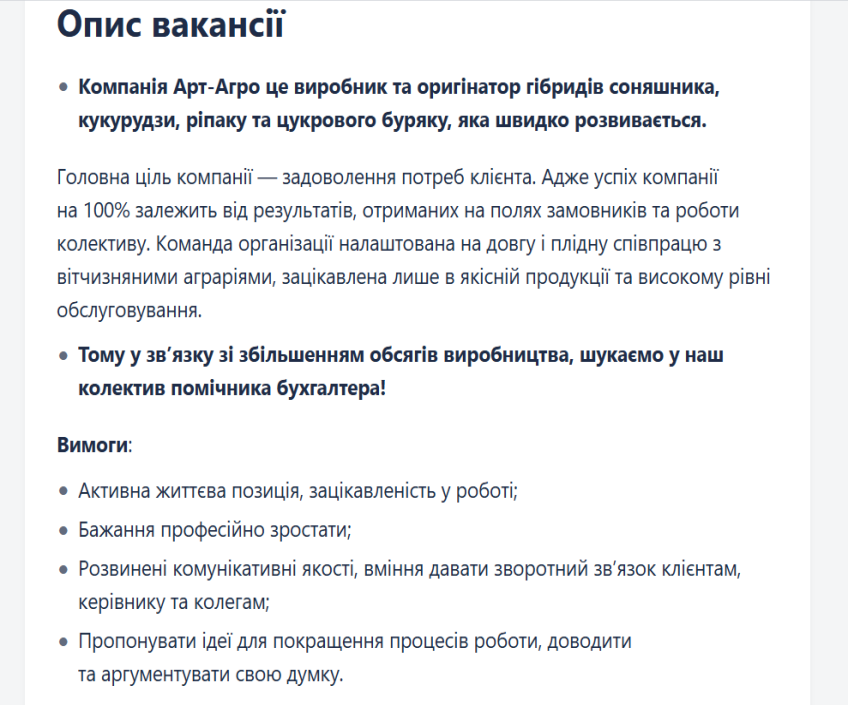
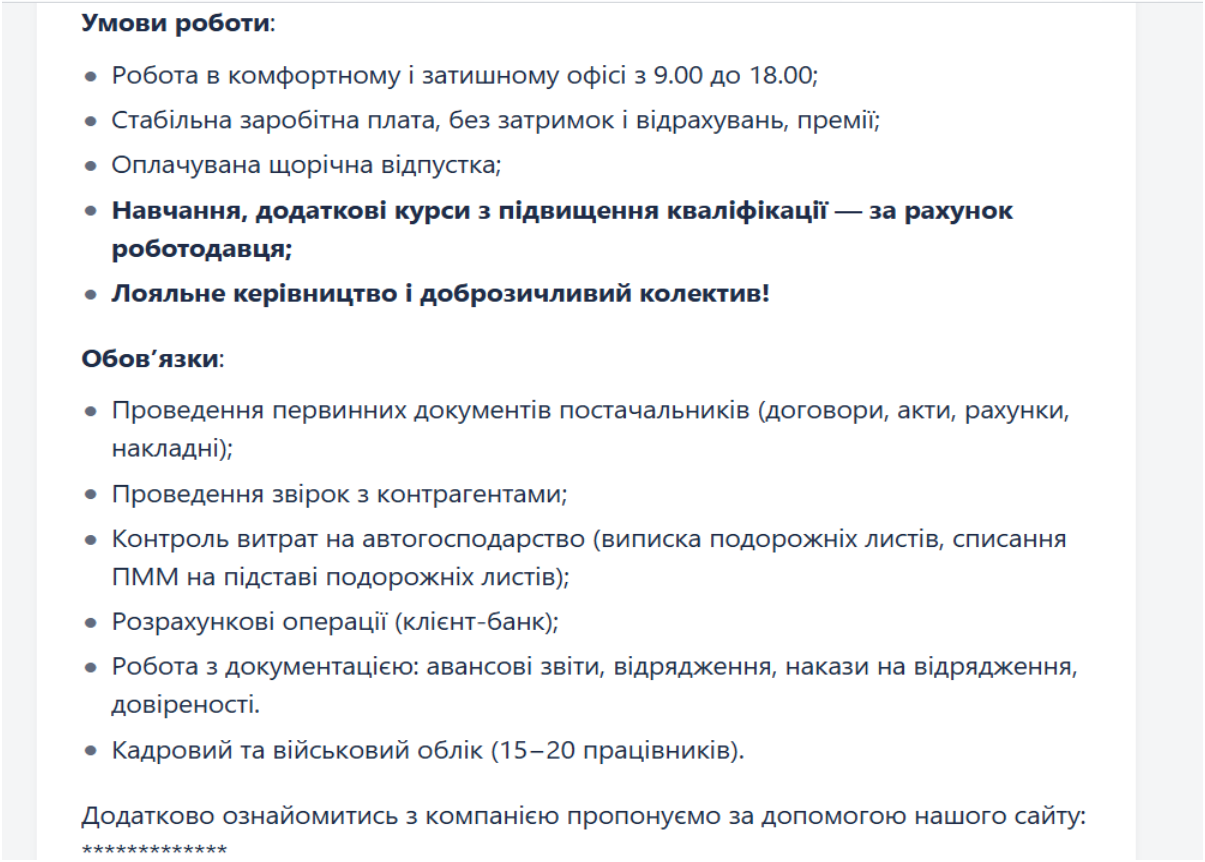


Рисунок 12 – Опис компанії та вимоги до кандидата [35]



Умови роботи:

- Робота в комфортному і затишному офісі з 9.00 до 18.00;
- Стабільна заробітна плата, без затримок і відрахувань, премії;
- Оплачувана щорічна відпустка;
- **Навчання, додаткові курси з підвищення кваліфікації — за рахунок роботодавця;**
- **Лояльне керівництво і доброзичливий колектив!**

Обов'язки:

- Проведення первинних документів постачальників (договори, акти, рахунки, накладні);
- Проведення звірок з контрагентами;
- Контроль витрат на автогосподарство (виписка подорожніх листів, списання ПММ на підставі подорожніх листів);
- Розрахункові операції (клієнт-банк);
- Робота з документацією: авансові звіти, відрядження, накази на відрядження, довіреності.
- Кадровий та військовий облік (15–20 працівників).

Додатково ознайомитись з компанією пропонуємо за допомогою нашого сайту: **********

Рисунок 13 – Оновлені умови та обов'язки [35]

Як видно, глобальних змін в оголошеннях не передбачалось, тільки запропоновано додати опис компанії та посилання на сайт, уточнити й закцентувати увагу на обов'язках.

Що стосується вакансії «помічника бухгалтера», то тут замало варіацій технологій, які б полегшили відбір: відеоінтерв'ю, розлога співбесіда з випробуванням і найголовніше – LinkedIn (*Рисунок 14*). Цей софт призначено для переважної частини користувачів, які вже мають досвід і практичні навички. Резюме містить усі дані про кандидата, місце роботи, обов'язки та команду. Усе це допомагає отримати великий обсяг інформації для аналізу без проведення співбесід, тобто без втрати дорогоцінного часу.

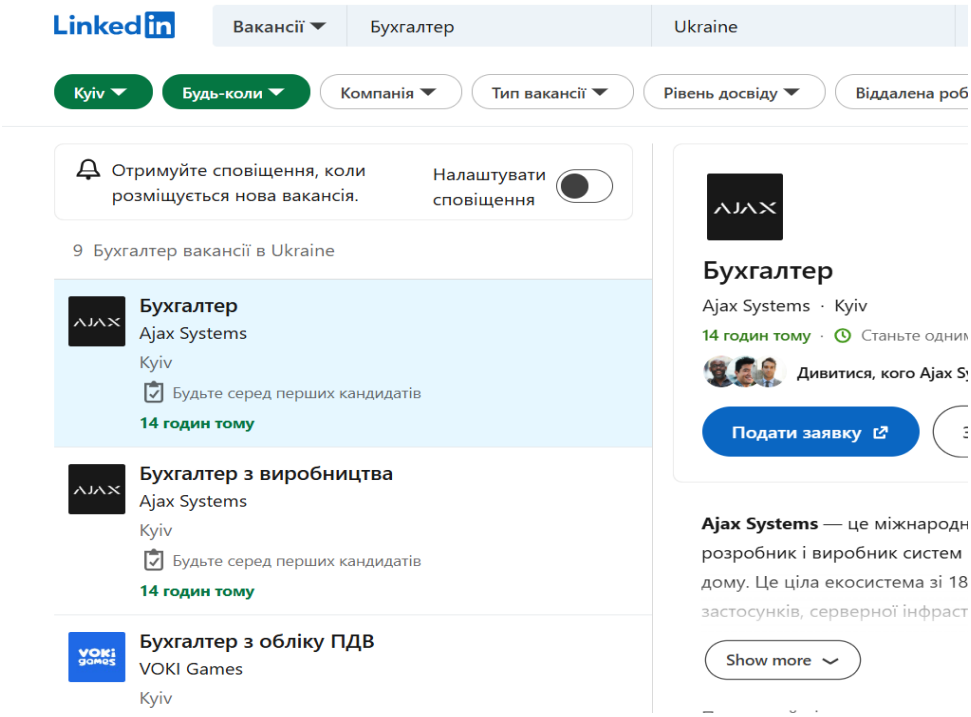


Рисунок 14 – LinkedIn – одна з кращих платформ для сорсингу фахівців [29]

Крім різноманітних сайтів, варто також залучати соціальні мережі та чат-боти (у найпоширеніших додатках Viber і Telegram розміщення облікових записів компанії платне (*Рисунок 15*, *Рисунок 16*)). Оголошення, зазвичай, однотипні, тому їх легко адаптувати під той чи інший формат.

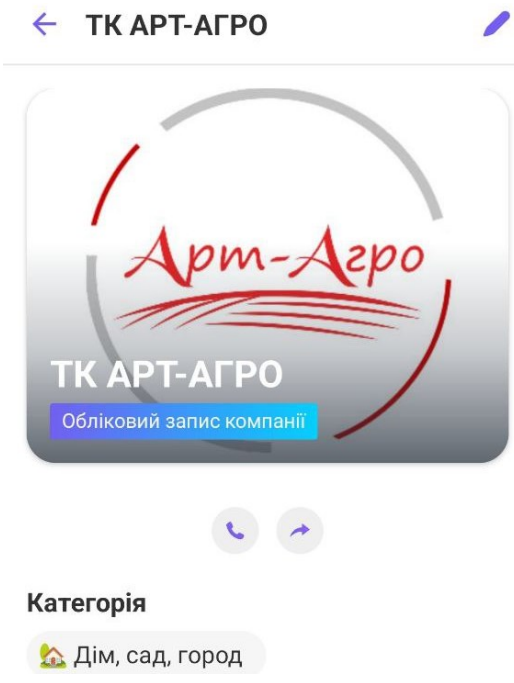


Рисунок 15 – Обліковий запис компанії ТК Арт-Агро у Viber [45]

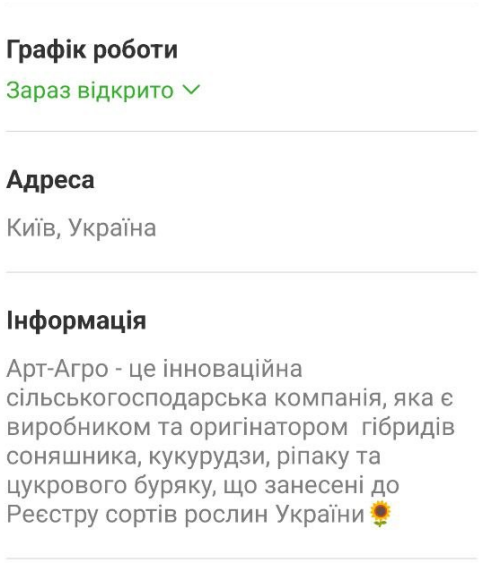


Рисунок 16 – Інформація про компанію на сторінці Viber [45]

До прикладу, текстова частина посту у соцмережу Facebook (Рисунок *17*):

Рисунок 17 – Текст для поширення у соціальних мережах [37]

Відеозапрошення можна розмістити на сайті агрофірми, у Tik-Tok. У ньому необхідно окреслити основні вимоги та обов'язки до потенційного кандидата. Нині динамічність справляє більше вражень аніж текст – тому такий варіант спрацює за умов розвиненої й активної аудиторії.

Найкращим рішенням для подолання проблем відбору молоді на посаду, наприклад, «менеджера з продажу», є проведення онлайн-тестування – це один з видів гейміфікації. Під час проведення нашого дослідження разом із досвідченим агрономом компанії «Арт-Агро» ми визначили низку загальних агрономічних питань, які б не здавалися легкими, але і були водночас простими для студентів або юних фахівців. Безумовно, впровадження такої технології полегшить рекрутинговий процес, відсіюючи невідповідних кандидатів. Далі розміщено частину тесту, який було створено (Рисунок *18*, Рисунок *19*, Рисунок *20*). Розмістити його можливо одразу на платформі, де буде опублікований текст вакансії. Ознайомитись у повній версії можливо за посиланням [36].

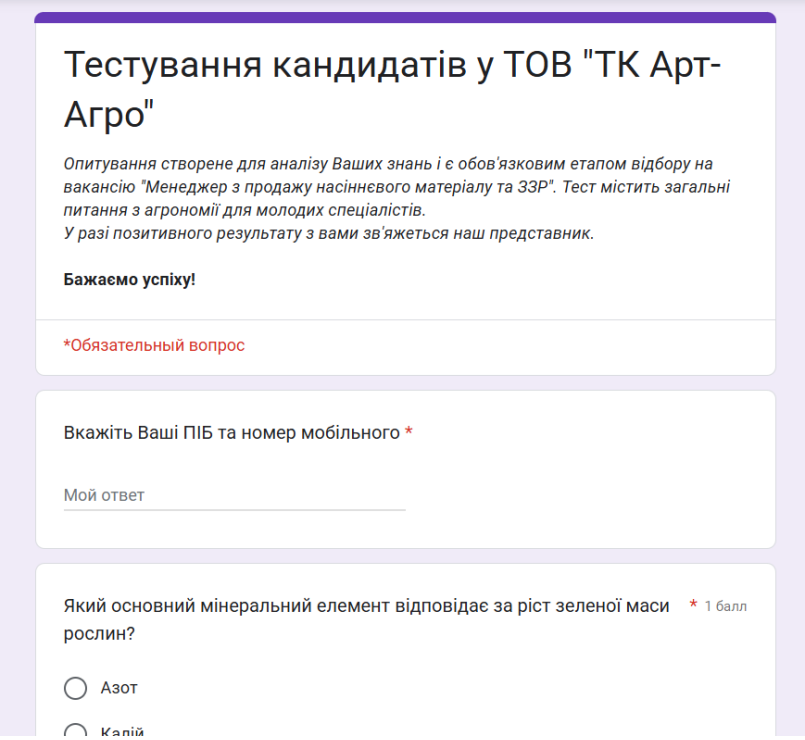


Рисунок 18 – Тестування як технологія гейміфікації [36]

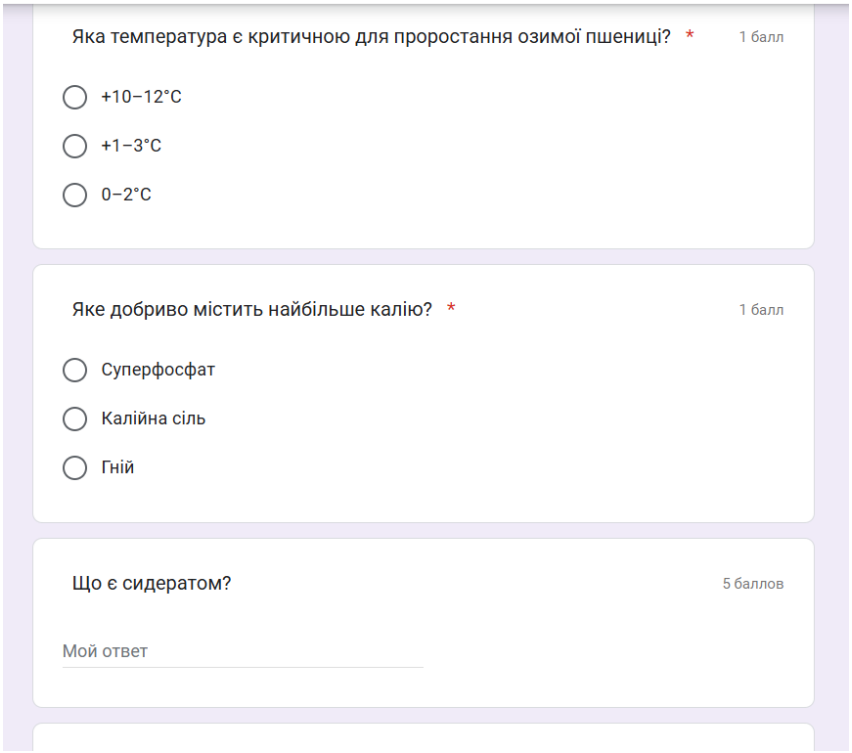


Рисунок 19 – Питання створеного тесту [36]

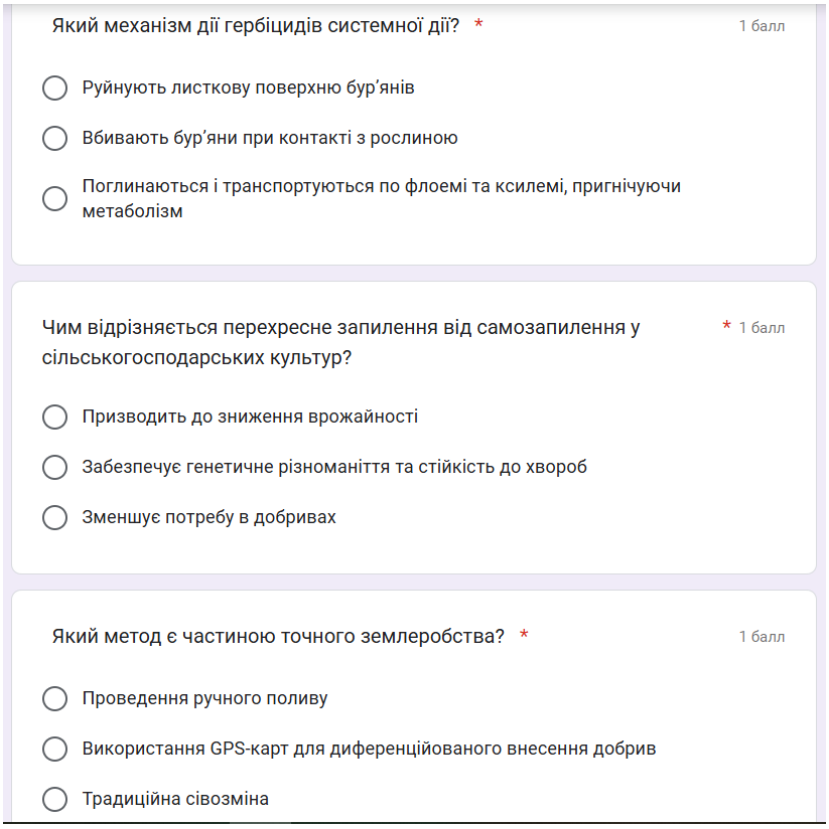


Рисунок 20 – Продовження до опитування на посаду «менеджера з продажу посівного матеріалу та ЗЗР» [36]

Варто підкреслити, що запровадити технологію гейміфікації в організацію такого розміру – завдання складне, однак перспективне.

Крім тестування, яке вже раніше розглядалось, варто згадати також і вікторини, квести (онлайн/офлайн), мобільні ігри тощо. Розроблення переважної більшості матеріалів коштуватиме занадто великих коштів, а для етапу розвитку компанії «Арт-Агро» – такі засоби не зможуть окупитись (стосується як і кадрової плинності, так і матеріального складника).

На нашу думку, цікавою є інтеграція вебдодатку для вже сформованого колективу та новоприбулих працівників. У компанії є досить частою практика створення менеджерами з продажу технологічних карт для клієнтів (Рисунок *21*), за якою працівник має підібрати найкращі компоненти для обробки посівів за побажаннями замовника (залежить від культури, способу вирощування, меншої або більшої вартості).

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	**ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОЩУВАННЯ СОНЯШНИКА (ГРАНСТАР)**							
2								
3	**Фаза розвитку культури**	**Вид препарату**	**Фірма виробник**	**Препарат**	**Діюча речовина**	**Тара**	**Норма, л/га**	**Вартість обробки, дол./га**
4								
5	До сходів	Гербіцид грунтовий	*	Оск*******	пропізахлор 450г/л, тербутилазін 215 г/л	10 л	3.5	***
6	сім'ядолі - 1 пара листків	Інсиктицид	*	Фо*******	Хлорпірифос, 500 г/лЦиперметрин, 50 г/л	5л	1,0-1,5 л/га	***
7								
8	2-8 листків	Гербіцид страховий	*	Гріз******	Трибенурон-метил, 750г/кг	250г	50г/га	***
9	Разом з страховим	Фунгіцид	*	Та***	цимоксаніл – 250 г/кг, фамоксадон – 250 г/	2кг	,4-0,6 кг/	***
10	2-8 листків	Мікродобриво	*	Бо****	N-68, B -150, ПАР	1;10.	1л	***
11	2-8 листків	Прилипач	*	Те********	ріпаково-метиловий ефір	5л	1-2 л/га	***
12								
13	через 2 тижні (мінімум 7 днів)	Гербіцид страховий	*	Ка*****	клетодим 120 г/л, хізафолоп П 60 г/л	5л	1	***
14								
15	Фаза зеленої зірочки	Фунгіцид	*	Не*****	тебуконазол 162.5 г/л, тіабендазол 250г/л	5 л	1	***
16	Фаза зеленої зірочки	Інсиктицид	*	Па******	лямбда-цигалотрин 100г/л, імідаклоприд 300 г/л	5л	0,1	***
17	Фаза зеленої зірочки	Мікродобриво	*	Б*****	N-68, B -150, ПАР	1;10.	1л	***
18								
19	Фаза жовта зірочка	Фунгіцид	*	Ам*******	азоксистробін 125 г/л; дифеноконазол 125 г.	5 л	1л/га	***

Аркуш1

Рисунок 21 – Техкарта одного з кадрів компанії Арт-Агро (деякі дані приховано) [37]

Автори дослідження пропонують у недалекій перспективі все ж таки впровадити такий вебдодаток, у якому б усі співробітники мали можливості підтягнути свої знання з агрономії, складати інформаційні вкладення під клієнта, проходити тестування і вікторини. Це б забезпечило, насамперед, задоволеність і постійний розвиток колективу, підвищення кваліфікації, а для кандидатів – етап першого випробування під час співбесіди/стажування.

Звісно, що змога інтегрувати повноцінну гру – глобальна, але ймовірна у багатьох напрямках. Крім власного штату, такий застосунок буде корисним ще і для освітніх закладів, з яким співпрацює ТОВ «ТК Арт-Агро». Таке масове залучення молодих фахівців якісно і позитивно вплине на реноме компанії, тобто – збільшиться і бажання в ній працювати. Сервіси, які готові це зробити, можуть бути такі: Harver, Pymetrics, Arctic Shores, Kahoot, Typeform та інші.

«I'm agronomist» − ще одна ідея, яку можливо просунути завдяки гейміфікації. Це гра, яка б містила повний агрономічний процес, формуючи ті навички і знання, що потрібні працівникам-дослідникам, за кілька тижнів/місяць, аніж за цілий річний сезон.

Для більш творчих та креативних професій важливо обов'язково проводити випробування ще до співбесіди, тобто до фактичного відбору. Пошук «контент-мейкера» передбачає першочергове отримання портфоліо (або хоча б декількох матеріалів) від кандидата, які можна побачити завдяки професійним ресурсам чи за допомогою тих самих соцмереж, чатів. Додатково для потенційного кадру можливою є постановка завдання: оформити готовий контент на основі матеріалів компанії. У цьому допоможуть відеоконференції у Microsoft Teams, Zoom, Google Meet або взагалі професійною HireVue.

За підсумками викладеного можна наголосити, що на інтеграцію процесів рекрутингу в компанію впливають її об'єми виробництва, прибутки та потреби. У сучасних умовах цифрової трансформації всі сфери економіки,

включно з аграрним сектором, зазнають суттєвих змін. «ТК Арт-Агро» − не виключення.

Передусім ефективний підбір кадрів є критично важливим для забезпечення стабільного функціонування та розвитку компанії, особливо в умовах конкуренції за кваліфіковану робочу силу.

Під час дослідження були запропоновані такі технології для впровадження у кадрову систему агрофірми, як: різноманітні соціальні мережі та чати, софти для розміщення вакансій і декілька типів ігрофікації. Для підприємства, що починає набирати темпи і прогресувати цього достатньо. Але мине досить короткий проміжок часу і команді «Арт-Агро» доведеться вдосконалювати рекрутингову політику.

ВИСНОВКИ

У процесі нашого дослідження можна зробити такі висновки.

1. У кваліфікаційній роботі було схарактеризовано і систематизовано теоретичні відомості щодо поняття «рекрутинг» та окреслено його особливості, функції, методи і прийоми. Крім того, нами було проведено екскурс в історію цього поняття, проаналізовано його зміну від античних часів до сьогодення та трансформації рекрутингових процесів у діяльності сучасних підприємств, зокрема у ТОВ «ТК Арт-Агро».

Відомо, що рекрутинг – це процес пошуку необхідного для замовника персоналу і як інструмент кадрової політики він обіймає ключове місце в діяльності компанії чи установи, оскільки виконує низку функцій, забезпечуючи загальну ефективність у трудових процесах. Особливо значущою є його роль на початковому періоді підбору персоналу, який складається з таких аспектів:

1) аналізу існуючого кадрового складу та його потреб;
2) збору інформації;
3) скринінгу потенційних кандидатів;
4) оцінювання кандидатів та їхнього відбору;
5) погодження з керівництвом найкращих кандидатур на вакантну посаду;
6) консультувань, проведень співбесід;
7) адаптації та формування позитивного іміджу.

2. У науковій розвідці було проаналізовано сучасні цифрові технології, що застосовуються в рекрутингу, а також визначено основні етапи процесу підбору персоналу з використанням digital-інструментів.

Нами було встановлено, що цифрові технології у сфері рекрутингу – це не лише засоби автоматизації, а й інструменти стратегічного управління людськими ресурсами.

Зокрема, використання програмного забезпечення для ATS (Applicant Tracking Systems), CRM, HR-аналітики, чат-ботів, відеоінтерв'ю та штучного інтелекту дозволяє значно зменшити фінансові та часові витрати, скоротити суб'єктивність у прийнятті рішень та покращити якість підбору потенційних робітників.

3. Розглянуто поточний стан кадрової служби ТОВ «ТК АРТ-АГРО» з метою виявлення сильних і слабких сторін існуючої системи рекрутингу.

На нашу думку, попри недостатню розвиненість саме кадрової служби та HR-відділу, компанія має неабиякий потенціал до трансформації завдяки наявним ресурсам та зацікавленості керівництва у змінах ефективності бізнес-процесів.

Невелика кількість кваліфікованих фахівців, що забезпечують надзвичайні потужності виробництва – це головна характеристика, що є визначальною у кадровій політиці підприємства. Націленість на фахівців, що гарантують продуктивність, відповідальність та результативність – головна вимога компанії «Арт-Агро» до кандидатів.

4. Результатом нашого дослідження стало розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій рекрутингу в кадрову діяльність компанії з метою підвищення ефективності підбору персоналу.

Враховуючи специфіку, розмір та фінансовий складник компанії було запропоновано конкретні напрями впровадження цифрових інструментів у рекрутингову систему організації.

Нами було зазначено, що доцільними технічними засобами, які б покращили загальний стан кадрової політики, є:

1) спеціалізовані платформи для сорсингу (сайти);

2) софти на основі Applicant Tracking Systems (ATS), Candidate Relationship Management (CRM) та штучного інтелекту;
3) додатки для відеоконференцій;
4) онлайн-тестування;
5) соцмережі, чати;
6) ігрофікація.

Результати дослідження засвідчують, що трансформація процесу підбору персоналу здатна не лише підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Арт-Агро» на ринку праці, а й забезпечити системний підхід до формування кадрового потенціалу компанії, відповідно до її швидкого, поступового розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ТА ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (Дата звернення: 20.05.2025).

2. Кодекс законів про працю України. Редакція від 02.05.2025 № 322-08. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (Дата звернення: 11.05.2025).

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 №2352-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text (Дата звернення: 11.05.2025).

4. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12 (дата звернення 05.04.2025).

5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 24.12.2023 № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text (Дата звернення: 11.05.2025).

6. Про утворення Державної служби з охорони сортів рослин та Українського інституту експертизи сортів рослин: Постанова Кабінету міністрів України від 01.06.2002 №714. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-2002-п#Text (Дата звернення: 20.05.2025).

7. Арт-Агро − виробництво та продаж насіння, засобів захисту рослин, мікродобрив: вебсайт. URL: https://tk-art-agro.com.ua (Дата звернення: 04.05.2025).

8. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 1. С. 22-30.

9. Бублик М. І., Копач Т. А. Технології рекрутингу працівників як інструмент управління людським капіталом. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С. 296–304.

10. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 361-366.

11. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір.* 2018. № 131. С. 53.

12. Відеоконференції від рекрутингового софту HireVue. URL: https://www.hirevue.com/about (Дата звернення: 04.05.2025).

13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб, 2-ге видання**.** Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

14. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.

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

16. Іванова С. В. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. Дніпро: Моноліт, 2019. 304 с.

17. Кейси з гейміфікації: як залучають у світових компаніях: вебсайт. URL: https://surl.li/fxfdxm (дата звернення: 07.04.2025).

18. Компанія DHL Logistics використовує програми Oracle Fusion Cloud: стаття. URL: https://www.oracle.com/ua/ (Дата звернення: 04.05.2025).

19. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.1. № 1. С. 92–110.

20. Криворучко С. В. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. Київ: Гнозіс, 2023. 692 с.

21. Крушельницька О. В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 308 с.

22. Малєєва О. В. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 2 (4). С.25-33.

23. Міжнародний сайт з пошуку роботи Jooble. URL: https://ua.jooble.org/info/about (Дата звернення: 01.05.2025).

24. Нечитайло А. Цифровізація діяльності рекрутингових агенств. *Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми і перспективи: матеріали IX Міжнародної наук.-практ. конф.,* м. Полтава, 2024. С. 276-279.

25. Нечитайло А. Ю. Гейміфікація як метод визначення кандидатури у рекрутингу. *Інформаційні технології і системи у документознавчій сфері: зб. матеріалів X Всеукраїнської наукової студентської конф.,* м. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса*, 2025. С. 203-205.*

26. Петюх В. М., І. О. Ткачук, Л. С. Шкрибнюк Психологічні компетенції рекрутера як фактор забезпечення його гідної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 37-48.

27. Платформа для відеоконференцій Zoom. URL: https://zoom.us/signin#/login (Дата звернення: 02.05.2025).

28. Програмне забезпечення для рекрутингу Greenhouse URL: https://www.greenhouse.com (Дата звернення: 01.05.2025).

29. Професійна спільнота LinkedIn: вебсайт. URL: https://www.linkedin.com (Дата звернення: 02.05.2025).

30. Рекрутинговий софт Bullhorn. URL: https://www.bullhorn.com (Дата звернення: 02.05.2025).

31. Сайт з пошуку роботи robota.ua. URL: https://robota.ua (Дата звернення: 01.05.2025).

32. Сайт програмного забезпечення Avature, що поєднує технології ATS, ШІ та CRM. URL: https://www.avature.net (Дата звернення: 04.05.2025).

33. Середовище для пошуку роботи Workable URL: https://jobs.workable.com (Дата звернення: 02.05.2025).

34. Софт SAP Business Suite в Україні: сайт. URL: https://www.sap.com/ukraine/index.html (Дата звернення: 04.05.2025).

35. Статистичні дані користувачів від сайту work.ua. URL: https://surl.lu/cbjztw (Дата звернення: 02.05.2025).

36. Тестування кандидатів на посаду «менеджер з продажу» за допомогою платформи Google Forms: вебсайт. URL: https://surl.li/lxcigt (Дата звернення: 29.05.2025).

37. ТК Арт-Агро у Facebook: вебсайт. URL: https://www.facebook.com/share/1BMCoj7xdt/ (Дата звернення: 07.05.2025).

38. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. Київ: МАУП, 2001. 112 с.

39. Хто такий ресечер та чим він відрізняється від рекрутера? URL: https://surl.li/mlztup (Дата звернення: 07.05.2025).

40. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с.

41. Що таке рекрутинг: сайт найпопулярнішого в Україні софту для автоматизації рекрутингу CleverStaff. URL: https://cleverstaff.net/blog/uk/shcho-take-rekrutynh/ (Дата звернення: 01.05.2025)

42. Як гейміфікація покращує емоційний стан рекрутерів: кейс IT-компанії CleverStaff: вебсайт. URL: https://surl.li/trlrrb (дата звернення: 06.04.2025). 43. Як скласти хорошу вакансію: кейс компанії CleverStaff: вебсайт. URL: https://surli.cc/mqdabl (дата звернення: 06.04.2025).

44. Як сорсити кандидатів у чаті Telegram: вебсайт. URL: https://web.telegram.org/a/ (дата звернення: 06.05.2025).

45. Як створено обліковий запис компанії Арт-Агро у Viber: вебдодаток. URL: https://surl.li/wzyxqx (дата звернення: 06.05.2025).