

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та бізнесу
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

«ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ РЕКРУТИНГУ В УКРАЇНІ»

Виконав: студент 2 курсу, групи МНН-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«НН-МЕНЕДЖМЕНТ»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Демчук Даніель Ігорович

Керівник – кандидат економічних наук, доцент
Топішко Наталія Петрівна
Рецензент – доктор економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри
менеджменту та маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2025 р.

Острог – 2025

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра

Тема: «Цифровізація процесів рекрутингу в Україні»

Автор: Даніель Ігорович ДЕМЧУК

Науковий керівник: Наталія Петрівна ТОПІШКО

Захищена «17» грудня 2025 року.

Короткий зміст праці:

Досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти цифровізації рекрутингу в Україні в умовах воєнного стану. Проаналізовано сучасний цифровий інструментарій (ATS, AI, Big Data) та бар'єри його впровадження. На прикладі SoftServe оцінено ефективність комплексних екосистем управління талантами. Розроблено рекомендації щодо використання HR-аналітики, автоматизації скринінгу, впровадження безшовного онбордингу та стратегій адаптації до гіг-економіки. Запропоновано шляхи гуманізації цифрової комунікації з кандидатами.

Ключові слова: *рекрутинг, цифровізація, HR-технології, ATS-системи, штучний інтелект, SoftServe, HR-аналітика, бренд роботодавця.*

Theoretical and practical aspects of recruiting digitalization in Ukraine under martial law are studied. Modern digital tools (ATS, AI, Big Data) and barriers to their implementation are analyzed. Based on the SoftServe case, the efficiency of complex talent management ecosystems is evaluated. Recommendations for using HR analytics, screening automation, seamless onboarding, and adaptation to the gig economy are developed. Ways to humanize digital communication with candidates are proposed.

Keywords: *recruiting, digitalization, HR technologies, ATS systems, Artificial Intelligence, SoftServe, HR analytics, employer brand.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ.....	6
1.1. Рекрутинг у системі управління персоналом: сутність, роль, еволюція підходів, сучасні тенденції.....	6
1.2. Цифрові технології та інструменти рекрутингу.....	14
1.3. Нормативно-правове та етичне забезпечення рекрутингової діяльності в умовах цифровізації.....	17
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ.....	21
2.1. Загальна характеристика стану рекрутингових послуг в Україні та рівня використання цифрових технологій у процесах рекрутингу українських компаній (на прикладі IT-компанії SoftServe).....	21
2.2. Дослідження ефективності використання онлайн-платформ, соціальних мереж та ATS-систем у доборі персоналу.....	35
2.3. Проблеми і бар'єри цифровізації рекрутингу в Україні.....	46
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОГО РЕКРУТИНГУ ...	55
3.1. Рекомендації щодо впровадження інноваційних HR-технологій в умовах застосування штучного інтелекту та аналітики даних у рекрутингу.....	55
3.2. Шляхи оптимізації процесів взаємодії кандидатів і роботодавців у цифровому середовищі.....	74
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринок праці України переживає тектонічні зрушення. Якщо раніше цифровізація сприймалася бізнесом як модна тенденція або спосіб підвищити імідж, то зараз це питання виживання. Повномасштабна війна, масова міграція фахівців за кордон та релокація підприємств створили ситуацію, коли традиційні методи пошуку персоналу (“повісив оголошення — чекаєш дзвінка”) перестали працювати.

Роботодавці стикаються з парадоксом: з одного боку — безробіття, з іншого — гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. У цих умовах швидкість закриття вакансії стає критичним показником. Системи автоматизації (ATS), штучний інтелект, що вміє аналізувати тисячі резюме за хвилину, та чат-боти — це вже не футурологія, а необхідний інструментарій. Однак, попри наявність технологій, багато українських компаній досі не використовують їхній потенціал на повну, стикаючись із технічними, етичними та фінансовими бар'єрами. Тому дослідження проблеми як саме цифровізувати рекрутинг в умовах нестабільності є не просто актуальним, а й нагальним завданням для вітчизняного менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз теоретико-методологічних засад формування ефективних стратегій цифровізації процесу пошуку, залучення, оцінки та найму кваліфікованих кандидатів для заповнення вакансій у компанії та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів рекрутингу через впровадження цифрових технологій.

Відповідно до визначеної мети у дослідженні поставлено і вирішено такі **завдання:**

- розкрити сутність рекрутингу та його роль у сучасній системі управління персоналом;
- дослідити еволюцію методів пошуку кадрів і визначити ключові тенденції цифровізації;

- систематизувати сучасні цифрові інструменти (ATS, AI, чат-боти) та проаналізувати правові аспекти їх використання;
- дослідити реальний стан ринку праці та рівень цифровізації рекрутингу персоналу в Україні;
- оцінити ефективність використання онлайн-платформ та соціальних мереж у процесі добору персоналу;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення рекрутингових процесів на основі використання штучного інтелекту та аналітики даних.

Об’єктом дослідження є процес рекрутингу персоналу в умовах цифрової трансформації економіки.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти цифровізації процесу пошуку та відбору персоналу в Україні.

Методи дослідження. У процесі вирішення поставлених завдань застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: індукції та дедукції, групування, абстрагування та аналогії, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, моделювання. Метод теоретичного узагальнення та порівняння використовувався для уточнення понятійного апарату. Системний підхід — при дослідженні еволюції цифрових інструментів. Для оцінки стану ринку праці та рекрутингових послуг в Україні застосовувався метод статистичного аналізу. PEST-аналіз допоміг виявити вплив зовнішніх факторів на процес підбору персоналу (зокрема, факторів воєнного стану в Україні). Застосування групування, формування таблиць, графіків сприяло наочному поданню результатів дослідження, дозволяючи ефективно аналізувати та оцінювати різні аспекти цифровізації рекрутингу персоналу як процесу пошуку, залучення, відбору та найму кваліфікованих кандидатів на вакантні посади в компанії. Використання методу наукової абстракції, аналізу та синтезу, системного підходу надало можливість обґрунтування теоретичних і

практичних рекомендацій щодо удосконалення рекрутингових процесів на основі використання штучного інтелекту та аналітики даних.

Практичне значення результатів даного дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо адаптації стратегій цифрового рекрутингу до умов воєнного стану та повоєнного відновлення України. Зокрема, удосконалено класифікацію цифрових інструментів найму персоналу з урахуванням можливостей штучного інтелекту. Запропоновані в роботі рекомендації щодо впровадження ATS-систем та інструментів AI можуть бути використані HR-департаментами українських підприємств для оптимізації бюджетів на найм кандидатів та скорочення часу закриття вакансій.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 109 сторінок друкованого тексту, з них 97 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Рекрутинг у системі управління персоналом: сутність, роль, еволюція підходів, сучасні тенденції

В умовах сучасного ринку праці, який характеризується високою турбулентністю, демографічними кризами та стрімкою трансформацією бізнес-моделей, підходи до формування кадрового потенціалу підприємств зазнають докорінних змін. Традиційна кадрова робота, що зводилася до адміністративного оформлення найму, поступається місцем комплексному процесу управління талантами. У цьому контексті рекрутинг трансформується зі допоміжної функції у стратегічний інструмент, від ефективності якого безпосередньо залежить ринкова стійкість та конкурентоспроможність бізнесу.

Етимологія терміну “рекрутинг” сягає корінням французького слова “recruter” (рекрутувати), що історично означало набір новобранців на військову службу. Однак у сучасній економічній лексиці це поняття набуло значно ширшого змісту. Як зазначають дослідники О.В. Хитра та А.В. Чаплій, сьогодні під рекрутингом розуміють не просто механічний набір персоналу, а складний багатоетапний бізнес-процес, спрямований на пошук і відбір кваліфікованих фахівців, здатних реалізувати стратегічні цілі компанії [15, с. 233].

У вітчизняній науковій думці відсутній єдиний уніфікований підхід до трактування сутності рекрутингу. Аналіз фахової літератури дозволяє виокремити декілька концептуальних підходів до визначення цього явища, які доповнюють один одного:

- Як елемент інфраструктури ринку праці. Рекрутинг розглядається як механізм, що забезпечує збалансування попиту та пропозиції робочої сили, сприяє працевлаштуванню населення та зниженню рівня безробіття.

- Як інструмент кадрового консалтингу. Рекрутинг виступає як інтелектуальна послуга, що надається спеціалізованими агентствами або внутрішніми HR-підрозділами, і включає обґрунтування управлінських рішень щодо найму.
- Як комунікативна бізнес-діяльність. Рекрутинг — це управління інформаційними потоками: від створення опису вакансії та просування бренду роботодавця до проведення переговорів з кандидатами та управління їхніми очікуваннями.
- Як технологічний процес. У вузькому розумінні це сукупність послідовних дій: виявлення потреби в персоналі, аналіз ринку, пошук джерел залучення, первинний відбір, професійне оцінювання та фінальний найм.

Наукові підходи до визначення сутності поняття “рекрутинг” наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття “рекрутинг”

Автор/ джерело	Визначення поняття	Ключовий акцент
О.В. Хитра, А. В. Чаплій	Рекрутинг – це сукупність дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними та психологічними рисами відповідають посаді [15, с. 233].	Технологічний процес відбору.
І.Ю. Жилиєва, К.Г. Наумік	Система доцільних дій із пошуку, вивчення, відбору, оцінювання та створення резерву кандидатів із метою реалізації їхніх здібностей [10, с. 59].	Створення кадрового резерву.
Н.П. Захаркевич	Процес пошуку, відбору та залучення кандидатів, що включає аналіз потреб, публікацію вакансій та використання різних каналів пошуку (онлайн-платформи, соцмережі) [5, с. 2].	Використання цифрових каналів
Т.В. Вонберг	Бізнес-процес, ефективність якого залежить від успішного функціонування компанії, стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку [18, с. 313].	Вплив на конкурентоспроможність
К. Скібська	Ключовий елемент в системі менеджменту персоналу, що дозволяє оптимізувати бізнес у напрямі поліпшення процесу пошуку та найму кваліфікованих кандидатів [1, с. 108].	Стратегічна складова HR

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 10; 5; 15; 18].

Принципово важливим для розуміння місця рекрутингу в системі менеджменту є його розмежування з поняттям “найм”. Якщо найм — це фінальна юридична процедура документального оформлення трудових відносин, то рекрутинг — це об’ємна аналітична, маркетингова та психологічна робота, що передує цьому моменту. Як наголошує Н.П. Захаркевич, основною метою рекрутингу в сучасних умовах є не закриття “гарячої” вакансії будь-якою ціною, а забезпечення якісної відповідності (match) між компетенціями кандидата, його цінностями та корпоративною культурою компанії [7, с. 259].

Історичний генезис рекрутингу як професійної діяльності пов'язують із розвитком ринкової економіки в США та Європі у середині XX століття. В Україні ж становлення цивілізованого ринку рекрутингових послуг розпочалося лише у 1990-х роках [5, с. 1]. Проте сьогодні вітчизняна сфера управління персоналом інтегрована у глобальний контекст і стикається з тими ж викликами, що й західні компанії: дефіцитом талантів, зміною поколінь працівників та необхідністю цифровізації.

Ключовим аспектом теоретичного аналізу рекрутингу є класифікація його видів та форм. Традиційно в теорії управління персоналом виділяють два діаметрально протилежні вектори пошуку: внутрішній та зовнішній рекрутинг. Внутрішній рекрутинг орієнтований на пошук кандидатів серед існуючих працівників компанії шляхом їх ротації, підвищення або переміщення. Дослідники виділяють такі беззаперечні переваги цього підходу:

1. мінімізація ризиків: роботодавець вже знає потенціал, мотивацію та лояльність працівника;
2. економія ресурсів: відсутні витрати на зовнішню рекламу та послуги агентств, скорочується час на адаптацію;
3. мотиваційний ефект: можливість кар'єрного зростання стимулює персонал до підвищення продуктивності. Однак надмірна орієнтація виключно на внутрішні резерви може призвести до “кадрового застою”, відсутності нових ідей та виникнення панібратства в колективі [5, с. 3].

Зовнішній рекрутинг передбачає залучення фахівців з відкритого ринку праці. Цей шлях є дорожчим і тривалішим (за оцінками О. В. Хитрої, вартість закриття однієї вакансії через зовнішні канали може сягати 30–50% річного доходу фахівця) [15, с. 231]. Проте він є необхідним для динамічного розвитку бізнесу. Зовнішній найм забезпечує приплив “свіжої крові”, нових технологій та унікальних експертиз, яких немає всередині компанії.

В умовах загострення “війни за таланти” спектр технологій зовнішнього рекрутингу значно розширився. Сучасні компанії використовують диференційований підхід залежно від рівня вакансії та складності пошуку [5, с. 2-3]:

1. Скринінг (Screening) — “швидкий” підбір за формальними ознаками (освіта, вік, досвід). Зазвичай використовується для масового найму лінійного персоналу, де вартість помилки є невисокою.

2. Класичний рекрутинг (Recruitment) — стандартна процедура пошуку фахівців середньої ланки через розміщення вакансій на job-порталах та активний відбір серед тих, хто шукає роботу.

3. Executive Search (прямий пошук) — системний пошук керівників вищої ланки та унікальних фахівців. Це проактивна технологія, що передбачає аналіз ринку, складання “long-list” та “short-list” кандидатів, навіть якщо вони не перебувають у активному пошуку роботи.

4. Head Hunting (“полювання за головами”) — вищий пілотаж рекрутингу, що полягає у цілеспрямованому переманюванні конкретного фахівця з компанії-конкурента. Це делікатний процес, який вимагає від рекрутера навичок дипломатії, глибокого розуміння мотивації кандидата та абсолютної конфіденційності.

5. Graduate Recruitment — системна робота з випускниками та студентами вищих навчальних закладів. Цей метод дозволяє компаніям “вирощувати” лояльних фахівців під власні потреби, формуючи кадровий резерв на майбутнє [15, с. 234].

Окремо варто виділити новітні тенденції, такі як гіг-рекрутинг (пошук виконавців для проєктної роботи) та соціальний рекрутинг (пошук через соціальні мережі). Про що детальніше зазначає у своїх працях І. Ілляш [6, с. 115]. Поширення платформної зайнятості та шеринг-економіки змушує HR-менеджерів адаптувати свої стратегії під гнучкі форми співпраці, коли працівник не прив'язаний до одного роботодавця.

Ефективність рекрутингу в системі управління персоналом неможлива без дотримання певних принципів. Серед базових принципів, на яких будується сучасна кадрова політика, виділяють: науковість (використання валідних методик оцінки), об'єктивність, конфіденційність, дотримання норм трудового законодавства та відсутність дискримінації.

Підсумовуючи теоретичний аналіз, слід зазначити, що роль рекрутингу в сучасних умовах вийшла далеко за межі технічного забезпечення кадрами. Сьогодні це функція, яка безпосередньо впливає на капіталізацію компанії. В умовах воєнного стану в Україні, коли бізнес стикається з безпрецедентними викликами міграції та безпеки, здатність побудувати ефективну, гнучку та технологічну систему рекрутингу стає ключовим фактором виживання та подальшого відновлення економічного потенціалу підприємств.

Зрозуміти природу та масштаби цих трансформацій неможливо без звернення до витоків, тому саме історичний аналіз розвитку рекрутингу дозволяє стверджувати, що ця сфера пройшла складний еволюційний шлях, який тісно корелює з етапами промислових революцій та розвитком інформаційних технологій. Якщо у XX столітті рекрутинг був переважно паперовим та локальним, то початок XXI століття ознаменувався переходом до глобальної цифрової екосистеми.

Дослідники, зокрема С. В. Леонова, характеризують сучасний етап як перехід від традиційної реактивної моделі (“є вакансія — шукаємо людину”) до проактивної моделі “Find & Engage” (знайти та залучити) [14, с. 147]. Ця нова парадигма ґрунтується на датології (data science) та технологіях штучного

інтелекту. Її суть полягає в тому, що рекрутер більше не чекає на відгук кандидата. Використовуючи цифрові інструменти, він аналізує великі масиви даних (Big Data), формує пули потенційних кандидатів ще до відкриття вакансії та вибудовує з ними довгострокові відносини.

Україна, як зазначають К. Скібська та О. Панасюк, увійшла в еру цифрового рекрутингу з певним запізненням порівняно з країнами Заходу, проте темпи адаптації вітчизняного бізнесу до нових реалій виявилися вражаючими[13, с. 7]. Каталізатором цифрової трансформації стала спочатку пандемія COVID-19, яка змусила компанії екстрено переводити процеси найму в онлайн-формат, а згодом — повномасштабна війна, що вимагала забезпечення мобільності та безпеки даних.

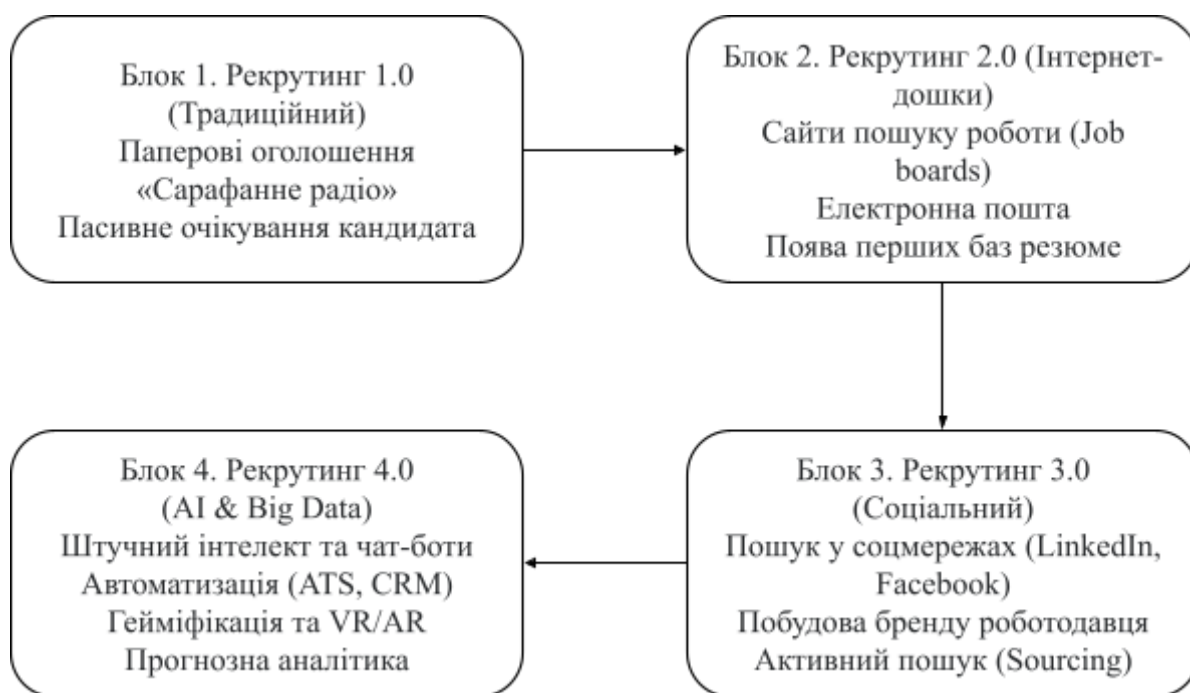


Рис. 1.1. Еволюція інструментів рекрутингу в умовах цифровізації

Джерело: систематизовано автором на основі [13; 14; 18].

Аналіз наукової літератури та практичного досвіду дозволяє виокремити ключові тенденції цифровізації, що визначають сучасне обличчя рекрутингу:

1. Інтелектуалізація та роботизація процесів (AI & Robotics). Це, безперечно, домінуючий тренд. Використання штучного інтелекту (ШІ) перестало бути екзотикою. Як вказують Т. Вонберг та А. Головка, на світових ринках вже активно тестуються роботи-рекрутери (наприклад, робот “Vira” або розробки компанії “Skillaz”), здатні повністю замінити людину на етапі первинного відбору [18, с. 315]. Вони можуть проводити відеоінтерв'ю, розпізнавати емоції кандидата, аналізувати його мовлення та автоматично ранжувати претендентів. О. Кравчук акцентує увагу на революційній ролі генеративних моделей типу ChatGPT, які здатні автоматично генерувати описи вакансій, вести комунікацію з кандидатами та створювати персоналізовані листи-відповіді, що вивільняє колосальний часовий ресурс рекрутера [2, с. 95].

2. Агрегація та “уберизація” ринку праці. Ринок рекрутингу стає схожим на сервіси таксі. З’явилися платформи-агрегатори (наприклад, Indeed, Google for Jobs), які збирають вакансії з усього інтернету в єдину базу. Паралельно розвивається тренд “уберизації” — взаємодії роботодавців з незалежними рекрутерами-фрілансерами через спеціалізовані платформи (наприклад, HRspace). Це дозволяє компаніям платити не за процес, а за результат (успішний найм), залучаючи до пошуку сотні незалежних виконавців одночасно.

3. Соціальний рекрутинг та SMM-маркетинг. Сучасні кандидати, особливо представники поколінь Y та Z, “живуть” у соціальних мережах. Тому рекрутинг трансформується в маркетинг. За даними досліджень, 94% українських компаній використовують соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Instagram, Telegram) для пошуку талантів [2, с. 104]. Це дозволяє не лише знайти кандидата, але й перевірити його “цифровий слід” (digital footprint), оцінити його цінності та стиль життя ще до співбесіди.

4. HR-аналітика та Big Data. Епоха інтуїтивного найму (“мені здається, це хороша людина”) відходить у минуле. Сучасний рекрутинг спирається на цифри. Компанії впроваджують системи наскрізної аналітики, що дозволяють

відслідковувати ефективність кожного каналу пошуку, вартість залучення одного кандидата (Cost per Hire), час закриття вакансії (Time to Fill) та плинність кадрів. Аналіз великих даних дозволяє будувати прогнозні моделі: кого саме треба найняти сьогодні, щоб компанія була успішною завтра [7, с. 261].

5. Гейміфікація та оцінка “ігрового досвіду” (Gaming Experience). Окрім використання ігрових механік для залучення молоді, набирає оборотів інноваційний підхід до оцінки компетенцій через призму відеоігор [39, с. 1–5; 43, с. 509–515]. Для поколінь Y та Z геймінг є невід’ємною частиною життя, що формує специфічні soft skills [40, с. 1–3]. Ігри симулюють складні моделі взаємодії, з якими працівник стикається в реальному бізнесі: логістика, розподіл ресурсів, кризовий менеджмент [41, с. 7–12; 42, с. 249–255].

Наприклад, досвід управління віртуальним мегаполісом у симуляторах типу Cities: Skylines (будівництво інфраструктури, уникнення пробок, бюджетування) свідчить про розвинене системне мислення та здатність до стратегічного планування [42, с. 255–265]. Відтак, сучасний цифровий рекрутинг має враховувати цей аспект, адже питання про ігровий досвід кандидата може дати рекрутеру більше інформації про його когнітивні здібності та швидкість прийняття рішень, ніж стандартні тести [43, с. 509–515].

Водночас, цифровізація несе в собі і певні ризики. Науковці застерігають від надмірної дегуманізації процесу. Алгоритми можуть бути упередженими, а автоматизовані відмови часто демотивують кандидатів і шкодять HR-бренду роботодавця. Тому головним викликом сучасності є пошук балансу між технологічною ефективністю та збереженням “людського обличчя” рекрутингу.

Таким чином, еволюція рекрутингу — це рух від адміністративної функції до високотехнологічного процесу, де ключову роль відіграють швидкість, дані та персоналізований підхід до кожного кандидата.

1.2. Цифрові технології та інструменти рекрутингу

Сучасний технологічний ландшафт рекрутингу — це вже не набір розрізнених програм, а складна, інтегрована екосистема, яка охоплює весь життєвий цикл працівника: від першого “дотику” в соціальних мережах до фінального офферу та онбордингу. Як слушно зауважують дослідники К. Скібська та О. Панасюк, цифровізація сьогодні — це не опція, а базовий гігієнічний рівень для будь-якої компанії, що планує масштабуватися [13, с. 7]. Ручна обробка резюме в Excel-таблицях, яка була нормою ще 10 років тому, сьогодні стає “вузьким горлечком”, що гальмує розвиток бізнесу.

Центральним елементом (або, використовуючи геймерську термінологію, “ядром двигуна”) цифрового рекрутингу є ATS-системи (Applicant Tracking Systems). Це спеціалізоване програмне забезпечення, яке автоматизує управління базою кандидатів. Аналіз ринку дозволяє виділити дві полярні філософії побудови таких систем, що представлені в Україні [2, с. 98-99]:

1. Глобальні екосистеми (Enterprise-рішення). До цієї категорії належать такі гіганти, як Oracle HCM, SAP SuccessFactors, Greenhouse та Workday. Це потужні, “важкі” платформи, орієнтовані на транснаціональні корпорації. Їх головна перевага — масштабованість та безпека даних. Наприклад, Oracle HCM пропонує не просто базу кандидатів, а наскрізну аналітику талантів з використанням машинного навчання. Проте, як зазначають О. Кравчук та І. Варіс, для середнього українського бізнесу ці рішення часто є надлишковими за функціоналом, занадто дорогими (вартість може сягати тисяч доларів на місяць) і складними у впровадженні [2, с. 101].

2. Адаптовані локальні рішення (All-in-One). Саме цей сегмент є найбільш динамічним в Україні. Вітчизняні розробники створили продукти, які ідеально “заточені” під наші реалії. Яскравим прикладом є система Hirma. Її унікальність полягає в поєднанні функціоналу рекрутингу (ATS) та управління персоналом (HRM) в одному інтерфейсі [2, с. 99]. Система має вбудованого

чат-бота AI Partner, який може автоматично призначати співбесіди та відповідати на типові питання кандидатів у месенджерах, що економить рекрутеру до 20% робочого часу. Іншим популярним гравцем є CleverStaff, який робить ставку на гейміфікацію інтерфейсу та "розумний" парсинг резюме — система автоматично розпізнає дані з файлів PDF/Word і заповнює картку кандидата. У табл. 1.2 наведено порівняльну характеристику сучасних ATS-систем, що використовуються в Україні.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних ATS-систем, що використовуються в Україні

Критерій порівняння	Hurma System (Україна)	CleverStaff (Україна)	Greenhouse (США)
Тип системи	All-in-One (ATS + HRM)	Спеціалізована ATS для рекрутингу	Enterprise ATS для великого бізнесу
Ключові функції	Автоматизація рекрутингу, AI-сорсинг, чат-бот AI Partner, управління відпустками/OKR	Гейміфікація інтерфейсу, інтеграція з LinkedIn/Work.ua, автоматичний парсинг резюме	Потужна аналітика, інтеграція з 400+ сервісами, структуровані інтерв'ю
Інтеграція з Job-порталами	Так (Work.ua, Robota.ua, Dou, LinkedIn, Djinni)	Так (автоматичне завантаження профілів з LinkedIn, job-сайтів)	Так (переважно міжнародні: Indeed, Glassdoor, LinkedIn)
Використання AI	Вбудований штучний інтелект для ранжування кандидатів	Алгоритми підбору рекомендацій	Просунута аналітика та AI-інструменти для усунення упередженості
Цінова політика	Доступна для МСБ (адаптована під український ринок)	Гнучкі тарифи, орієнтовані на рекрутингові агентства	Висока вартість, орієнтація на корпоративний сектор

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 97-101].

Важливим технологічним трендом, про який згадує І. Ілляш, є технології сорсингу (Sourcing) [6, с. 116]. Якщо ATS — це "склад" для кандидатів, то

інструменти сорсингу — це "радары" для їх пошуку. Сучасний рекрутер активно використовує:

- X-Ray Search та Boolean Search: використання спеціальних логічних операторів (AND, OR, NOT) у пошукових запитах Google для знаходження прихованих профілів кандидатів, які не індексуються стандартними методами.
- AI-сканери (наприклад, TalentScan): ці інструменти використовують штучний інтелект для пошуку так званих "пасивних кандидатів" — професіоналів, які не шукають роботу активно, але мають ідеальний профіль у LinkedIn, GitHub чи Behance. Система аналізує їхню цифрову активність і прогнозує ймовірність зміни роботи [2, с. 95].

Окремий пласт інструментів стосується комунікації та оцінки. Ера телефонних дзвінків відходить у минуле. Її замінюють асинхронні відеоінтерв'ю (платформи типу VcV або HireVue), де кандидат записує відповіді на питання у зручний для себе час, а рекрутер переглядає їх у прискореному режимі. Це нівелює проблему часових поясів та дозволяє за день оцінити десятки претендентів. Більше того, сучасні платформи відеозв'язку (Zoom, MS Teams) інтегруються з ATS, автоматично додаючи записи розмов до картки кандидата [1, с. 110].

Не можна оминати увагою і технології роботизованої автоматизації процесів (RPA). Це програмні роботи, які беруть на себе найнуднішу рутину: розсилку "холодних" листів, нагадування про зустрічі, збір фідбеку після співбесіди. Як зазначають дослідники, використання RPA дозволяє рекрутеру перестати бути "секретарем" і стати "психологом" та "продавцем", фокусуючись на живому спілкуванні та переконанні найкращих талантів.

Цікавим нюансом, який підкреслюють у своїх роботах О. Кравчук та І. Варіс, є розвиток хмарних платформ для спільної роботи (Google Workspace, Slack) [2, с. 96]. Рекрутинг перестає бути справою одинаків. Сучасні інструменти дозволяють наймаючим менеджерам (керівникам відділів) в

реальному часі бачити воронку кандидатів, залишати коментарі та оцінки прямо в системі, що значно пришвидшує прийняття рішень .

Підсумовуючи огляд інструментарію, варто зазначити, що ідеальної "чарівної палички" не існує. Кожна компанія формує свій унікальний "технологічний стек" (Tech Stack) залежно від бюджету та потреб. Однак спільним знаменником для всіх є рух у бік автоматизації, використання даних для прийняття рішень та максимального спрощення комунікації з кандидатом.

1.3. Нормативно-правове та етичне забезпечення рекрутингової діяльності в умовах цифровізації

Стрімка інтеграція цифрових технологій у процеси управління персоналом актуалізувала низку правових та етичних проблем, які раніше не були характерними для традиційного кадрового діловодства. Цифровізація рекрутингу відбувається на стику трудового права, законодавства про захист персональних даних та новітніх етичних викликів, пов'язаних із використанням штучного інтелекту [16; 18; 24].

Фундаментом правового регулювання рекрутингу в Україні залишається Кодекс законів про працю (КЗпП) та Закон України “Про зайнятість населення” [44; 45]. Однак, як зазначають дослідники Н.П. Захаркевич та Д.А. Арзянцева, вітчизняне законодавство потребує гармонізації з європейськими нормами, особливо в контексті захисту цифрових даних. Ключовим орієнтиром тут виступає GDPR (General Data Protection Regulation) — Загальний регламент захисту даних ЄС [46]. Оскільки Україна рухається до євроінтеграції, вітчизняні компанії вже зараз змушені адаптувати свої процедури збору та обробки резюме до вимог GDPR, які передбачають “право на забуття”, прозорість алгоритмів обробки даних та сувору конфіденційність [20; 18].

Одним із найгостріших питань цифрового рекрутингу є кібербезпека. Впровадження хмарних ATS-систем та зберігання масивів даних про кандидатів

(включно з паспортними даними, фінансовою інформацією) створює ризики витоку інформації [18]. Науковці наголошують: уразливість цифрових платформ до кібератак зростає пропорційно до їхнього використання. Невелика помилка в налаштуваннях безпеки може призвести до репутаційної катастрофи для компанії та втрати довіри з боку потенційних працівників [1, с. 110].

Окремий пласт проблем лежить у площині етики використання штучного інтелекту (AI Ethics) [24]. Дослідники Р. Тсіскарідзе та К. Рейнхольд, аналізуючи світовий досвід, вказують на ризик так званої “алгоритмічної упередженості” (algorithmic bias) [6, с. 117]. Штучний інтелект навчається на історичних даних компанії. Якщо в минулому компанія наймала переважно чоловіків певного віку, алгоритм може “зробити висновок”, що це і є ідеальний профіль, і автоматично відсіювати жінок або кандидатів старшого віку. Це створює загрозу прихованої дискримінації, яку важко виявити без спеціального аудиту алгоритмів [24; 46].

Також виникає етична дилема щодо “цифрового слідства” (cyber-checking). Практика перевірки соціальних мереж кандидатів (Facebook, Instagram, TikTok) стала нормою для 94% рекрутерів. Проте, як зауважують Д. Блумен та В. Кепеллос, експертне середовище ставиться до цього неоднозначно [6, с. 116]. Глибокий аналіз особистого життя кандидата, який не стосується його професійних якостей, може розглядатися як порушення приватності (invasion of privacy) і не додає етичної цінності процесу відбору [16; 18].

В умовах воєнного стану в Україні нормативно-правове забезпечення рекрутингу набуло специфічних рис і стало справжнім викликом для HR-фахівців [47]. Згідно з даними Державного центру зайнятості, на які посиляється І. Ілляш, роботодавці стикаються з новими викликами: необхідністю бронювання працівників, обов'язковою перевіркою військово-облікових документів при наймі та забезпеченням фізичної безпеки персоналу [6, с. 114]. Ці вимоги створили складну дилему на ринку праці. З одного боку, кандидати-чоловіки часто надають перевагу співпраці за

цивільно-правовими договорами (ЦПД) або як ФОП (фізична особа-підприємець), виступаючи в ролі “надавачів послуг” (“Сторона 2”), щоб мінімізувати свою видимість для системи військового обліку. З іншого боку, роботодавці зацікавлені в офіційному працевлаштуванні у штат, оскільки тільки такий формат дає юридичну можливість бронювання критично важливих працівників від мобілізації [44; 47]. Відтак, рекрутер опиняється в ситуації, де він має не лише оцінити професійні якості, а й знайти компроміс між безпековими ризиками кандидата та потребою компанії у стабільному кадровому складі.

Ще однією етичною проблемою, що загострилася через дефіцит кваліфікованих кадрів, є “HR-roaching” (переманювання персоналу). Хоча ця практика не заборонена законом, вона вважається порушенням ділової етики [16]. Проте в умовах конкуренції за таланти компанії все частіше вдаються до агресивного хедхантингу, використовуючи цифрові інструменти для ідентифікації ключових співробітників конкурентів [6, с. 118].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифровізація рекрутингу вимагає створення нового “етичного кодексу” та оновлення правової бази. Баланс між технологічною ефективністю, дотриманням законодавства та повагою до особистості кандидата стає головним індикатором зрілості HR-бренду компанії [16; 18; 24].

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретико-методичних засад дослідження дозволило встановити, що в умовах цифрової економіки рекрутинг еволюціонував зі стандартної кадрової процедури у високотехнологічний бізнес-процес стратегічного значення. Його сучасна роль полягає не лише у закритті вакансій, а у формуванні людського капіталу, що безпосередньо впливає на ринкову вартість та стійкість компанії. Відбулася фундаментальна зміна парадигми пошуку: перехід від реактивної моделі до проактивної стратегії “Find &

Engage”. Ключовими драйверами цієї трансформації стали технології штучного інтелекту, автоматизація та аналітика великих даних, що перетворило сучасного рекрутера на маркетолога й аналітика, здатного працювати з пасивними кандидатами ще до моменту відкриття вакансії.

Систематизація технологічного інструментарію показала, що сучасна екосистема рекрутингу будується навколо ATS-систем, які в Україні представлені як глобальними гравцями, так і адаптованими вітчизняними рішеннями. Невід’ємними елементами цього процесу стали технології глибинного сорсингу, чат-боти для первинного скринінгу та платформи для відеоінтерв'ю. Особливої уваги заслуговує потенціал гейміфікації, де ігровий досвід кандидатів (зокрема у стратегічних симуляторах) розглядається як додатковий індикатор розвинених когнітивних навичок та системного мислення, що є особливо актуальним для оцінки представників нових поколінь.

Водночас визначено, що воєнний стан став каталізатором цифровізації, але породив унікальні виклики для українського ринку праці. Критичним завданням для рекрутерів стала навігація в правовому полі мобілізації. Виявлено проблему дисбалансу між формами працевлаштування: використання цивільно-правових договорів (ЦПД), де працівник виступає як “надавач послуг”, часто обирається кандидатами-чоловіками як спосіб мінімізації ризиків військового обліку. Проте для компаній це створює зустрічні ризики — неможливість бронювання таких фахівців та загрозу втрати ключового персоналу, що вимагає від HR-менеджерів пошуку нових, гнучких механізмів взаємодії. Крім того, встановлено, що цифровізація випереджає законодавче регулювання, створюючи етичні ризики “алгоритмічної упередженості” штучного інтелекту та порушення приватності при перевірці соціальних мереж, що вимагає гармонізації внутрішніх процедур компаній з європейськими нормами захисту даних.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ

2.1. Загальна характеристика стану рекрутингових послуг в Україні та рівня використання цифрових технологій у процесах рекрутингу українських компаній (на прикладі IT-компанії SoftServe)

Ринок праці та сфера рекрутингових послуг в Україні протягом останніх років перебувають у стані перманентної турбулентності та глибинної трансформації. Якщо до 2019 року ключовим драйвером змін була планомірна еволюція технологій, то починаючи з 2020 року, український ринок рекрутингу зазнав впливу двох потужних екзогенних шоків: глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабного військового вторгнення росії. Ці події кардинально змінили ландшафт кадрового забезпечення, змусивши бізнес не просто адаптуватися, а й докорінно переглядати стратегії пошуку талантів, переходячи від традиційних моделей до комплексних екосистем цифрового рекрутингу.

Сучасний стан рекрутингових послуг в Україні характеризується подвійністю: з одного боку, зберігається необхідність у класичних методах оцінки професійності, а з іншого – відбувається безальтернативна інтеграція цифрових інструментів у всі етапи воронки найму. Як зазначають Галецький С.М. та Топішко Н. П., в умовах інформаційного суспільства зростання вимог до навичок персоналу актуалізує проблему розробки адаптивних систем підбору, де інноваційні технології виступають не просто допоміжним засобом, а фундаментом стратегічної конкурентної переваги компанії [3, с. 522].

Для розуміння глибини цифрової трансформації необхідно проаналізувати, як змінилися базові підходи до пошуку персоналу в українських реаліях. Традиційно методологія підбору базувалася на ієрархічному підході до

вакансій. Лисюк Н. А. у своїх дослідженнях класифікує методи залежно від категорії персоналу [5, с. 2] :

1. Скринінг (Screening) або поверхневий підбір. Цей метод історично використовувався для закриття вакансій нижчої ланки (обслуговуючий персонал, робітники), де вимоги до кваліфікації є мінімальними. Раніше цей процес відбувався через розміщення оголошень у ЗМІ та надсилання запитів до Державної служби зайнятості . Сьогодні ж скринінг в Україні трансформувалася у високотехнологічний процес: первинний відсів здійснюється не рекрутерами, а автоматизованими алгоритмами job-сайтів (Robota.ua, Work.ua) або чат-ботами, які за ключовими словами (освіта, досвід, вік) фільтрують тисячі резюме за лічені секунди [5, с. 3].

2. Класичний рекрутинг (Recruiting). Застосовується для пошуку спеціалістів середньої ланки та кваліфікованих робітників. Цей процес передбачає активний пошук серед наявних баз кандидатів та відгуків на оголошення . В умовах війни та масової міграції населення рекрутинг в Україні набув ознак “полювання”, де HR-менеджери змушені використовувати не лише пасивне розміщення вакансій, а й активний сорсинг у соціальних мережах та професійних спільнотах, оскільки дефіцит кваліфікованих кадрів у певних галузях став критичним [5, с. 3].

3. Хедхантинг (Headhunting) та Executive Search. Це “вищий пілотаж” рекрутингу, спрямований на пошук топ-менеджерів та унікальних фахівців (“золотих комірців”), які зазвичай не шукають роботу. Як зазначається у фаховій літературі, цей метод реалізується через нетворкінг (networking) – налагодження зв’язків, та прямий пошук (Direct search) . В українських реаліях сьогодення хедхантинг перемістився у цифрову площину (LinkedIn, закриті професійні Telegram-канали), де репутація роботодавця та особистий бренд рекрутера відіграють вирішальну роль [5, с. 2].

Крім класичних методів, вітчизняний ринок праці активно освоює нові форми взаємодії з персоналом, які стали відповіддю на кризові явища. Зокрема, значного поширення набули [3, с. 523]:

- Прелімінаринг (Preliminaring) – залучення молодих фахівців ще на етапі навчання у ВНЗ через виробничу практику та стажування. Це дозволяє компаніям “виросити” лояльних співробітників під власні потреби, що є економічно вигіднішим, ніж пошук готових фахівців на перегрітому ринку.

- Аутстафінг (Outstaffing) – виведення персоналу за штат компанії-замовника. Цей інструмент став рятівним колом для багатьох бізнесів під час війни, дозволяючи зберегти кваліфіковані команди, мінімізувати юридичні та кадрові ризики, а також оптимізувати витрати на адміністрування персоналу [3, с. 524].

- Лізинг персоналу – оренда працівників на певний період, що забезпечує гнучкість бізнесу в умовах нестабільного попиту.

Військова агресія РФ стала каталізатором безпрецедентних змін у структурі зайнятості. Масова релокація бізнесу, виїзд значної частини працездатного населення за кордон та мобілізація змінили саму філософію найму. За даними Скібської К. та Коновалової В., станом на кінець 2023 року понад 16% вакансій на провідних українських порталах передбачали повністю віддалений або гібридний формат роботи. Це свідчить про те, що географічна прив’язка працівника до офісу перестала бути обов’язковою умовою для більшості офісних та ІТ-професій [1, с. 108].

Віддалений рекрутинг, який раніше був скоріше винятком, сьогодні став стандартом. Його перевагами для українських компаній є [1, с. 109]:

- Географічна гнучкість: роботодавці отримали доступ до талантів з будь-якого регіону України та світу, що дозволяє компенсувати локальний дефіцит кадрів.
- Економія ресурсів: зменшення витрат на оренду офісів та інфраструктуру.

- Швидкість процесів: онлайн-співбесіди та електронний документообіг значно пришвидшують закриття вакансій.

Водночас, нові умови породили й специфічні виклики, які вимагають технологічних рішень: брак особистого контакту ускладнює оцінку soft skills та культурної відповідності кандидата, а питання кібербезпеки та захисту персональних даних при віддаленому доступі стають критичними [1, с. 109].

Таким чином, стан рекрутингових послуг в Україні можна охарактеризувати як етап вимушеної, але стрімкої технологічної еволюції. Традиційні методи не зникли, але вони були глибоко інтегровані в цифрове середовище. Ринок перейшов від моделі “людина шукає роботу” до моделі “технологія з’єднує таланти з можливостями”, де ключову роль відіграють швидкість, аналітика даних та омніканальність комунікації (стратегія, яка об’єднує всі канали зв’язку (онлайн і офлайн) в одну узгоджену систему).

Наступним етапом дослідження стану рекрутингових послуг є детальний аналіз того, які саме цифрові інструменти набули найбільшого поширення в практиці вітчизняних компаній. Якщо на глобальному рівні цифрова трансформація HR-сфери вже перейшла у фазу активного використання штучного інтелекту та предиктивної аналітики (**HR**: прогнозування плинності кадрів або оцінка продуктивності співробітників), то український ринок демонструє свою специфіку, обумовлену як економічними факторами, так і особливостями бізнес-середовища.

Результати дослідження, проведеного Кравчук О. І., Варіс І. О. та Бідною Т. О. [2, с. 103], вказують на високий рівень інтеграції цифрових рішень у повсякденну роботу рекрутерів. Згідно з опитуванням 53 HR-фахівців українських компаній, 73,6% респондентів підтвердили, що використовують цифрові технології у своїй роботі постійно (“часто”); ще 20,8% — епізодично (“рідко”); і лише 5,7% не застосовують їх зовсім. Ці дані свідчать про те, що цифровізація охопила абсолютну більшість ринку, залишивши “аналогові” методи в меншості.

Аналіз частоти використання конкретних технологій дозволяє побудувати чітку ієрархію інструментів українського рекрутера. За даними того ж дослідження, розподіл виглядає наступним чином [2, с. 104]:

- Соціальні мережі (Social Media Recruiting) — 94,3%. Це беззаперечний лідер серед каналів пошуку. Високий показник пояснюється тим, що соцмережі (LinkedIn, Facebook, Instagram, Telegram) дозволяють охопити не лише активних кандидатів, які шукають роботу, а й пасивних — тих, хто не моніторить вакансії, але готовий розглянути цікаву пропозицію. Для українських рекрутерів це стало основним інструментом сорсингу (активного пошуку).
- Job-сайти (Online Job Boards) — 77,4%. Класичні портали пошуку роботи (Robota.ua, Work.ua, GRC, Djinni) залишаються фундаментом рекрутингу, особливо для масового підбору та закриття вакансій середньої ланки. Незважаючи на появу нових каналів, job-сайти забезпечують стабільний потік релевантних відгуків.
- Відео-інтерв'ю (Video Interviewing) — 58,5%. Цей інструмент став стандартом де-факто. Якщо раніше відеозв'язок використовувався переважно для первинного скринінгу або спілкування з іноземними кандидатами, то зараз він замінив більшість очних співбесід, економлячи час і ресурси обох сторін.
- Месенджери та спільноти — 33%. Використання Telegram-каналів, Viber-груп та професійних спільнот у Slack стало специфічною рисою українського ринку, дозволяючи миттєво доносити інформацію про вакансії до цільової аудиторії.
- ATS-системи (Applicant Tracking Systems) — 24%. Цей показник є критично важливим для розуміння глибини автоматизації. Лише чверть компаній використовують спеціалізоване програмне забезпечення для повного циклу управління кандидатами. Це вказує на те, що значна частина ринку все ще перебуває на етапі “клаптикової” цифровізації,

використовуючи окремі інструменти (Zoom, Excel, LinkedIn) без їх інтеграції в єдину екосистему.

- Чат-боти — 18,9%. Використання ботів для первинного скринінгу та відповідей на типові запитання поступово зростає, особливо в ритейлі та IT-сфері, де потік кандидатів є великим.

Інноваційний розрив: ШІ та VR/AR. Водночас, новітні технології, які є трендом на Заході, в Україні поки що знаходяться на етапі раннього впровадження. Використання штучного інтелекту (AI) зазначили лише 7,5% респондентів, а технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) — 5,7% . Це свідчить про існування певного технологічного бар'єра та недостатню обізнаність бізнесу щодо переваг (і вартості впровадження) цих інструментів [2, с. 104]. Як зазначають Ілляш І. та Баб'як Г. [6, с. 117], впровадження ШІ пов'язане з низкою ризиків, зокрема етичними питаннями та можливою упередженістю алгоритмів, що також стримує їх масове застосування .

Вибір конкретної HRM-системи (Human Resource Management) є індикатором зрілості процесів у компанії. Дослідження виявило цікаву тенденцію: лідером симпатій українських рекрутерів став вітчизняний продукт. Рейтинг ефективності ПЗ виглядає так [2, с. 105]:

- Hurma System — 24%. Українська система All-in-One, яка поєднує рекрутинг, HR та OKR (Objectives and Key Results). Її популярність зумовлена доступною ціновою політикою, наявністю ШІ для скринінгу резюме та чат-бота AI Partner.
- Oracle HCM — 19%. Потужне глобальне рішення, яке обирають великі міжнародні компанії, представлені в Україні, завдяки його масштабованості та аналітичним можливостям.
- Workable — 15%. Популярна міжнародна платформа з акцентом на пошуковий функціонал.
- CleverStaff — 11%. Ще одне українське рішення, орієнтоване на автоматизацію рекрутингу.

Такий розподіл свідчить про те, що український бізнес, особливо в сегменті малого та середнього підприємництва (МСБ), надає перевагу локальним продуктам, які краще адаптовані до місцевих реалій і є більш вигідними економічно. Водночас великий бізнес тяжіє до глобальних екосистем на кшталт Oracle.

Таким чином можна стверджувати, що рівень цифровізації рекрутингу в Україні є неоднорідним. Ми спостерігаємо високий рівень проникнення базових цифрових комунікацій (соцмережі, відеозв'язок), але все ще недостатній рівень глибинної автоматизації процесів (ATS, AI). Ринок знаходиться на етапі переходу від простого використання інтернету для пошуку людей до побудови складних цифрових екосистем управління талантами. Ключовим трендом стає не просто наявність цифрових інструментів, а вміння їх ефективно комбінувати для створення безшовної взаємодії з кандидатом.

Аналізуючи загальний стан рекрутингу в Україні, неможливо оминути глобальні економічні зрушення, які суттєво вплинули на вітчизняний ринок праці. Як зазначає Цз Хуан [27, с. 175], сучасний світ переходить до моделі “економіки спільного споживання” (Sharing Economy), що характеризується подоланням нестачі ресурсів та зближенням споживачів і виробників. Для сфери рекрутингу це означає фундаментальний зсув від найму на “все життя” до проектної зайнятості та залучення фрилансерів.

В Україні цей тренд наклався на умови воєнного часу, створивши специфічний феномен адаптивності ринку. Платформи шеринг-економіки забезпечили українцям більше можливостей вийти на ринок праці (зокрема, міжнародний), що, з одного боку, збільшило пропозицію праці, а з іншого – посилило конкурентний тиск на компанії у боротьбі за таланти. Традиційна модель управління людськими ресурсами, розрахована на штатних працівників, виявилася недостатньо гнучкою. Українські компанії, слідуючи глобальним трендам, почали активніше залучати сумісників та партнерів по проєкту, щоб задовольнити потребу в гнучкості та економічній ефективності. Це призвело до

появи нових вимог до цифрових інструментів рекрутингу: вони повинні вміти обробляти не лише стандартні резюме, а й портфоліо фрилансерів, рейтинги на платформах Upwork чи Fiverr, а також забезпечувати швидкий онбординг (процес адаптації нового співробітника в компанії, який охоплює знайомство з корпоративною культурою, командою, посадовими обов'язками та наданням усіх необхідних для роботи інструментів) для короткострокових контрактів.

Щодо глобальних трендів на противагу локальним реаліями в контексті технологічного аспекту, то важливим аспектом оцінки стану рекрутингу є порівняння інструментарію, що використовується в Україні, зі світовими стандартами. Аналіз, проведений Гордоном К. [28], виділяє глобальних лідерів серед систем відстеження кандидатів (ATS), таких як Greenhouse, BambooHR, ClearCompany та Zoho CRM. Ці системи пропонують глибоку інтеграцію з аналітикою та автоматизацію рутинних дій.

Однак український ринок демонструє виразну "патріотичну" та економічно обґрунтовану специфіку. Замість сліпого копіювання західних технологічних стеків, вітчизняні компанії (особливо сектор МСБ) надають перевагу локальним розробкам (Hurma, CleverStaff) [2, с. 105], які краще інтегровані з місцевими job-порталами (Work.ua, Robota.ua) та месенджерами (Telegram, Viber). Це створює унікальну екосистему українського цифрового рекрутингу, яка є більш адаптивною до кризових умов, ніж громіздкі західні корпоративні рішення [2, с. 100].

М. Бублик та Т. Копач [29] підкреслюють, що технології рекрутингу сьогодні слід розглядати не просто як спосіб закриття вакансій, а як комплексний інструмент управління людським капіталом. В Україні це розуміння лише формується. Якщо ІТ-сектор вже працює в парадигмі Human Capital Management (HCM), то виробничі та державні підприємства часто обмежуються базовою автоматизацією кадрового діловодства.

Що до соціально психологічних бар'єрів цифровізації, можна сказати, що попри високий рівень проникнення технологій, стан рекрутингу в Україні

характеризується наявністю певного опору змінам. Дослідження Д. Блюмена та В. М. Капеллос [30] вказує на існування феномену опору щодо використання технологій, особливо штучного інтелекту, у процесах відбору. В українських реаліях цей опір має дві складові:

1. З боку кандидатів: недовіра до автоматизованих співбесід (чат-ботів) та страх, що їхнє резюме буде відхилене "бездушним алгоритмом" без участі людини.
2. З боку рекрутерів: побоювання щодо складності нових інструментів та звички працювати з традиційними методами комунікації.

Однак, як зазначають Р. Тсіскарідзе, та співватори М. Джарвіс, К. Рейнхольд [31] інновації в HRM, зокрема впровадження ШІ, є незворотним процесом, який забезпечує комплексний перегляд підходів до найму. Для України, яка перебуває в стані демографічної кризи через війну, автоматизація стає єдиним способом зберегти ефективність функцій HR при зменшенні кількості доступних фахівців.

Узагальнюючи характеристику стану рекрутингових послуг в Україні, можна виділити такі ключові тенденції:

- Вимушена цифрова зрілість: Під тиском зовнішніх обставин (COVID-19, війна) український ринок рекрутингу здійснив квантовий стрибок у використанні цифрових інструментів, перетворивши віддалений найм на нову норму.
- Домінування соціального рекрутингу: Висока роль соціальних мереж (94% використання) та месенджерів як основних каналів комунікації, що відрізняє український ринок від більш формалізованих західних ринків.
- Локалізація програмного забезпечення: Формування сильного кластера вітчизняних HR-tech рішень (Hurma, CleverStaff), які успішно конкурують зі світовими гігантами завдяки адаптивності та ціновій політиці.

- Трансформація зайнятості: Перехід до моделей гіг-економіки та проектної роботи вимагає від систем рекрутингу більшої гнучкості та швидкості, що стимулює відмову від ручних процесів на користь автоматизації.

Таким чином, сучасний стан рекрутингу в Україні можна визначити як високотехнологічний, адаптивний, але неоднорідний, де передові рішення в ІТ-секторі поєднуються із застарілими підходами в традиційних галузях. Подальший розвиток ринку залежатиме від глибини впровадження аналітичних інструментів та штучного інтелекту. Для глибшого емпіричного дослідження ефективності цифровізації рекрутингу доцільно проаналізувати діяльність одного з лідерів вітчизняного ІТ-ринку — компанії SoftServe, яка виступає не лише як споживач кадрових ресурсів, але і як розробник передових HR-tech рішень.

Для глибшого емпіричного дослідження ефективності цифровізації рекрутингу доцільно проаналізувати діяльність одного з лідерів вітчизняного ІТ-ринку — компанії SoftServe. Вибір даного підприємства як об'єкта дослідження зумовлений тим, що SoftServe виступає не лише як споживач кадрових ресурсів, але і як розробник передових HR-tech рішень, які використовуються як для внутрішніх потреб, так і пропонуються клієнтам по всьому світу.

Загальна характеристика об'єкта дослідження. SoftServe — це глобальна ІТ-компанія з українським корінням, що займається консалтингом та наданням послуг у сфері цифрових технологій. Дата заснування: 1993 рік (м. Львів). Юридичний статус: SoftServe, Inc. (глобальна штаб-квартира в Остіні, штат Техас, США; українські розробницькі центри діють як ТОВ “СофтСерв”). Співзасновники: Тарас Кицмей, Ярослав Любінець та партнери [48].

Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення, хмарних технологіях, Big Data, AI, інтернеті речей (IoT) та кібербезпеці. Станом на 2024-2025 роки SoftServe є одним з найбільших роботодавців у сфері ІТ в Україні та Східній Європі. Географія присутності компанії охоплює офіси та

розробницькі центри в Україні, Польщі, Болгарії, Румунії, Мексиці, Колумбії, Чилі та США[48].

Місія компанії полягає у тому, щоб дозволити талановитим людям змінювати світ. Ця людиноцентрична філософія безпосередньо впливає на стратегію рекрутингу та управління талантами. Організаційна структура SoftServe є матричною та достатньо розгалуженою, що дозволяє ефективно управляти тисячами проектів одночасно (детальна схема організаційної структури наведена у Додатку А).

Ключовим аспектом діяльності SoftServe, що відповідає тематиці нашого дослідження, є розробка власних екосистем для управління персоналом. Компанія успішно впроваджує продукти, такі як Human Capital Management (HCM) systems, що дозволяють автоматизувати процеси найму, онбордингу та оцінки ефективності. Зокрема, рішення SoftServe PeopleIQ HR Solutions є прикладом того, як компанія комерціалізує свій досвід у цифровізації HR-процесів [36].

Для оцінки масштабу діяльності та кадрових потреб підприємства проаналізуємо основні фінансово-економічні показники SoftServe за 2021–2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності SoftServe у 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту 2023/2021, %
Чистий дохід від реалізації послуг, млн дол. США	620,5	780,2	890,4	143,5
Кількість активних клієнтів	420	495	560	133,3
Загальна чисельність персоналу, осіб	12 500	13 800	12 900	103,2
Витрати на R&D та розвиток HR-інструментів, млн дол. США	15,4	22,1	28,5	185,0
Кількість закритих вакансій (зовнішній найм)	3 200	2 100	1 950	60,9

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності та [33]

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновок про стабільне зростання доходів компанії (+43,5% за 3 роки), що є вагомим досягненням, враховуючи складні макроекономічні умови та виклики воєнного часу в Україні. Така позитивна динаміка свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі SoftServe, яка успішно диверсифікувала свої делівері-центри та зберегла довіру міжнародних клієнтів. Водночас, детальний аналіз кадрових показників звертає увагу на зміну динаміки чисельності персоналу та кількості закритих вакансій.

У 2023 році спостерігається певне зниження темпів зовнішнього найму порівняно з піковим 2021 роком (на 39,1%). Це явище пояснюється не лише глобальною рецесією в IT-галузі, що змусила багато компаній переглянути бюджети, а й свідомою стратегічною переорієнтацією SoftServe. Компанія змістила фокус з агресивного зовнішнього хайрингу на утримання (retention) і перекваліфікацію існуючих талантів (reskilling/upskilling). Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики простою фахівців (bench) та забезпечити проекти перевіреними кадрами. Це підтверджує критичну актуальність впровадження та використання інструментів внутрішнього рекрутингу та автоматизації процесів стаффіngu (Resource Management). Як зазначається у внутрішніх дослідженнях SoftServe, оптимізація інструментів комплектування штату дозволила значно підвищити ефективність розподілу наявних людських ресурсів між проектами, зменшуючи потребу у зовнішньому наймі для короткострокових завдань [32].

Ще однією ключовою особливістю бізнес-моделі SoftServe є те, що вона позиціонує себе не просто як аутсорсер, а як стратегічний технологічний партнер для своїх клієнтів, глибоко інтегруючись у їхні бізнес-процеси та ланцюжки створення цінності. Така модель співпраці висуває специфічні вимоги до HR-департаменту, зокрема до рекрутингового відділу. Критичним показником ефективності стає швидкість закриття вакансій (Time to Fill), адже своєчасний старт проекту або впровадження нової фічі часто залежить від наявності повністю укомплектованої команди фахівців. Будь-яка затримка у наймі може призвести до втрати конкурентних переваг для клієнта. Для

забезпечення необхідної швидкості, гнучкості та точності підбору компанія використовує власні технологічні розробки. Зокрема, йдеться про спеціалізоване розширення для WMS-систем (Workforce Management System), яке дозволяє оптимізувати процес рекрутингу через зручні веб-інтерфейси. Це рішення забезпечує повну прозорість етапів відбору для всіх стейкхолдерів, автоматизує комунікацію та підвищує керованість процесу найму, що є критичним для масштабної організації [35].

Окрім операційної ефективності процесів найму, важливим показником стратегічної конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку є якісна кваліфікаційна структура її персоналу. Збалансований розподіл фахівців за рівнями (грейдами) відображає здатність компанії не лише виконувати рутинні завдання з розробки, а й брати на себе відповідальність за архітектуру складних рішень та інноваційні проекти. Аналіз поточного складу команди дозволяє оцінити інтелектуальний капітал SoftServe та його готовність до викликів сучасної цифрової економіки (детальна структура представлена на рис. 2.1).

Структура персоналу SoftServe за рівнем кваліфікації (грейдами) станом на 2023 рік

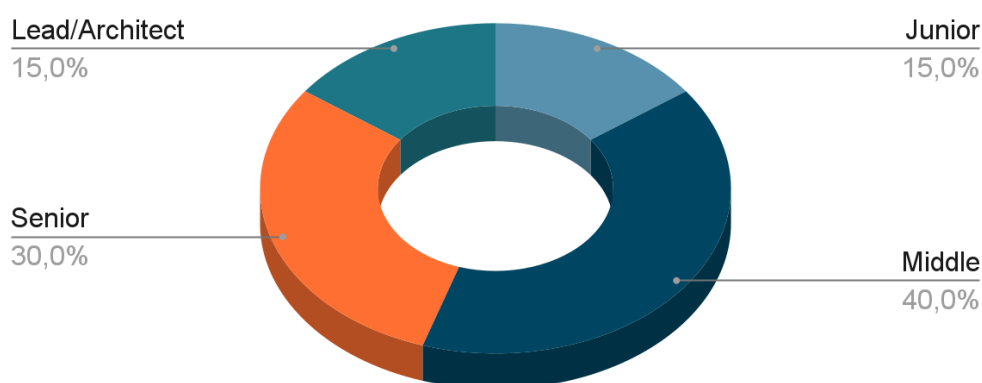


Рисунок 2.1 – Структура персоналу SoftServe за рівнем кваліфікації (грейдами) станом на 2023 рік

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [33; 36]

Висока частка фахівців рівня Senior та Lead свідчить про орієнтацію компанії на складні, високотехнологічні проекти. Це, у свою чергу, висуває підвищені вимоги до кваліфікації рекрутерів, які мають володіти навичками Executive Search та глибоким розумінням технічного стеку.

Технологічний стек рекрутингу в SoftServe. Компанія не обмежується стандартними інструментами (LinkedIn, Djinni), а будує власну екосистему, функціональна архітектура якої детально представлена у Додатку Б. Впровадження генеративного штучного інтелекту (Gen AI) дозволило значно підвищити продуктивність інженерних та адміністративних команд [34]. У рекрутингу це проявилось через автоматизацію сорсингу та первинного скринінгу.

Важливо зазначити, що SoftServe активно інвестує в автоматизацію рутинних процесів. Згідно з внутрішніми кейс-стаді, впровадження мікросервісної архітектури для додатків обробки даних (зокрема, Payroll Processing Application) дозволило оптимізувати фінансовий менеджмент персоналу [33]. Це свідчить про комплексний підхід: цифровізація охоплює не лише етап пошуку (Applicant Tracking System), а й етапи фінансового супроводу та утримання працівників.

Основні конкуренти та позиціонування. На ринку праці України SoftServe конкурує з такими гігантами як EPAM, GlobalLogic, Luxoft. Проте, завдяки сильному HR-бренду та власній IT-Академії (SoftServe IT Academy), компанія має стабільний притік кандидатів рівня Trainee/Junior. Згідно зі статистикою систем відстеження кандидатів (ATS), ефективність воронки найму в компаніях такого рівня залежить від швидкості обробки заявок [38]. Саме тому SoftServe інтегрував систему Next Gen Software для колаборації команд, що дозволило скоротити час комунікації між рекрутерами та наймаючими менеджерами [37].

Таким чином, SoftServe є репрезентативним прикладом компанії, яка пройшла еволюцію від класичного рекрутингу до побудови високотехнологічної екосистеми управління талантами. Досвід цього підприємства у використанні

власних цифрових продуктів (PeopleIQ, WMS extensions) є цінним джерелом для розробки рекомендацій щодо вдосконалення рекрутингових процесів для інших гравців ринку.

2.2. Дослідження ефективності використання онлайн-платформ, соціальних мереж та ATS-систем у доборі персоналу

В умовах сучасної цифрової економіки ефективність рекрутингу вже не вимірюється простою кількістю закритих вакансій. На перший план виходять такі показники, як швидкість найму, якість кандидата (Quality of Hire), вартість залучення та досвід, який отримує здобувач під час взаємодії з брендом роботодавця. Традиційні методи пошуку поступово відходять у минуле або трансформуються, поступаючись місцем комплексним цифровим екосистемам.

Аналіз діяльності вітчизняних компаній свідчить, що цифровізація рекрутингу — це вже не просто тренд, а питання виживання бізнесу. Згідно з дослідженнями, проведеними на українському ринку, 73,6% респондентів-рекрутерів зазначили, що часто використовують цифрові технології у своїй роботі, і лише незначна частка (близько 5,7%) досі ігнорує ці інструменти [2, с. 103]. Це підтверджує тезу про те, що ринок праці України пройшов точку неповернення у переході до digital-формату.

Для глибшого розуміння ефективності сучасного інструментарію доцільно структурувати аналіз за трьома ключовими напрямками: онлайн-платформи пошуку роботи (job-сайти), соціальні мережі та спеціалізовані системи автоматизації (ATS). Розглянемо детальніше кожен із цих каналів, спираючись на емпіричні дані та досвід українських компаній.

Job-сайти (або сайти з пошуку роботи) залишаються фундаментом українського ринку праці. Попри появу нових каналів комунікації, саме ці платформи акумулюють найбільшу базу активних кандидатів. За даними опитувань, job-сайти використовують близько 77,4% вітчизняних рекрутерів,

що робить їх другим за популярністю інструментом після соціальних мереж [2, с. 104].

Ефективність таких гігантів, як Work.ua, Robota.ua, а також міжнародних агрегаторів на кшталт Jooble, полягає у їхній здатності структурувати хаотичний потік інформації на ринку праці. Для рекрутера ці платформи виконують роль первинного фільтра. Якщо раніше фахівець витрачав години на ручний перебір паперових анкет, то сучасні онлайн-портали пропонують автоматизовані інструменти сортування, автопідбору резюме та навіть первинного скринінгу.

Варто зазначити, що ефективність job-сайтів є неоднорідною. Науковці Т. Вонберг та А. Головка у своїх дослідженнях підкреслюють, що стандартне використання job-сайтів вже не є інноваційним методом, а перетворилося на “гігієнічний мінімум”. Більше того, існують спостереження щодо низької результативності деяких агрегаторів (наприклад, Jooble) у порівнянні з таргетованою рекламою, особливо коли йдеться про пасивних кандидатів, які не моніторять сайти щодня [4, с. 316].

Ключова проблема job-сайтів полягає у їхній пасивній природі. Вони ідеально працюють для “гарячих” кандидатів, які активно шукають роботу прямо зараз, але часто безсилі, коли потрібно знайти вузькопрофільного фахівця, який працевлаштований і не оновлював резюме роками. Тим не менш, ігнорувати цей канал неможливо. Сучасні українські платформи (Robota.ua, Work.ua) еволюціонують, додаючи функції штучного інтелекту для рекомендацій вакансій та аналітики зарплат, що дозволяє їм утримувати лідерські позиції у масовому наймі [1, с. 110].

Практика показує, що для підвищення ефективності роботи з job-сайтами рекрутери все частіше використовують платні функції (VIP-вакансії, доступ до бази контактів без очікування відгуку), що перетворює ці платформи з дошок оголошень на повноцінні інструменти прямого пошуку (Direct Search).

Соціальні мережі як драйвер сучасного рекрутингу означають, якщо job-сайти — це база, то соціальні мережі стали справжнім проривом останніх років. Статистика вражає: 94% українських компаній використовують соціальні мережі для залучення талантів [2, с. 104]. Це найвищий показник серед усіх цифрових каналів, що свідчить про зміну парадигми: рекрутинг стає соціальним, публічним та інтерактивним.

Ефективність соціальних мереж (Social Recruiting) базується на кількох факторах, які недоступні традиційним сайтам роботи:

- Доступ до пасивних кандидатів. У соцмережах люди проводять час для розваг або професійного спілкування, і саме тут можна “спіймати” фахівця, який не шукає роботу, але готовий розглянути цікаву пропозицію.
- Побудова бренду роботодавця. Через Facebook, LinkedIn, Instagram компанія транслює свої цінності, корпоративну культуру та атмосферу. Це критично важливо для поколінь Y та Z.
- Таргетування. Можливість налаштувати рекламу вакансії чітко на цільову аудиторію (за віком, геолокацією, інтересами, посадою) [4, с. 316].

Розглянемо специфіку основних платформ, що використовуються в Україні:

1. LinkedIn. Це беззаперечний лідер для пошуку "білих комірців", IT-фахівців та топ-менеджменту. Ефективність LinkedIn полягає у можливості бачити професійний шлях кандидата, його рекомендації та мережу контактів ще до першого контакту.
2. Facebook. Залишається потужним інструментом для масового рекрутингу та пошуку фахівців середньої ланки. Особливу роль тут відіграють професійні спільноти та групи. Дослідження показують, що Facebook дозволяє обирати формат реклами (стрічка новин, сторіз), що підвищує охоплення [4, с. 316].

3. Instagram та TikTok. Ці платформи стають незамінними для пошуку креативних фахівців (маркетологів, дизайнерів) та молоді. Візуальний контент дозволяє "продати" компанію емоційно, що значно підвищує конверсію відгуків серед молодих спеціалістів.
4. Telegram. Месенджери, які часто класифікують разом із соцмережами, демонструють вибухове зростання. Близько 33% рекрутерів активно використовують спільноти та канали в месенджерах [2, с. 104]. Telegram-канали з вакансіями (як галузеві, так і регіональні) часто дають швидший відгук, ніж традиційні сайти, завдяки миттєвим сповіщенням на телефоні кандидата.

Окремої уваги заслуговує таргетована реклама (демонстрація рекламних оголошень конкретній цільовій аудиторії в соціальних мережах, додатках та на сайтах, яка відповідає заданим критеріям, таким як стать, вік, геолокація, інтереси та поведінка). Як зазначають дослідники, вона дозволяє ліквідувати неефективні витрати часу на перегляд нерелевантних резюме. Основні цілі таргетингу в рекрутингу — це не лише отримання відгуків, а й збільшення охоплення аудиторії, популяризація сторінки компанії та формування бренду роботодавця на ринку [4, с. 317]. Це підтверджує тезу, що сучасний рекрутинг все більше інтегрується з маркетингом (Recruitment Marketing).

Однак, використання соціальних мереж має і свої виклики. По-перше, це вимагає від рекрутера нових компетенцій: вміння писати тексти (копірайтинг), створювати візуали, налаштовувати рекламні кабінети. По-друге, існує ризик розмиття кордонів між особистим та професійним життям, що може призводити до етичних дилем. Крім того, як зазначають К. Скібська та В. Коновалова, відсутність фізичного контакту при первинному відборі через онлайн-інструменти може призводити до втрати важливих невербальних сигналів, хоча відеоінтерв'ю частково компенсують цей недолік [1, с. 109].

Цікавим є також аспект вартості. Соціальний рекрутинг дозволяє економити бюджет, адже створення сторінки бренду є безкоштовним, а вартість

контакту в таргетованій рекламі часто нижча, ніж вартість доступу до бази резюме на преміум-акаунтах job-сайтів [4, с. 316].

Попередні висновки щодо каналів залучення та підсумовуючи аналіз каналів пошуку, можна стверджувати, що найвища ефективність досягається при омніканальному підході (стратегія інтеграції всіх онлайн та офлайн каналів комунікації в єдину систему, яка забезпечує клієнту цілісний, послідовний і персоналізований досвід взаємодії з брендом). Українські компанії не відмовляються від job-сайтів, але доповнюють їх активністю в соціальних мережах.

Показовим є те, що ефективність рекрутингу все частіше вимірюється не інтуїтивно, а через конкретні метрики. В. Жуковська та співавтори виділяють такі ключові показники (KPI), які стають доступними завдяки цифровізації: вартість за клік (Cost Per Click), коефіцієнт залучення персоналу (рівень активності співробітників у просуванні бренду), вартість проведення співбесіди та ROI (повернення інвестицій) онбордингу [7, с. 261]. Саме цифрові платформи дають можливість збирати ці дані автоматично, що переводить HR-менеджмент у площину точних цифр.

Однак, просте використання job-сайтів та соцмереж створює величезний масив даних, який неможливо обробити вручну без втрати якості. Тут на арену виходять ATS-системи (Applicant Tracking Systems), які стають "мозковим центром" сучасного рекрутингу. Саме Аналіз їхньої ефективності та функціоналу в умовах українського ринку стане предметом нашого дослідження у наступній частині роботи.

Ефективність впровадження спеціалізованих систем автоматизації (ATS) особливо корисна, якщо job-сайти та соціальні мережі вирішують проблему залучення кандидатів (вхідний потік). то ATS-системи (Applicant Tracking Systems) є ключовим інструментом для обробки цього потоку. В умовах цифрової трансформації просте використання таблиць Excel для ведення бази

кандидатів стає неефективним і навіть ризикованим через людський фактор та відсутність аналітики [4, с. 317].

За результатами аналізу українського ринку HR-технологій у 2021 році, найбільш популярними та ефективними програмними продуктами для автоматизації рекрутингу стали системи, які пропонують комплексний підхід ("All-in-one"). Згідно з опитуваннями рекрутерів, лідерами за ефективністю використання є: Hurma (24%), Oracle HCM (19%) та Workable (15%) [2, с. 105].

Для наочності та структурування інформації щодо ефективності провідних ATS-систем, представлених на ринку України, доцільно порівняти їхні ключові характеристики, переваги та недоліки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Порівняльний аналіз ефективності використання ATS-систем в
українських компаніях**

Назва системи	Популярність в Україні (%)	Вартість використання (орієнтовна)	Ключові переваги для рекрутингу	Особливості та обмеження
Hurma	24%	Від 200\$/міс (доступна для малого/середнього бізнесу)	• All-in-one: рекрутинг, HR, OKR в одній системі. • AI-функції: штучний інтелект для сорсингу. • Чат-бот: інтеграція з Telegram для спілкування з кандидатами. • Автоматичний парсинг резюме.	Орієнтована переважно на локальний ринок та потреби малого/середнього бізнесу.
Oracle HCM	19%	Від 900\$/міс до 3200\$/міс (високий ціновий сегмент)	• Масштабованість: ідеально для великих корпорацій. • Глибока аналітика: потужні інструменти прогнозування. • Безпека: найвищі стандарти захисту даних.	• Висока вартість впровадження. • Складність в освоєнні персоналом. • Необхідність тривалого навчання.
Workable	15%	Оплата за вакансію (99\$) або підписка	• Швидкість: публікація на 200+ сайтів в один клік. • Мобільність: зручний додаток для рекрутерів. • AI-рекомендації: підбір кандидатів за навичками.	Менш розвинений функціонал для HR-адміністрування (тільки рекрутинг).

BambooHR	6%	600-800\$/міс (залежно від пакету)	• User-friendly: інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. • Автоматизація оферів: шаблони пропозицій. • Синхронізація з Slack та Google.	Підтримка переважно англійською мовою, що може бути бар'єром для частини персоналу.
----------	----	--	--	---

Джерело: розроблено автором на основі даних [2, с. 97-101].

Аналіз даних табл. 2.2 дозволяє зробити висновок, що українські компанії все частіше віддають перевагу вітчизняним продуктам (як Higma), які адаптовані під локальні реалії (інтеграція з Telegram, укр/рос інтерфейс) та мають адекватну цінову політику. Водночас, великі міжнародні гравці продовжують використовувати глобальні екосистеми типу Oracle HCM.

Ефективність цих систем базується на автоматизації рутинних операцій. Наприклад, функція парсингу резюме. Це автоматизований процес вилучення та структурування ключової інформації з резюме кандидатів. Технологія використовується рекрутерами для швидкого збору даних про здобувачів (ім'я, контактні дані, освіта, досвід роботи та навички) з великих баз даних або сайтів, що значно скорочує час на ручний пошук та аналіз. Вона дозволяє системі автоматично "читати" файл резюме та створювати картку кандидата в базі даних, заповнюючи поля (ім'я, телефон, навички) без участі людини. Це економить до 30-40% робочого часу рекрутера.

Оцінка ефективності через призму HR-метрик та аналітики означає, що сама наявність цифрових інструментів (соцмереж, ATS) не гарантує успіху. Ключовим аспектом цифровізації є перехід від інтуїтивного управління до управління на основі даних (Data Driven Recruitment). Сучасні ATS-системи дозволяють автоматично збирати та аналізувати метрики, які раніше було неможливо відстежити.

Як зазначають В. Жуковська та співавтори, використання аналітичних інструментів надає менеджерам можливість формалізувати опис даних попиту та пропозиції, застосовувати статистичні методи для прогнозування [7, с. 260].

1. Для комплексної оцінки ефективності цифрового рекрутингу доцільно використовувати систему показників, запропоновану дослідниками [7, с. 261]:
2. HR-привабливість компанії. Вимірюється через кількість поданих резюме на одну вакансію та час відвідування кар'єрної сторінки сайту. ATS дозволяє відстежити джерела переходу кандидатів (з Facebook, LinkedIn чи Work.ua), що дає змогу оптимізувати рекламний бюджет.
3. Вартість за клік (Cost Per Click) та Вартість найму. Співвідношення витрат на бюджет до кількості залучених релевантних кандидатів. Цифрові інструменти дозволяють чітко бачити, скільки коштував кожен відгук, і відключати неефективні канали.
4. Коефіцієнт залучення персоналу. Визначає рівень співпраці наявного персоналу у поширенні вакансій у соцмережах ("реферальні програми"). Чим вищий цей показник, тим сильніший бренд роботодавця.
5. ROI онбордингу. ATS-системи, інтегровані з HR-модулями (як Huma або BambooHR), дозволяють відстежити не лише факт найму, а й успішність проходження випробувального терміну. Це дає змогу оцінити, наскільки якісним був початковий відбір.

Таким чином, ефективність використання онлайн-платформ, соціальних мереж та ATS-систем полягає не лише в автоматизації процесів, а й у створенні прозорої, керованої та прогнозованої системи рекрутингу. Цифрові інструменти дозволяють українським компаніям переходити від реактивного закриття "гарячих" вакансій до проактивного управління талантами, що є критичною умовою успіху в цифрову епоху.

Цифровізація рекрутингу не обмежується лише автоматизацією збору резюме. Критично важливим етапом, де цифрові технології демонструють високу ефективність, є етап первинного скринінгу та проведення співбесід. В умовах пандемії та воєнного стану, коли фізична присутність кандидатів в офісі

часто є неможливою або небезпечною, інструменти відеокommунікації стали безальтернативним стандартом.

За даними дослідження О. Кравчук та співавторів, відеоінтерв'ю використовують 59% українських компаній [2, с. 104]. Це третій за популярністю цифровий інструмент після соцмереж та job-сайтів. Ефективність відеорекрутингу доцільно розглядати у двох форматах:

- Синхронні відеоінтерв'ю (Live Video Interviews). Використання платформ Zoom, Microsoft Teams, Google Meet дозволяє проводити співбесіди в режимі реального часу. Як зазначають К. Скібська та В. Коновалова, цей метод дозволяє суттєво зекономити час на логістику та розширити географію пошуку талантів [1, с. 110]. Ефективність цього інструменту вимірюється швидкістю організації зустрічі: якщо раніше на узгодження "живої" зустрічі йшло 2-3 дні, то відеодзвінок можна організувати за кілька годин. Однак, дослідники вказують і на недолік — "втрату особистого контакту", що ускладнює оцінку харизми та невербальної поведінки кандидата [1, с. 109].
- Асинхронні відеоінтерв'ю (Pre-recorded Video Interviews). Це більш інноваційний підхід, який використовують платформи на кшталт VCV або модулі в ATS-системах (наприклад, у Hurma). Кандидат записує відповіді на заздалегідь підготовлені питання у зручний для нього час. Ефективність цього методу вражає: рекрутер може переглянути 10 відеовідповідей за 30 хвилин, тоді як 10 телефонних скринінгів зайняли б мінімум 2-3 години. Це підвищує пропускну здатність рекрутера у 5-6 разів на етапі первинного відсіву.

Ще одним інструментом, що підвищує ефективність комунікації, є чат-боти. В Україні їх використовують близько 19% компаній [2, с. 104]. Їхня роль полягає у миттєвій реакції на відгук кандидата. Ефективність чат-ботів (наприклад, у Telegram або Viber) полягає у режимі 24/7. Бот може провести первинне анкетування, перевірити знання мови або наявність водійських прав

ще до того, як резюме потрапить до рекрутера. Т. Вонберг та А. Головка підкреслюють, що використання роботів-рекрутерів (наприклад, Vega або локальних розробок) може скоротити часові витрати на масовий підбір у 10 разів [5, с. 315].

Поки що менш поширеним (близько 6% компаній), але перспективним інструментом є гейміфікація та VR/AR технології [2, с. 104]. Ефективність гейміфікації полягає не у швидкості, а у якості оцінки (Quality of Hire). Традиційна співбесіда часто є соціально бажаною поведінкою: кандидат говорить те, що від нього хочуть почути. Натомість у грі (бізнес-симуляції) людина проявляє свої реальні навички: стресостійкість, вміння працювати в команді, логіку. Для покоління Z, яке виросло на відеоіграх, такий формат відбору є більш природним та привабливим, що підвищує HR-бренд роботодавця.

Для підбиття підсумків щодо ефективності досліджуваних інструментів, доцільно систематизувати їхній вплив на ключові бізнес-показники. Спираючись на аналітику В. Жуковської [7, с. 261] та дані О. Кравчук [2], нами складено матрицю ефективності цифрових інструментів рекрутингу (табл. 2.2).

Попри очевидні переваги є бар'єри для ефективності цифрового рекрутингу, аналіз показує, що 100% цифровізація не завжди гарантує ефективність. Існують специфічні бар'єри, які знижують результативність цифрових інструментів в українських реаліях. По-перше, це цифрова нерівність. Як зазначають дослідники, для ефективного віддаленого рекрутингу необхідна

висока технічна грамотність та надійний інтернет-зв'язок як у рекрутера, так і у кандидата [1, с. 110]. В умовах нестабільного енергопостачання в Україні цей фактор стає критичним. По-друге, проблема безпеки даних. Використання хмарних ATS та передача персональних даних через месенджери створює ризики витоку інформації, що вимагає від компаній додаткових інвестицій у кібербезпеку [1, с. 110].

Таблиця 2.3

Матриця впливу цифрових інструментів на КРІ рекрутингу в українських компаніях

Цифровий інструмент	Вплив на “Швидкість найму” (Time to Hire)	Вплив на “Вартість найму” (Cost per Hire)	Вплив на “Якість найму” (Quality of Hire)	Рівень використання в Україні [2]
Job-сайти (Work.ua, Robota.ua)	Високий. Забезпечують швидкий потік кандидатів для масових позицій.	Середній. Платні публікації та доступ до баз можуть бути дорогими при тривалому пошуку.	Середній. Велика кількість нерелевантних відгуків вимагає ретельного відсіву.	77,4%
Соціальні мережі (LinkedIn, FB)	Середній. Потребує часу на розігрів аудиторії та перемовини з пасивними кандидатами.	Високий (Економія). Таргетинг дозволяє витратити бюджет лише на цільову аудиторію.	Високий. Дозволяє знайти мотивованих кандидатів, які відповідають корпоративній культурі.	94%
ATS-системи (Hurma, PeopleForce)	Дуже високий. Автоматизація рутини скорочує адміністративну роботу на 30-40%.	Високий (Економія). Зменшує навантаження на рекрутерів, дозволяючи меншій команді робити більше.	Високий. Зберігає історію взаємодії, запобігає втраті якісних кандидатів.	~24% (Hurma)
Відеоінтерв'ю (Zoom, VCV)	Високий. Економія часу на логістику та попередній скринінг.	Високий (Економія). Відсутність витрат на відрядження та офісні зустрічі.	Середній/Високий. Можливість запису та повторного перегляду оцінки колегами.	59%
Чат-боти (AI-assistants)	Дуже високий. Миттєва відповідь 24/7.	Високий (Економія). Автоматизація первинного скринінгу.	Низький/Середній. Ефективні лише для первинного відсіву за формальними ознаками.	19%

Джерело: складено автором на основі [2, с. 104; 7, с. 261; 5, с. 315].

Попри очевидні переваги є бар'єри для ефективності цифрового рекрутингу, аналіз показує, що 100% цифровізація не завжди гарантує ефективність. Існують специфічні бар'єри, які знижують результативність цифрових інструментів в українських реаліях. По-перше, це цифрова нерівність. Як зазначають дослідники, для ефективного віддаленого рекрутингу необхідна висока технічна грамотність та надійний інтернет-зв'язок як у

рекрутера, так і у кандидата [1, с. 110]. В умовах нестабільного енергопостачання в Україні цей фактор стає критичним. По-друге, проблема безпеки даних. Використання хмарних ATS та передача персональних даних через месенджери створює ризики витоку інформації, що вимагає від компаній додаткових інвестицій у кібербезпеку [1, с. 110].

Отже, можна зробити висновок, що найвищу ефективність демонструє гібридна модель рекрутингу. Вона поєднує широке охоплення соціальних мереж, структурність ATS-систем та швидкість відеоінструментів, але залишає фінальне рішення за людиною, нівелюючи ризики повної автоматизації. Український бізнес демонструє високу адаптивність, активно впроваджуючи інструменти, які ще 5 років тому вважалися футуристичними, що дозволяє утримувати ефективність найму навіть в умовах кризи.

2.3. Проблеми і бар'єри цифровізації рекрутингу в Україні

Цифрова трансформація процесів найму, попри очевидні переваги у вигляді швидкості та оптимізації витрат, не є лінійним і безболісним процесом. Впровадження новітніх технологій в українських реаліях нашоухується на цілу низку перешкод, які можна класифікувати як системні, технічні, економічні та соціально-психологічні. Ситуація ускладнюється тим, що вітчизняний ринок праці функціонує в умовах безпрецедентних викликів воєнного часу, що накладає специфічний відбиток на будь-які інноваційні процеси.

Аналіз наукових джерел та практичного досвіду компаній дозволяє виділити ключові групи проблем, що гальмують повноцінну цифровізацію рекрутингу в Україні.

Першочерговою проблемою, яка стала особливо гострою для українського бізнесу з 2022 року, є фізична можливість забезпечення безперервного цифрового процесу. Як зазначають дослідники І. Ілляш та Г. Баб'як, дистанційний рекрутинг та використання онлайн-платформ вимагають надійної

технічної бази та стабільного інтернет-зв'язку [6, с. 113]. В умовах енергетичної кризи, викликаній ворожими атаками на інфраструктуру, забезпечення стабільності серверів, доступу до хмарних ATS-систем та проведення відеоінтерв'ю стає викликом як для роботодавців, так і для кандидатів.

Технічні труднощі також включають проблему цифрового розриву (digital divide). Хоча рівень проникнення інтернету в Україні є високим, якість доступу в регіонах, наближених до зони бойових дій, або у сільській місцевості може бути недостатньою для використання “важких” цифрових інструментів (наприклад, систем відеоінтерв'ю з ІІІ або гейміфікованих тестів). Крім того, як вказують К. Скібська та В. Коновалова, існує ризик “цифрового відчуження” (digital exclusion), коли певні групи населення (особи старшого віку, соціально незахищені верстви, внутрішньо переміщені особи, що втратили техніку) фактично випадають з процесу найму через відсутність доступу до необхідних гаджетів або навичок їх використання [1, с. 119]. Це створює парадоксальну ситуацію: цифровізація, покликана розширити воронку пошуку, може ненавмисно відсіювати частину мотивованих кандидатів лише через технічні обмеження.

Другим вагомим блоком проблем є фінансова складова цифровізації. Впровадження сучасних HR-технологій — це інвестиція, яка не завжди є підйомною для українського малого та середнього бізнесу, особливо в умовах економічного спаду.

Науковці Н. Чернікова та В. Вороніна, досліджуючи інноваційні підходи в управлінні, підкреслюють, що однією з основних причин відмови компаній від сучасних систем є додаткові витрати. Багато керівників, особливо “старої закалки”, не бачать прямої кореляції між впровадженням дорогої ATS-системи та фінансовим результатом компанії, сприймаючи це як зайві витрати, а не інвестицію [8, с. 50].

Вартість ліцензійного програмного забезпечення, особливо від світових вендорів (Oracle, SAP, Workday), часто номінована у валюті, що при девальвації

гривні робить їх використання надзвичайно дорогим для вітчизняних підприємств. Т. Вонберг та А. Головка зазначають, що хоча інновації економлять час у майбутньому, на початковому етапі вони вимагають значних вкладень, які не кожна українська компанія може собі дозволити [4, с. 316]. Це призводить до “клаптикової цифровізації”, коли компанії використовують безкоштовні або дешеві інструменти (месенджери, Excel), які не інтегровані між собою, що замість автоматизації створює хаос у даних.

З переходом рекрутингу в онлайн-площину критичного значення набуває питання кібербезпеки. Збір, обробка та зберігання персональних даних кандидатів (резюме, портфоліо, результати тестів, відеозаписи інтерв'ю) у цифровому вигляді створюють ризики їх витоку.

У дослідженні Д. Блумена та В. М. Капеллос підкреслюється, що великі компанії, особливо транснаціональні, часто стикаються з проблемою впровадження локальних цифрових рішень через жорсткі корпоративні політики безпеки. Наприклад, впровадження чат-бота або нової платформи для тестування може бути заблоковано ІТ-департаментом через невідповідність протоколам безпеки [30, с. 11].

Для України ця проблема має додатковий вимір. В умовах кібервійни бази даних українських шукачів роботи та співробітників стратегічних підприємств можуть стати ціллю для ворожих хакерських атак. Використання незахищених каналів зв'язку (наприклад, передача сканів документів через публічні месенджери) або російського програмного забезпечення (яке досі іноді зустрічається на старих серверах) становить пряму загрозу національній безпеці. Р. Тсіскарідзе та співавтори також акцентують увагу на юридичних аспектах, зазначаючи, що в Європі діє жорсткий регламент GDPR, і українські компанії, що прагнуть інтеграції в європейський ринок, повинні адаптувати свої цифрові процеси під ці стандарти, що часто є складним організаційним завданням [31, с. 240].

Цифровізація неможлива без зміни самих бізнес-процесів. Частою помилкою є спроба “оцифрувати хаос” — накласти нові технології на неефективні, застарілі процедури найму. О. Славкова зазначає, що цифрова трансформація вимагає зміни мислення (digital mindset), а не просто купівлі комп'ютерів. Роль HR трансформується, і фахівці мають брати на себе відповідальність за власну трансформацію, що на практиці часто викликає прихований саботаж [8, с. 52].

Компанії стикаються з проблемою інтеграції нових рекрутингових інструментів з існуючими системами обліку кадрів та нарахування зарплат. Відсутність єдиної екосистеми призводить до дублювання роботи: рекрутер знаходить кандидата через AI-платформу, але потім вручну вносить його дані в застарілу 1С або паперову картотеку.

Таким чином, ми бачимо, що бар'єри цифровізації в Україні носять комплексний характер. Це не лише питання бюджету, а й питання інфраструктурної стійкості та безпеки даних. Однак, навіть якщо компанія має кошти та техніку, вона стикається з наступним, можливо, найскладнішим рівнем проблем — людським фактором, компетенціями та психологічним опором, що потребує окремого детального розгляду.

Окрім технічних, фінансових та безпекових аспектів, критичною перешкодою на шляху цифровізації рекрутингу є людський фактор, в цілому це психологічні бар'єри та брак цифрових компетенцій. Цей пласт проблем є найбільш складним для діагностики та подолання, оскільки він лежить у площині психології, звичок та професійної ідентичності. Людський фактор у цифровізації проявляється у трьох ключових вимірах: опір з боку рекрутерів, дефіцит необхідних навичок та психологічні бар'єри кандидатів.

1. Страх втрати роботи та феномен “техностресу” у рекрутерів
Впровадження штучного інтелекту та автоматизованих систем часто сприймається HR-фахівцями не як допомога, а як пряма загроза їхній професійній реалізації. Існує поширений, хоча часто ірраціональний, міф про

те, що автоматизація повністю витіснить людину з процесу найму, перетворивши професію рекрутера на рудимент. Дослідження Р. Тсіскарідзе та колег показують, що значна частина персоналу відчуває так званий “технострес” (techno-stress) — специфічний психологічний стан, викликаний необхідністю постійно опановувати нові складні інструменти, страхом зробити помилку в цифровій системі та відчуттям постійного контролю з боку алгоритмів. Це призводить до опору змінам, коли співробітники свідомо чи несвідомо саботують впровадження інновацій, продовжуючи використовувати звичні, але менш ефективні методи (телефонні дзвінки, паперові нотатки), ігноруючи дорогі цифрові системи, придбані компанією [31, с. 248].

2. Дефіцит цифрових навичок (Digital Skills Gap) Другою складовою проблеми є реальна невідповідність компетенцій персоналу вимогам цифрової епохи. Ефективне використання сучасних ATS-систем, налаштування складного таргетингу в соцмережах, робота з аналітичними дашбордами або інтерпретація результатів, виданих ШІ, вимагають від рекрутера абсолютно нових компетенцій (Hard Skills). Ці навички виходять далеко за межі традиційної психології, комунікації чи кадрового діловодства, які історично були основою професії. О. Славкова підкреслює, що сучасний HR-менеджер має володіти навичками цифрового маркетингу, аналітики даних та базового розуміння ІТ-архітектури. Однак система підготовки кадрів в Україні часто не встигає за цими вимогами, випускаючи фахівців із застарілим набором знань. Це призводить до парадоксальної ситуації: компанія інвестує значні кошти в потужне програмне забезпечення, але використовує його функціонал лише на 10-15% через брак кваліфікації персоналу, що нівелює економічний ефект від цифровізації [8, с. 53].

3. Психологічний бар'єр кандидатів ("Dehumanization of Recruitment") З іншого боку барикад знаходяться кандидати, для яких тотальна цифровізація також може створювати суттєвий дискомфорт та стрес. Процес найму стає все більш знеособленим: первинну комунікацію веде чат-бот, співбесіда проходить

у форматі відеозапису без участі людини, а рішення про відмову надсилає автоматична розсилка. Кандидати часто скаржаться на відсутність емоційного контакту, неможливість отримати живий зворотний зв'язок та відчуття, що їх оцінюють як набір даних, а не як особистість.

Як зазначають дослідники Д. Блумен та В. М. Капеллос [30, с. 11], існує значний скептицизм, особливо серед досвідчених фахівців, щодо здатності алгоритмів ШІ об'єктивно оцінити "soft skills", лідерський потенціал та культурну відповідність кандидата (cultural fit). Це може знижувати довіру до бренду роботодавця та відштовхувати талановитих кандидатів, для яких особистісний підхід є маркером корпоративної культури. Крім того, виникає феномен "алгоритмічної тривожності", коли кандидати намагаються "обдурити" систему, насичуючи свої резюме ключовими словами (keyword stuffing), щоб пройти автоматичний скринінг, замість того, щоб чесно та повно описувати свій досвід. Це спотворює результати відбору і нівелює переваги автоматизації.

Таким чином, психологічні та компетенційні бар'єри є не менш складними для подолання, ніж технічні чи фінансові. Успішна цифровізація вимагає не лише купівлі софту, а й масштабної роботи з навчання персоналу (Upskilling/Reskilling), управління змінами (Change Management) та побудови прозорої комунікації з кандидатами для зниження рівня тривожності та недовіри до нових технологій.

Окрім технічних та психологічних бар'єрів, цифровізація рекрутингу породжує складні етичні дилеми, які часто залишаються поза увагою при впровадженні нових технологій. Найбільш резонансною проблемою є алгоритмічна упередженість (AI Bias).

Існує хибне уявлення, що комп'ютер, на відміну від людини, є абсолютно об'єктивним. Однак, як зазначають Р. Тсіскарідзе та співавтори, алгоритми навчаються на історичних даних, які вже можуть містити людські упередження. Класичним прикладом, що став хрестоматійним у науковій літературі, є кейс компанії Amazon (2018), якій довелося відмовитися від свого ШІ-рекрутера,

оскільки він дискримінував жінок-кандидатів, навчаючись на резюме, де історично домінували чоловіки [31, с. 240].

Для українського ринку ця проблема має свою специфіку. Дослідники Д. Блумен та В. М. Капеллос вказують на ризик так званого “невидимого виключення” (invisible exclusion). Алгоритми ATS-систем часто налаштовані на пошук ідеальних збігів за ключовими словами. Кандидати, які мають нестандартний кар'єрний шлях, перерви у стажі (що є типовим для воєнного часу в Україні) або просто не володіють “технологічною кмітливістю” (technological savvy) для оптимізації свого резюме, автоматично відсіюються системою ще до того, як їх побачить живий рекрутер [30, с. 12-13]. Це створює бар'єр для соціальної мобільності та зменшує різноманітність (Diversity) у командах, оскільки алгоритм схильний обирати “схожих” кандидатів, клонуючи існуючий профіль успішного працівника.

Ще одним етичним питанням є практика кіберветінгу (cybervetting) — перевірки соціальних мереж кандидатів. Хоча це поширена практика, Д. Блумен зазначає, що багато рекрутерів вважають її неетичною, оскільки вона порушує межі приватного життя і може призвести до суб'єктивних висновків на основі інформації, не пов'язаної з професійними якостями [30, с. 13].

Юридичний аспект цифровізації стає дедалі критичнішим, особливо в контексті євроінтеграції України. Використання хмарних рішень для зберігання даних кандидатів та автоматизована обробка рішень підпадають під дію суворих регуляцій.

Ключовим викликом є відповідність GDPR (General Data Protection Regulation). Як підкреслюють Р. Тсіскарідзе та колеги, європейське законодавство вимагає прозорості в алгоритмічних рішеннях та обмежує повністю автоматизоване прийняття рішень, що мають юридичні наслідки для людини (наприклад, автоматична відмова у прийомі на роботу) [31, с. 240]. Для українських компаній, що працюють з клієнтами з ЄС або мають там офіси, недотримання цих норм несе ризики величезних штрафів.

Крім того, в Україні діє Закон “Про захист персональних даних”, який також накладає обмеження на збір та обробку інформації. Використання закордонних ATS-систем, сервери яких знаходяться в різних юрисдикціях, створює правову колізію щодо транскордонної передачі даних. В умовах воєнного стану це питання набуває й безпекового забарвлення: де саме фізично зберігаються дані про українських фахівців і хто має до них доступ?

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи аналіз сучасного стану цифровізації рекрутингу в Україні, можна зробити наступні висновки:

1. Незворотність трансформації. Цифровізація рекрутингу в Україні пройшла точку неповернення. Рівень використання базових інструментів (job-сайти, соцмережі) наближається до 100%, а просунутих (ATS, відеоінтерв'ю) — стабільно зростає, охоплюючи більше половини ринку.
2. Ефективність vs Бар'єри. Доведено, що цифрові інструменти (особливо ATS та ШІ) здатні підвищити ефективність найму, скорочуючи час закриття вакансій та знижуючи рутинне навантаження на 30-40%. Однак, реалізація цього потенціалу в Україні стримується комплексом бар'єрів: від інфраструктурної нестабільності та дефіциту бюджетів до психологічного опору персоналу та етичних ризиків.
3. Потреба у комплексному підході. Аналіз показав, що просте впровадження програмного забезпечення не вирішує проблем рекрутингу, якщо воно не супроводжується зміною процесів та розвитком цифрових компетенцій команди. Українські компанії часто намагаються автоматизувати хаос, що призводить до розчарування в технологіях.
4. Виявлені проблеми та бар'єри (технічні, економічні, психологічні, етичні) формують чіткий запит на розробку практичних рекомендацій щодо їх подолання. Саме розробці стратегій вдосконалення цифрового рекрутингу,

оптимізації взаємодії “людина-алгоритм” та впровадженню інноваційних HR-технологій буде присвячено третій розділ магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОГО РЕКРУТИНГУ

3.1. Рекомендації щодо впровадження інноваційних HR-технологій в умовах застосування штучного інтелекту та аналітики даних у рекрутингу

Базуючись на результатах аналізу сучасного стану рекрутингу в Україні, проведеного у другому розділі, стає очевидним, що вітчизняний ринок праці перебуває у стані вимушеної, але незворотної трансформації. Якщо раніше цифровізація сприймалася як конкурентна перевага лідерів ринку, то в умовах воєнного стану, масової міграції та дефіциту кваліфікованих кадрів вона перетворилася на базову умову виживання бізнесу. Проте, як свідчать статистичні дані, існує суттєвий розрив між декларативною готовністю до інновацій та їх реальним впровадженням: більшість українських компаній все ще обмежуються використанням job-сайтів та соціальних мереж, ігноруючи потужний потенціал штучного інтелекту (ШІ) та глибинної аналітики даних [2, с. 104]. Саме тому першочерговим завданням для українських підприємств є перехід від хаотичного використання окремих цифрових інструментів до побудови цілісної екосистеми цифрового рекрутингу.

Впровадження інноваційних HR-технологій не повинно бути самоціллю або даниною моді. Це стратегічне рішення, яке має базуватися на чіткому розумінні того, як саме штучний інтелект та автоматизація можуть вирішити конкретні болі бізнесу: скоротити час закриття вакансії (Time to Hire), знизити вартість найму (Cost per Hire) та, що найважливіше, підвищити якість відібраних кандидатів (Quality of Hire). Як слушно зауважує О. Славкова, нові технології створюють нові шляхи та можливості для процвітаючого майбутнього, але водночас висувають нові виклики перед управлінцями, вимагаючи від них зміни мислення та підходів до роботи з талантами [8, с. 49].

Першим кроком на шляху до впровадження інновацій має стати аудит існуючих бізнес-процесів та відмова від застарілих методів, які гальмують розвиток. Традиційний рекрутинг, побудований на інтуїції рекрутера та ручній обробці резюме, в умовах великих масивів даних стає неефективним. Порівняльний аналіз традиційного та інноваційного підходів, який дозволяє наочно побачити необхідність змін, наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика традиційного та інноваційного підходів до рекрутингу в умовах цифровізації

Критерій порівняння	Традиційний підхід (Manual Recruiting)	Інноваційний підхід (AI & Data Driven Recruiting)	Переваги інноваційного підходу
Обробка резюме	Ручний перегляд, суб'єктивна оцінка, високий ризик помилки.	Автоматичний парсинг (розпізнавання), скринінг за ключовими словами та семантичним аналізом.	Економія до 70% часу рекрутера, об'єктивність первинного відбору.
Комунікація з кандидатами	Телефонні дзвінки, e-mail листування, затримки у відповідях.	Чат-боти, автоматизовані розсилки, миттєві відповіді 24/7.	Покращення досвіду кандидата (Candidate Experience), утримання уваги.
Пошук кандидатів (Sourcing)	Пасивне очікування відгуків на job-сайтах.	Активний пошук за допомогою алгоритмів ШІ у соцмережах та професійних спільнотах.	Доступ до пасивних кандидатів, розширення воронки найму.
Прийняття рішень	Інтуїція, суб'єктивне враження від співбесіди.	Предиктивна аналітика, оцінка на основі даних, тестування soft/hard skills.	Зниження плинності кадрів, прогнозування успішності кандидата.
База даних	Excel-таблиці, паперові носії, розрізнені файли.	Хмарні ATS-системи (Applicant Tracking System), єдина база знань.	Безпека даних, швидкий доступ, історія взаємодії.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення даних [2, с. 104; 4, с. 315; 6, с. 117]

Аналізуючи дані таблиці 3.1, можна зробити висновок, що фундаментом для впровадження будь-яких інновацій, зокрема штучного інтелекту, є наявність структурованих даних. Штучний інтелект не може працювати у вакуумі; йому потрібна інформація для навчання та аналізу. Тому базовою рекомендацією для українських компаній, які прагнуть цифровізувати рекрутинг, є впровадження

сучасних ATS-систем (Applicant Tracking System). Це не просто "електронний архів", а центральний нервовий вузол рекрутингу.

Як зазначають Т. Вонберг та А. Головка, написання та запуск власної ATS-системи або використання готових хмарних рішень відкриває нові можливості: фільтрацію резюме, створення єдиної бази кандидатів, інтеграцію з поштою та календарями, а також фіксацію історії взаємодії [4, с. 316]. Для українського ринку, враховуючи економічні чинники та необхідність відповідності законодавству про захист персональних даних, доцільно орієнтуватися на вітчизняні розробки або адаптовані міжнародні системи. Дослідження показують, що лідерами симпатій серед українських рекрутерів є такі системи, як Hurma System та CleverStaff, які поєднують функціонал рекрутингу з HR-процесами [2, с. 105].

Впровадження ATS дозволяє перейти до наступного етапу — застосування технологій штучного інтелекту для автоматизації рутинних операцій, зокрема скрінінгу резюме. Це одна з найбільш трудомістких частин роботи рекрутера. Уявімо ситуацію: на одну вакансію надходить 200–300 резюме. Рекрутер фізично не може якісно проаналізувати кожне з них, витрачаючи на перегляд в середньому 5–7 секунд. Це призводить до того, що талановиті кандидати можуть бути пропущені через людський фактор або втому.

Тут на допомогу приходять алгоритми парсингу та метчингу (Matching). Рекомендується використовувати інструменти, які не просто шукають співпадіння ключових слів (наприклад, "Java" чи "Sales"), а розуміють контекст та семантику. Такі системи здатні аналізувати синоніми, оцінювати досвід у роках та навіть прогнозувати відповідність кандидата корпоративній культурі. Наприклад, дослідження підтверджують, що штучний інтелект має здатність сканувати, оцінювати та ігнорувати до 75% некваліфікованих резюме ще до того, як вони потраплять на очі рекрутеру [6, с. 117]. Це вивільняє колосальний

ресурс часу, який HR-фахівець може присвятити живому спілкуванню з найбільш релевантними кандидатами.

Однак, впроваджуючи автоматизований скринінг, компаніям слід пам'ятати про етичні аспекти та ризики. Алгоритми можуть бути упередженими, якщо навчалися на неякісних історичних даних. Тому критично важливо, щоб фінальне рішення про відмову або запрошення на співбесіду, особливо на ключові позиції, все ж таки верифікувалося людиною. Як зазначають І. Ілляш та Г. Баб'як, попри переваги ШІ, існують ризики виникнення упередженості та несправедливості, а також етичні занепокоєння щодо прозорості прийняття рішень [6, с. 117]. Тому рекомендацією є використання ШІ як “помічника” (copilot), а не як “замінника” рекрутера.

Наступним логічним кроком у цифровізації є автоматизація первинної комунікації з кандидатами. В умовах високої конкуренції за таланти швидкість реакції має вирішальне значення. Кандидат, який не отримав відповіді протягом 24 годин, часто вже розглядає пропозиції конкурентів. Для вирішення цієї проблеми рекомендується впровадження чат-ботів. Це можуть бути як прості сценарні боти в Telegram чи Viber, так і складніші рішення на базі AI.

Чат-боти здатні взяти на себе функцію первинного інтерв'ю: уточнити деталі досвіду, рівень володіння мовами, очікування по зарплаті та навіть призначити час співбесіди, синхронізувавшись з календарем рекрутера. За даними досліджень, використання чат-ботів дозволяє рекрутерам працювати в режимі багатозадачності та бути на зв'язку з кандидатами 24/7 [2, с. 95]. В українських реаліях, де комунікація все більше зміщується в месенджери, це стає стандартом сервісу. Більше того, для покоління Z, яке зараз активно виходить на ринок праці, спілкування через чат є більш комфортним та природним, ніж телефонні дзвінки.

Таким чином, першим етапом вдосконалення процесів цифрового рекрутингу має стати побудова надійного цифрового фундаменту: перенесення бази даних в ATS, налаштування автоматичного парсингу резюме для відсіву

нерелевантних кандидатів та запуск чат-ботів для миттєвої комунікації. Це дозволить накопичити масив даних, необхідний для переходу до більш складних рівнів управління персоналом — HR-аналітики та прогнозування, про що йтиметься далі.

Після того, як компанія налагодила збір даних через ATS-систему та автоматизувала первинну комунікацію, відкривається шлях до наступного, більш зрілого рівня цифровізації — впровадження HR-аналітики та роботи з великими даними (Big Data). На цьому етапі рекрутинг перестає бути сервісною функцією, яка просто "закриває дірки" у штаті, і перетворюється на стратегічного партнера бізнесу, що оперує цифрами, прогнозами та фактами.

В українських реаліях часто виникає проблема, яку можна назвати "цвинтарем даних". Компанії накопичують тисячі резюме, історії листування та результати співбесід, але ці масиви інформації лежать мертвим вантажем. Впровадження інноваційних технологій вимагає переходу до моделі Data Driven Recruitment — прийняття рішень на основі даних, а не інтуїції.

Як зазначають дослідники І. Ілляш та Г. Баб'як, використання аналітики в процесі залучення талантів дозволяє не лише зменшити витрати, а й виявити приховані "вузькі місця" (bottlenecks) у процесі найму та підтвердити рентабельність інвестицій (ROI) у програмне забезпечення [6, с. 119].

Для практичної реалізації цього підходу українським компаніям рекомендується впровадити систему наскрізної аналітики, яка базується на ключових метриках ефективності. Спираючись на систематизацію, проведenu В. Жуковською [7, с. 261], та адаптуючи її до можливостей сучасних цифрових систем, доцільно виділити групу показників, які повинні відстежуватися в режимі реального часу (dashboarding).

Таблиця 3.2

Рекомендована система метрик для цифрового аналізу ефективності рекрутингу

Група показників	Метрика (KPI)	Що показує та як оптимізувати
Ефективність каналів (Sourcing)	Sourcing Channel Effectiveness	Показує, звідки приходять найкращі кандидати (не просто найбільша кількість). Аналітика дозволяє побачити, що, наприклад, LinkedIn дає дорожчих, але якісніших кандидатів, ніж Work.ua. Рекомендація: перерозподіляти бюджет на ефективні канали.
Швидкість процесу	Time to Fill / Time to Hire	Час від відкриття вакансії до виходу працівника. Цифрові системи дозволяють розбити цей час на етапи: "скільки резюме висіло у керівника на затвердженні", "скільки чекали фідбеку". Це дозволяє знайти, хто саме гальмує процес.
Конверсія воронки	Funnel Conversion Rates	Відсоток переходу кандидатів з етапу на етап (резюме -> дзвінок -> співбесіда -> офер). Якщо на етапі тестового завдання відвалюється 90% кандидатів — це сигнал переглянути складність завдання або його доцільність.
Економічна ефективність	Cost per Hire	Повна вартість найму (реклама + час рекрутера + вартість ПЗ). Т. Вонберг та А. Головка наголошують, що автоматизація статистики дозволяє точно розрахувати цей показник і довести керівництву економію [4, с. 317].
Якість найму	Offer Acceptance Rate	Відсоток прийнятих оферів. Низький показник свідчить про проблеми з брендом роботодавця або неконкурентну зарплату, що виявляється завдяки порівняльному аналізу ринку (Big Data).

Джерело: сформовано автором на основі [7, с. 261; 4, с. 317]

Впровадження цих метрик неможливе без відповідного інструментарію. Якщо малий бізнес може обійтися вбудованою аналітикою в таких системах, як Nurma або PeopleForce, то середньому та великому бізнесу варто звернути увагу на більш потужні рішення. Наприклад, система Oracle HCM, популярна серед великих корпорацій, надає можливості глибокого інтелектуального аналізу даних про персонал, що дозволяє підвищити операційну ефективність [20].

Однак вищий пілотаж цифрового рекрутингу — це не просто аналіз минулого (descriptive analytics), а прогнозування майбутнього (Predictive Analytics). Завдяки технологіям Big Data та машинному навчанню, компанії можуть прогнозувати поведінку кандидатів та співробітників.

Рекомендації щодо використання предиктивної аналітики:

1. Прогнозування плинності кадрів (Retention Risk). Алгоритми можуть аналізувати профілі успішних співробітників та виявляти патерни, які вказують на ризик швидкого звільнення кандидата ще на етапі співбесіди. Наприклад, якщо система бачить, що кандидати з певним типом досвіду в цій компанії не затримуються довше 6 місяців, вона попередить рекрутера.
2. Аналіз ринку зарплат у реальному часі. Використання інструментів Big Data для сканування відкритих джерел дозволяє компанії бачити не просто "середню зарплату по лікарні", а динаміку зміни зарплатних очікувань конкретних спеціалістів (наприклад, Java-розробників у Києві) і формувати конкурентні пропозиції.
3. Планування кадрового резерву. Аналізуючи темпи росту компанії та сезонність звільнень, система може заздалегідь сигналізувати про необхідність відкриття вакансії, ще до того, як співробітник напише заяву. Важливо розуміти, що для ефективної роботи з аналітикою дані повинні бути "чистими". Хаотичне внесення інформації в систему зведе нанівець усі переваги штучного інтелекту. Тому практичною рекомендацією для HR-директорів є впровадження культури гігієни даних: стандартизація причин відмов, обов'язкове заповнення карток кандидатів та регулярний аудит бази.

Таким чином, поєднання автоматизації рутинних процесів (через ATS) та стратегічного бачення (через HR-аналітику) створює синергетичний ефект. Це дозволяє компанії не просто реагувати на кадрові зміни, а керувати ними, що є критично важливим в умовах нестабільного українського ринку. Наступним кроком у вдосконаленні рекрутингу є покращення взаємодії між кандидатом і роботодавцем у цифровому середовищі, де ключову роль відіграє досвід кандидата (Candidate Experience).

Ефективна цифрова трансформація рекрутингу неможлива без переосмислення каналів комунікації з кандидатами. Традиційні методи розміщення вакансій на job-порталах (Work.ua, Robota.ua) вже не забезпечують

необхідного охоплення, особливо коли йдеться про пасивних кандидатів, які не шукають роботу активно, але готові розглянути цікаві пропозиції. У цьому контексті ключову роль відіграє соціальний рекрутинг (Social Recruiting) та побудова сильного цифрового бренду роботодавця.

Як свідчать результати дослідження, 94% українських компаній вже використовують соціальні мережі для пошуку персоналу, що робить цей канал найпопулярнішим інструментом [2, с. 104]. Однак, проста публікація посилання на вакансію у Facebook чи LinkedIn вже не є ефективною. Сучасний підхід вимагає використання маркетингових інструментів для таргетування та залучення аудиторії.

Рекомендації щодо оптимізації соціального рекрутингу:

1. Таргетована реклама (Targeted Advertising). Замість того, щоб чекати, поки кандидат знайде вакансію, компанія повинна "прийти" до нього сама. Використання рекламних кабінетів Facebook Ads та LinkedIn Campaign Manager дозволяє налаштувати показ вакансії чітко визначеній аудиторії (за віком, геолокацією, навичками, інтересами). Т. Вонберг та А. Головка зазначають, що такий підхід не тільки збільшує кількість релевантних відгуків, але й працює на впізнаваність бренду [4, с. 317].
2. Розвиток сторінок бренду роботодавця. Кандидати покоління Z та міленіали перед тим, як відгукнутися на вакансію, вивчають соціальні мережі компанії. Якщо сторінка "мертва" або наповнена лише офіціозом, це знижує довіру. Рекомендується публікувати "живий" контент: історії успіху співробітників, відео з офісу, звіти про волонтерську діяльність. Це створює емоційний зв'язок ще до першого контакту.
3. Використання професійних спільнот. У месенджерах (Telegram, Viber) сформувалися потужні професійні ком'юніті (наприклад, для маркетологів, бухгалтерів, IT-фахівців). Розміщення вакансій у таких нішевих каналах часто дає кращий результат, ніж на широких платформах, оскільки аудиторія там вже відфільтрована за інтересами.

Важливим аспектом соціального рекрутингу є також залучення власних співробітників до процесу найму через реферальні програми. Коли працівник ділиться вакансією на своїй сторінці у соцмережах, це викликає значно більше довіри у його друзів та знайомих, ніж офіційна реклама від імені бренду.

Окрему увагу слід приділити інструментам відеорекрутингу, які стають новим стандартом комунікації. За даними аналізу, 59% компаній в Україні вже використовують відеоінтерв'ю [2, с. 104]. Однак цей інструмент можна використовувати ширше:

- Відеовакансії: Короткий ролик від керівника відділу або майбутніх колег про те, кого вони шукають, значно краще передає атмосферу та вимоги, ніж сухий текст.
- Відеовідгуки: Прохання до кандидатів записати коротке відеозвернення (Video Cover Letter) дозволяє оцінити їхні soft skills, мотивацію та комунікабельність ще до співбесіди, що економить час рекрутера.

Впровадження цих інструментів вимагає від HR-фахівців нових компетенцій — навичок цифрового маркетингу (HR-marketing). Рекрутер перестає бути просто "кадровиком" і стає маркетингологом, який "продає" вакансію на ринку праці. Це вимагає навчання персоналу роботі з рекламними кабінетами, створенню контенту та аналізу ефективності рекламних кампаній.

Таким чином, поєднання технологічних рішень (ATS, AI) з маркетинговими інструментами (Social Recruiting, Employer Branding) створює комплексну систему цифрового рекрутингу, яка дозволяє компанії бути проактивною та ефективною в умовах жорсткої конкуренції за таланти.

Логічним завершенням технологічного ланцюжка "залучення — відбір" є етап адаптації (онбордингу). Статистика свідчить, що 20% нових співробітників звільняються протягом перших 45 днів роботи, якщо процес адаптації не був налагоджений належним чином. В умовах дистанційної роботи та воєнного стану, коли новачок часто не має можливості фізично відчувати атмосферу офісу та підтримку колег, роль цифрових інструментів онбордингу стає вирішальною.

Аналіз наукових праць О. Кравчук, І. Варіс та М. Яковленко дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах онбординг трансформувався з одноразової події (підписання документів) у безперервний цифровий процес. Дослідники виділяють специфічні принципи успішного онбордингу в умовах війни: безпека, психологічна підтримка, гнучкість та цифровізація [9].

Базуючись на цьому, українським підприємствам рекомендується впровадити технологію безшовного цифрового онбордингу (Seamless Digital Onboarding), який складається з трьох технологічних етапів.

1. Автоматизація Преонбордингу (Pre-boarding Automation) Період між прийняттям оферу (пропозиції про роботу) та першим робочим днем є зоною найвищого ризику: кандидат може отримати контр-офер або просто передумати. Щоб утримати "теплого" кандидата, рекомендується використовувати чат-боти або LMS-системи (Learning Management Systems) для:

- Надсилання Digital Welcome Pack: замість паперових буклетів — інтерактивний PDF або лендінг з історією компанії, місією та відеозверненням CEO.
- Збору документів онлайн: використання систем КЕП (кваліфікований електронний підпис), таких як "Вчасно" або "Дія.Підпис", для дистанційного оформлення трудових відносин ще до виходу на роботу. Це знімає бюрократичний стрес першого дня.

2. Гейміфікація процесу адаптації Впровадження ігрових механік у навчальні платформи дозволяє зробити процес вивчення посадових інструкцій та регламентів цікавим. Рекомендується створення інтерактивних карт "Шлях новачка" в корпоративних системах (наприклад, на базі Microsoft Teams або спеціалізованих платформах), де за проходження кожного етапу (знайомство з командою, налаштування пошти, проходження вступного тренінгу) співробітник отримує віртуальні бали або бейджі.

Як зазначають дослідники, ефективна програма онбордингу має чітку структуру: від підготовчого етапу до повноцінної інтеграції (1-3 місяці).

Використання цифрових чек-листів (Checklists) в ATS-системах дозволяє автоматично контролювати проходження цих етапів як новачком, так і його ментором [9].

3. Технології зворотного зв'язку (Automated Feedback Loops) Однією з найбільших проблем українського рекрутингу є відсутність фідбеку, що руйнує бренд роботодавця. Цифровізація дозволяє вирішити цю проблему через автоматизацію:

- Для кандидатів: Налаштування тригерних розсилок в ATS. Якщо кандидат не пройшов етап, він має отримати не сухий шаблон, а персоналізований лист (згенерований за допомогою ІІ на основі тегів, проставлених рекрутером: "недостатній рівень англійської", "мало досвіду в Java" тощо).
- Для новачків: Впровадження регулярних пульс-опитувань (Pulse Surveys) через чат-боти на 1-й тиждень, 1-й місяць та по завершенню випробувального терміну. Це дозволяє HR-менеджеру виявити проблеми адаптації в зародку (наприклад, конфлікт з керівником або незрозуміння задач) та вчасно втрутитися.

Окремо варто наголосити на важливості цифрового менторства. В умовах віддаленої роботи новачок не може просто повернутися до сусіда по столу і поставити питання. Рекомендацією є створення в корпоративному месенджері (Slack, Teams) виділених каналів з ботами-суфлерами (AI-assistants), які можуть миттєво відповідати на типові питання ("де знайти заяву на відпустку", "як налаштувати VPN"), розвантажуючи живих менторів для більш складних завдань.

В. Жуковська, І. Миколайчук та співавтори підкреслюють, що ROI (окупність) онбордингу можна розрахувати як співвідношення доходу, отриманого компанією в період адаптації співробітника, до витрат на його адаптацію [7, с. 261]. Цифрові інструменти дозволяють скоротити час виходу на

повну продуктивність (Time to Productivity) на 30-40%, що робить інвестиції в HR-технології економічно обґрунтованими.

Таким чином, технологічна модернізація рекрутингу не закінчується підписанням оферу. Інтеграція інструментів цифрового онбордингу та автоматизованого фідбеку створює безшовний досвід переходу кандидата в статус лояльного співробітника, що є критично важливим для утримання талантів в умовах кадрового дефіциту.

Продовжуючи аналіз інноваційного інструментарію цифрового рекрутингу, неможливо оминати технології, які трансформують саму природу оцінки кандидатів, перетворюючи її зі стресового іспиту на інтерактивну взаємодію. Йдеться про гейміфікацію (Gamification) та імерсивні технології віртуальної і доповненої реальності (VR/AR). В умовах українського ринку праці, де залучення молодих талантів (покоління Z) та оцінка реальних навичок стають пріоритетом, ці інструменти набувають стратегічного значення. Хоча за даними досліджень О. Кравчук та І. Варіс, рівень проникнення VR/AR технологій в український HR-сектор поки що залишається на рівні 5,7% [2, с. 104], динаміка світового ринку та запити кандидатів свідчать про неминуче зростання цього сегменту. Традиційні методи відбору часто не дозволяють повною мірою розкрити потенціал кандидата, особливо коли йдеться про soft skills, креативність та здатність діяти в нестандартних ситуаціях.

Впровадження гейміфікації в процеси рекрутингу є не просто використанням ігор, а застосуванням ігрових механік у неігровому контексті для підвищення залученості. Для українських підприємств рекомендується застосування таких інструментів, як ситуативні онлайн-симуляції (Digital SJT). Замість стандартних питань на кшталт "Як ви вчините у конфліктній ситуації?", доцільно використовувати інтерактивні квести, де кандидат потрапляє у віртуальний офіс або на виробництво і має вирішити конкретну бізнес-проблему. Система автоматично оцінює його дії, заміряючи не лише правильність відповіді, а й швидкість реакції та логіку прийняття рішень, що

забезпечує об'єктивність оцінки. Для IT-сектору, інжинірингу та маркетингу ефективним є проведення професійних челенджів та хакатонів, які дозволяють побачити кандидата в "бойових умовах". Крім того, впровадження програм лояльності для кандидатів із системою "балів" за проходження етапів відбору підвищує конверсію воронки найму та знижує відсоток відмов на проміжних етапах.

Ще одним перспективним напрямом є використання VR/AR технологій, які відкривають принципово нові можливості для презентації компанії та оцінки персоналу, особливо в умовах обмеженої мобільності та дистанційного найму. П. Осборн у своєму дослідженні зазначає, що VR/AR дозволяють створити ефект повної присутності, що є критично важливим для реалістичної оцінки навичок [22, с. 2]. Практичне застосування цих технологій може включати створення віртуальних турів офісом або виробництвом, що в умовах релокації бізнесу формує довіру та прозорість — ключові фактори прийняття рішення про роботу. Для виробничих підприємств використання VR-шоломів дозволяє проводити навчальні симуляції та перевіряти професійні навички кандидата без ризику для обладнання та здоров'я, наприклад, на симуляторі керування навантажувачем. Також ефективним є AR-рекрутинг, який дозволяє "оживити" бренд роботодавця на ярмарках вакансій за допомогою доповненої реальності.

Впровадження цих технологій дозволяє вирішити проблему невідповідності очікувань реальності, адже кандидат, який пройшов гру-симуляцію або VR-тур, чітко розуміє специфіку майбутньої роботи. Це суттєво знижує плинність кадрів на етапі випробувального терміну. Звісно, інтеграція VR/AR та складної гейміфікації вимагає інвестицій, однак, як показує практика світових лідерів, ці витрати окупаються за рахунок підвищення якості відбору та зниження витрат на повторний найм, що для українського бізнесу є можливістю продемонструвати свою технологічну стійкість.

Впровадження широкого спектра цифрових інструментів — від ATS-систем до VR-симуляцій — неминуче призводить до необхідності їх об'єднання в єдину екосистему. Проблема “клаптикової цифровізації”, коли дані про кандидата розкидані по різних платформах (резюме в папці на Google Drive, листування в Telegram, результати тестування на зовнішньому сайті), є однією з головних перешкод для ефективності рекрутингу в Україні. Тому завершальним, але критично важливим етапом технологічного вдосконалення є забезпечення безшовної інтеграції (Seamless Integration) та кібербезпеки.

Для українських підприємств рекомендується перехід до API-centric архітектури, де ATS-система виступає ядром, до якого підключаються всі інші сервіси. Наприклад, результати проходження кандидатом гейміфікованого тесту повинні автоматично потрапляти в його картку в ATS, а не надсилатися окремим файлом на пошту рекрутера. Це мінімізує ручну роботу та ризик втрати даних. Інтеграція має охоплювати не лише рекрутингові інструменти, а й системи кадрового обліку та нарахування зарплат (наприклад, 1С або SAP), щоб забезпечити плавний перехід кандидата в статус співробітника без повторного введення даних.

Особливої уваги в умовах воєнного стану та євроінтеграції України набуває питання захисту персональних даних. Як зазначають Р. Тсіскарідзе та співавтори, дотримання етичних принципів та вимог щодо захисту даних (зокрема, європейського регламенту GDPR) є не просто юридичною формальністю, а умовою довіри до бренду роботодавця [20]. Українські компанії, які використовують хмарні рішення, повинні переконатися, що сервери провайдерів знаходяться в безпечних юрисдикціях (країни ЄС, США) та відповідають стандартам безпеки ISO 27001.

Основні рекомендації щодо забезпечення цифрової безпеки в рекрутингу можна навести у такому порядку:

1. Шифрування каналів комунікації. Використання корпоративних VPN та захищених месенджерів для передачі конфіденційної інформації (оферів,

паспортних даних). Заборона на пересилання документів через особисті незахищені акаунти.

2. Регулярний аудит доступів. Автоматичне відключення доступу до бази кандидатів для рекрутерів, які звільнилися. Це нівелює ризик “винесення” бази талантів конкурентам.
3. Прозорість алгоритмів ШІ. Д. Блумен та В. М. Кепеллос попереджають про ризик “алгоритмічної упередженості”, коли система може дискримінувати кандидатів [11, с. 8]. Тому компаніям рекомендується регулярно проводити аудит роботи алгоритмів скринінгу, щоб переконатися, що вони не відсіюють кандидатів за нерелевантними ознаками (вік, стать, перерви в стажі через війну).

А. Новоселецька та Н. Штундер підкреслюють, що в умовах війни здатність підприємства захистити інформацію про своїх працівників є частиною національної стійкості [26, с. 125]. Тому інвестиції в кібербезпеку HR-систем слід розглядати як стратегічні.

Для емпіричного підтвердження ефективності запропонованих у цьому розділі рекомендацій щодо автоматизації та використання аналітики даних, доцільно провести детальний аналіз досвіду компанії SoftServe. Як один із найбільших роботодавців на IT-ринку України та Східної Європи, ця компанія виступає показовим прикладом еволюції від традиційних методів найму до створення комплексної цифрової екосистеми управління людським капіталом (HCM). Цей підхід узгоджується із сучасними тенденціями розвитку цифрових екосистем кадрового забезпечення, описаними у працях вітчизняних дослідників [2, с. 94].

На етапі стрімкого зростання компанія зіткнулася зі стратегічним викликом: амбітна мета збільшити бізнес утричі протягом трьох років вимагала відповідного кадрового забезпечення. Однак існуючі на той момент бізнес-процеси рекрутингу, які значною мірою покладалися на ручну працю та розрізнені інструменти (Excel, електронна пошта, локальні бази), стали

гальмівним фактором. Зокрема, було ідентифіковано низку критичних проблем, які є типовими для великих українських підприємств [2, с. 93; 20]:

- "Вузькі місця" (Bottlenecks) у воронці найму: Фізична неможливість рекрутерів якісно обробити тисячі заявок від кандидатів початкового рівня (Trainee/Junior), що призводило до втрати талантів. Це також негативно впливало на HR-бренд роботодавця, оскільки тривалі затримки зі зворотним зв'язком або його відсутність знижували лояльність потенційних співробітників ще на етапі знайомства з компанією.
- Фрагментація даних: Відсутність єдиного "джерела правди" (single source of truth) про кандидатів та співробітників призводила до дублювання інформації та ускладнювала прийняття управлінських рішень. Як зазначає О. Славкова, саме повнота та достовірність інформації є критичним фактором для ефективного цифрового управління [8, с. 52].
- Низька прогнозованість: Менеджери проєктів не мали гарантій, що потрібні фахівці будуть знайдені до моменту старту нового проєкту, що створювало репутаційні ризики перед клієнтами. В умовах високої конкуренції на ринку це також загрожувало втратою стратегічних контрактів через неможливість вчасно сформувати проєктні команди.

У відповідь на ці виклики компанія реалізувала стратегію повної цифровізації процесу стаффіngu, відмовившись від "клаптикової" автоматизації на користь створення інтегрованої архітектури взаємопов'язаних систем [32]. Такий підхід дозволив забезпечити безшовний рух даних (seamless data flow) на всіх етапах воронки, мінімізуючи вплив людського фактору та операційні помилки. Більше того, централізація процесів відкрила можливості для запровадження наскрізної HR-аналітики, трансформувавши функцію найму з реактивної "обробки заявок" у проактивний інструмент бізнес-планування. Ключовою особливістю стала сегментація інструментів залежно від цільової аудиторії кандидатів та етапу життєвого циклу співробітника. Детальний аналіз

складових цієї екосистеми та їх впливу на операційну ефективність наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Інструментарій цифрової екосистеми найму та управління ресурсами компанії SoftServe

Назва інструменту / Системи	Функціональне призначення та механіка роботи	Стратегічний результат впровадження
Recruitment Automation System (RAS)	Спеціалізована система для автоматизації "верхньої частини воронки" (Top of the Funnel) при роботі з кандидатами IT Academy. Система автоматично парсить заявки, проводить первинний скрінінг за формальними ознаками, адмініструє вступні тестування та ранжує кандидатів за результатами.	Забезпечено безперервний, автоматизований притік молодих талантів (Talent Pipeline). Це дозволило звільнити Senior-рекрутерів від рутинного перегляду тисяч однотипних резюме, перефокусувавши їхню увагу на фінальні співбесіди та оцінку Soft Skills.
Resource Information Dashboard (RID)	Аналітична платформа для управління внутрішнім кадровим резервом (Bench Management). Інструмент у реальному часі візуалізує доступність поточних працівників, їхній технічний стек (Skills Matrix) та дату звільнення з поточного проєкту.	Оптимізація внутрішньої мобільності. Компанія отримала можливість пріоритетно закривати вакансії внутрішніми ресурсами, що суттєво знижує витрати на зовнішній рекрутинг (Cost per Hire) та підвищує показник утримання персоналу (Retention Rate).
Workforce Management System (WMS)	Система управління зовнішнім наймом для адміністративних, маркетингових та інших неделівері вакансій. Забезпечує стандартизацію процесу відбору для нетехнічних спеціальностей.	Уніфікація бізнес-процесів рекрутингу в масштабах усієї корпорації, створення єдиного стандарту оцінки кандидатів незалежно від департаменту.
Функція "Candidate Lock"	Унікальний алгоритмічний функціонал, що дозволяє "бронювати" кандидата під конкретний проєкт із високою ймовірністю старту, навіть якщо контракт ще не підписано.	Забезпечення прогнозованості бізнесу (Predictability). Це вирішило проблему "курки і яйця", коли проєкт не могли почати без команди, а команду не наймали без проєкту.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу корпоративної звітності SoftServe [32]

Особливої уваги в контексті нашого дослідження заслуговує також досвід SoftServe у впровадженні технологій Generative AI (Генеративного штучного інтелекту), що стало драйвером змін у 2023–2024 роках. Компанія не обмежилася використанням ШІ лише для написання коду, а інтегрувала Gen AI безпосередньо в операційні HR-процеси [34]. Згідно з внутрішніми звітами,

використання AI-асистентів у рекрутингу дозволило автоматизувати найбільш часозатратні інтелектуальні задачі, такі як:

- Генерація контенту: Автоматичне створення деталізованих описів вакансій (Job Descriptions) на основі коротких технічних вимог, а також формування персоналізованих листів для "холодного" контакту з пасивними кандидатами в LinkedIn.
- Інтелектуальний метчинг: Використання LLM (великих мовних моделей) для глибокого аналізу відповідності профілю кандидата вимогам проєкту, що виходить за межі простого пошуку за ключовими словами. Подібні інструменти вже довели свою ефективність у світовій практиці (наприклад, IBM Watson Recruitment), дозволяючи рекрутерам приймати більш обґрунтовані рішення [11, с. 30].

Варто наголосити, що ефективність впровадження описаної цифрової екосистеми підтверджується конкретними метриками, які корелюють із теоретичними положеннями, викладеними нами у підрозділі 3.1:

4. Швидкість масштабування: Компанія досягла здатності проводити масовий найм вузькопрофільних фахівців (до 30 інженерів на один акаунт) у критично стислі терміни — всього за 4 тижні. Для порівняння, у традиційній моделі цей процес міг займати 3–4 місяці [32].
5. Прогнозованість найму: Завдяки функції "Lock" та аналітиці RID, вірогідність успішного виходу кандидата на проєкт зросла до 99%, що мінімізувало ризики зриву контрактів.
6. Якість даних: Інтеграція всіх систем через Dataway усунула проблему дублювання інформації, створивши єдиний цифровий простір для прийняття рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making). Це підтверджує тезу В. Жуковської про те, що використання аналітичних інструментів є ключовим для прийняття раціональних управлінських рішень [7, с. 260].

Узагальнюючи практичний досвід, аналіз кейсу SoftServe дозволяє сформулювати стратегічну рекомендацію для українських підприємств: ефективна цифровізація рекрутингу неможлива шляхом точкового впровадження окремих інструментів. Як зазначають Т. Вонберг та А. Головка, модернізація вимагає комплексної програми заходів, що охоплює різні аспекти діяльності компанії [4, с. 316]. Успіх залежить від побудови цілісної архітектури, де дані про кандидата безперешкодно мігрують між етапами (від заявки на навчання в Academy, через систему RAS і до внутрішнього резерву в RID).

Для вітчизняних компаній реального сектору, які прагнуть повторити цей успіх, критично важливим є:

- Впровадження сегментованого підходу: розділення потоків масового найму (який слід максимально автоматизувати, як у випадку з RAS) та точкового пошуку експертів.
- Інвестиції в наскрізну аналітику: перехід від обліку кадрів до управління доступністю ресурсів у реальному часі.
- Експерименти з Generative AI: використання доступних інструментів (навіть на базі ChatGPT/Copilot) для прискорення рутинних комунікаційних задач рекрутерів.

Узагальнюючи викладене у підрозділі 3.1, можна констатувати, що вдосконалення процесів цифрового рекрутингу вимагає комплексного підходу, який базується на трьох стовпах: автоматизації, аналітиці та інтерактивності.

- Фундамент: Впровадження ATS-систем (Hurma, CleverStaff) та чат-ботів дозволяє автоматизувати до 40% рутинних операцій.
- Стратегія: Перехід до HR-аналітики та Big Data перетворює рекрутинг на прогнозований бізнес-процес, що дозволяє оптимізувати бюджети.
- Інновації: Використання гейміфікації та VR/AR технологій забезпечує якісну оцінку навичок та залучення молодих талантів.

- Безпека: Інтеграція систем та захист даних є гарантією стабільності цього процесу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить українським компаніям не лише подолати кадровий дефіцит, а й побудувати стійку систему управління талантами, готову до викликів цифрової економіки.

3.2. Шляхи оптимізації процесів взаємодії кандидатів і роботодавців у цифровому середовищі

Якщо у попередньому підрозділі ми зосередилися на технічному арсеналі сучасного рекрутера — від ATS-систем до алгоритмів штучного інтелекту, то тепер настав час розглянути, як цей інструментарій змінює саму філософію взаємодії між компанією та людиною. Адже наявність найсучаснішої CRM-системи чи чат-бота не гарантує успішного найму, якщо за цими технологіями втрачається сутність комунікації — повага до часу та уваги кандидата. Фундаментальною основою будь-якої успішної рекрутингової стратегії в умовах цифрової економіки стає не просто автоматизація процесів, а трансформація культури зворотного зв'язку (Feedback Loop).

Сьогоднішній ринок праці зіштовхується з критичним викликом, який у професійному середовищі отримав назву “ефект чорної діри” (black hole effect). Це ситуація, коли резюме кандидата потрапляє в базу даних компанії і зникає там безслідно, не отримуючи жодної реакції — ні відмови, ні запрошення, ні навіть формального підтвердження отримання. В епоху, коли будь-яку послугу можна замовити в один клік і отримати миттєве підтвердження, таке “мовчання” з боку роботодавця сприймається кандидатами не як адміністративна затримка, а як відверта зневага. Це катастрофічно впливає на репутацію бренду, адже в цифровому світі негативний досвід поширюється миттєво.

Оптимізація взаємодії в цифровому середовищі починається саме з налаштування безперервного та якісного зворотного зв'язку. Як слушно зауважують у своєму дослідженні Н. П. Захаркевич та Д. А. Арзянцева, сучасні цифрові тренди докорінно змінюють ландшафт ринку праці, вимагаючи від компаній не лише технологічної оснащеності, а й гнучкості в адаптації до нових реалій комунікації [17]. Науковці підкреслюють, що традиційні методи, які передбачали тривале очікування відповіді (іноді тижнями), втрачають свою ефективність, поступаючись місцем динамічним цифровим платформам, що забезпечують швидку комунікацію.

Особливо гостро це питання постає у контексті зміни поколінь. На ринок праці масово виходять представники покоління Z та пізні міленіали, для яких швидкість реакції є маркером професіоналізму та зацікавленості. Для них відсутність відповіді в месенджері чи пошті протягом 24 годин часто рівнозначна відмові. Вони звикли до інтерфейсів, які реагують миттєво, і переносять ці очікування на процес працевлаштування. Тому, коли компанія ігнорує ці цифрові звички, вона ризикує втратити найталановитіших молодих фахівців ще до першої співбесіди.

Саме тут на допомогу приходять цифрові інструменти, про які ми говорили раніше, але в новому контексті — як засоби побудови довіри. О. І. Кравчук та І. О. Варіс у своїй праці вказують на те, що використання месенджерів (Telegram, Viber) та чат-ботів дозволяє не просто технічно прийняти заявку, а миттєво створити у кандидата відчуття, що його помітили [2, с. 104]. Автори наводять дані, згідно з якими 33% українських рекрутерів активно використовують месенджери та спільноти для комунікації [2, с. 104]. Це свідчить про те, що ринок поступово відходить від формального e-mail листування в бік більш оперативних та “живих” каналів зв'язку.

Проте, варто розуміти, що просте впровадження чат-бота — це лише половина справи. Якщо у підрозділі 3.1 ми розглядали бота як інструмент автоматизації (щоб розвантажити рекрутера), то тут ми маємо поглянути на

нього як на “обличчя” компанії. Головне завдання полягає не в тому, щоб бот просто “відповів”, а в тому, щоб налаштувати правильний тон комунікації (Tone of Voice). Автоматизована відповідь не повинна звучати як сухий канцелярський звіт (“Ваше резюме отримано, чекайте дзвінка”). Вона має транслювати корпоративну культуру, емпатію та повагу.

Наприклад, замість стандартного “Ми зв'яжемося з вами у разі позитивного рішення”, сучасна цифрова система повинна генерувати повідомлення на кшталт: “Привіт! Дякуємо за твій інтерес до нашої команди. Ми отримали твоє резюме і вже почали його вивчати. Зазвичай це займає до 3-х робочих днів. Якщо твій досвід відповідає нашим поточним задачам, ми обов'язково напишемо або зателефонуємо, щоб домовитися про зустріч”. Така дрібниця кардинально змінює сприйняття: кандидат відчуває прозорість процесу і розуміє часові рамки.

Більше того, цифровізація дозволяє персоналізувати навіть масові відмови. Це один з найболючіших моментів у рекрутингу: як відмовити сотні кандидатів, не образивши їх? Вручну це зробити неможливо, тому часто рекрутери просто мовчать. Однак налаштування алгоритмів ATS-системи дозволяє сегментувати кандидатів за причинами відмови (наприклад, “недостатній рівень англійської”, “мало досвіду в конкретній технології”, “невідповідність зарплатних очікувань”) і відправляти їм різні шаблони листів, які містять не просто “ні”, а й рекомендації: “На жаль, на даний момент ми шукаємо фахівця з рівнем C1, але ваш досвід в інших сферах нас вразив. Додаємо вас до кадрового резерву”.

Для наочного розуміння того, як саме змінюється підхід до взаємодії завдяки цифровим технологіям, доцільно порівняти традиційну та оптимізовану цифрову модель комунікації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Трансформація культури зворотного зв'язку в рекрутингу під впливом цифровізації

Критерій порівняння	Традиційна модель (Аналогова/Ручна)	Оптимізована цифрова модель (Digital/Automated)
Швидкість реакції	Від кількох днів до тижнів. Залежить від завантаженості рекрутера.	Миттєва (seconds-to-minutes). Автоматичне підтвердження отримання заявки 24/7.
Канали комунікації	Телефонні дзвінки (часто незручні для кандидата), e-mail.	Месенджери (Telegram, Viber), чат-боти, push-повідомлення в додатках.
Зворотний зв'язок при відмові	Часто відсутній (“ми передзвонимо” = тиша) або сухий формальний шаблон.	Обов'язковий. Автоматизований, але персоналізований залежно від етапу воронки та причини відмови.
Прозорість процесу	Кандидат не знає, на якому етапі розгляду його резюме.	Статус заявки можна відстежувати в особистому кабінеті або через бота (“Резюме переглянуто”, “Передано керівнику”).
Tone of Voice	Офіційно-діловий, дистанційований, часто бюрократичний.	Human-centric (людський), дружній, адаптований під цільову аудиторію (наприклад, неформальний для IT).
Роль рекрутера	“Фільтр”, який витрачає час на рутинні сповіщення.	“Партнер”, який вступає в діалог лише на етапі якісної взаємодії, довіряючи рутину алгоритмам.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення даних [2, с. 104; 17, с. 114-115]

Як видно з таблиці 3.4, ключова відмінність полягає у зміщенні фокусу з процесу на людину. Цифрові інструменти парадоксальним чином роблять рекрутинг більш “людським”, адже вони гарантують, що жоден кандидат не залишиться без уваги через людський фактор (втому чи забудькуватість рекрутера).

Н. Захаркевич та Д. Арзянцева справедливо зазначають, що цифрові платформи, такі як LinkedIn чи Work.ua, у поєднанні з ATS-системами, забезпечують значно ширше охоплення аудиторії та можливість швидкої комунікації, що дозволяє компаніям краще адаптувати свої стратегії під ринкові умови та потреби кандидатів [17]. Це означає, що компанія, яка ігнорує цифрові канали комунікації або використовує їх неефективно (наприклад, має сторінку в

Facebook, але не відповідає на коментарі), автоматично програє в конкурентній боротьбі.

Важливим аспектом оптимізації є також впровадження принципу “проактивного інформування”. У традиційному рекрутингу ініціатива часто належить роботодавцю, який “викликає” кандидата на килим. У цифровому середовищі процес стає двостороннім. Кандидат повинен мати можливість у будь-який момент дізнатися статус своєї заявки. Реалізація функції “Check Status” через чат-бота в Telegram або Viber знімає величезну кількість зайвих дзвінків та листів на пошту HR-відділу. Це звільняє час рекрутера для більш інтелектуальних завдань — наприклад, для глибинних інтерв'ю або аналізу soft skills, про що ми детальніше поговоримо в наступних блоках.

Окрім того, цифровізація дозволяє збирати зворотний зв'язок не лише від компанії до кандидата, а й навпаки. Автоматична відправка короткої анкети (NPS – Net Promoter Score) після завершення процесу відбору (незалежно від результату) дає компанії безцінні дані про те, як кандидати оцінюють процес найму. Чи були питання на співбесіді коректними? Чи достатньо інформації надали про вакансію? Чи була комунікація вчасною? Аналіз цих даних дозволяє виявити “вузькі місця” у процесах та оперативно їх виправити.

Таким чином, оптимізація взаємодії в цифровому просторі — це не про заміну людини роботом. Це про використання робота для того, щоб людина (рекрутер) могла залишатися людиною, а не перетворювалася на автовідповідач. Цифровізація дає змогу розірвати порочне коло мовчання та “чорних дір”. Замість того, щоб змушувати рекрутера вручну відписувати сотням кандидатів (що фізично неможливо при великих обсягах найму), компанія налаштовує розумні сценарії комунікації.

Це створює екосистему, де технології працюють на підтримку бренду роботодавця. Коли кандидат отримує швидку, ввічливу та змістовну відповідь (навіть якщо це відмова), у нього залишається позитивне враження про компанію. Він з більшою ймовірністю порекомендує її друзям або повернеться

до неї пізніше, коли набуде необхідного досвіду. У довгостроковій перспективі така стратегія, побудована на якісній цифровій комунікації, стає критично важливим активом, що дозволяє компанії залучати найкращі таланти навіть в умовах жорсткої конкуренції та демографічної кризи.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що трансформація культури зворотного зв'язку через цифрові інструменти є першим і необхідним кроком до побудови сучасної системи рекрутингу. Однак, налагодивши автоматизований діалог, ми стикаємося з наступним викликом: як у цьому потоці цифрових повідомлень та відеодзвінків не втратити емоційний контакт і справжнє розуміння людини?

У попередньому блоці ми налагодили швидкість та прозорість комунікації. Але тут виникає наступний, не менш складний виклик: як не перетворити процес найму на сухий обмін даними між двома комп'ютерами? В умовах, коли перше знайомство, співбесіда і навіть вихід на роботу відбуваються через екран монітора, виникає феномен “цифрового холоду”. Кандидат може пройти всі етапи відбору, але так і не відчувати духу компанії, а рекрутер — не зрозуміти, що за людина сидить по той бік веб-камери. Тому другим критичним вектором оптимізації взаємодії є гуманізація дистанційного контакту (Human Touch).

Парадокс цифрового рекрутингу полягає в тому, що чим більше ми використовуємо технологій, тим більша потреба виникає у звичайній людській емпатії. Дослідники К. Скібська та В. Коновалова у своєму аналізі віддаленого рекрутингу слушно виділяють “брак особистого контакту” як один з ключових недоліків цього формату. Вони зазначають, що відсутність фізичної присутності унеможливорює зчитування невербальних сигналів, жестів та міміки, що ускладнює оцінку харизми та комунікабельності кандидата [1, с. 109]. Справді, через екран важко відчувати “хімію”, яка часто стає вирішальним фактором при наймі в злагоджену команду.

Тому стратегія гуманізації має будуватися на свідомому подоланні цього бар'єра. Це означає, що відеоінтерв'ю не повинно бути просто допитом за списком питань. Воно має стати повноцінною бесідою, де технологія відходить на другий план.

1. Етика штучного інтелекту та “людина в центрі”

Перш ніж говорити про методики проведення інтерв'ю, варто торкнутися глибшого питання — довіри до технологій. Сьогодні багато компаній експериментують зі штучним інтелектом, який аналізує відеоінтерв'ю (вираз обличчя, інтонацію). Однак тут криється велика небезпека дегуманізації. У ґрунтовному дослідженні Р. Тсїскарідзе та співавторів піднімається питання етичних ризиків використання ШІ. Науковці попереджають, що надмірна довіра алгоритмам може призвести до “техностресу” у кандидатів та відчуття несправедливості, оскільки людські рішення традиційно сприймаються як більш надійні та етичні [20].

Д. Блумен та В. М. Капеллос також вказують на явище опору (resistance) з боку кандидатів, які бояться бути оціненими “бездушною машиною” [11, с. 11]. Це означає, що для збереження “людського обличчя” компанія повинна чітко розмежовувати сфери впливу: ШІ може допомагати (сортувати резюме, планувати зустрічі), але фінальне слово і емоційний контакт завжди мають залишатися за людиною. Кандидат має знати, що його слухає і оцінює живий фахівець, а не скрипт.

2. Методики “теплого” відеоінтерв'ю

Оптимізація взаємодії під час відеодзвінка вимагає від рекрутера нових навичок, які можна назвати “цифровим емоційним інтелектом”. Щоб компенсувати відсутність фізичної присутності, необхідно впроваджувати спеціальні комунікаційні ритуали:

- Small Talk як інструмент налаштування. В офлайн кандидат має час адаптуватися, поки йде коридором офісу, розглядає інтер'єр, п'є каву. В онлайн він миттєво “вмикається” у стресову ситуацію. Тому перші 3–5

хвилин відеозустрічі мають бути присвячені неформальній розмові (про якість зв'язку, настрій, погоду чи навіть задній фон), щоб зняти напругу.

- Візуальна відкритість. Рекрутер повинен подавати приклад: камера завжди ввімкнена, погляд спрямований в об'єктив (що створює ефект зорового контакту), активне слухання підтверджується кивками та усмішкою. Це здається очевидним, але саме ці дрібниці формують атмосферу довіри.
- Демонстрація культури. Оскільки кандидат не бачить офісу, рекрутер має стати “амбасадором” атмосфери. Це може бути віртуальний фон з фотографією офісу або реальний задній план, який демонструє життя компанії.

3. Перевірка Soft Skills в онлайн-форматі

Найскладніше завдання дистанційного рекрутингу — оцінити м'які навички (soft skills). Як зрозуміти, чи впишеться людина в команду, якщо ви бачите її лише у віконці Zoom? Тут доцільно застосовувати методику проєктивних питань та кейсів, адаптованих під цифрову реальність. Замість абстрактних питань, варто моделювати ситуації, характерні для віддаленої роботи: “Уявіть, що у вас зник інтернет за годину до дедлайну. Ваші дії?”, “Як ви будете підтримувати зв'язок з колегою, який не відповідає в месенджері?”.

Відповіді на такі питання показують реальну готовність кандидата до цифрової взаємодії краще, ніж будь-які сертифікати.

Для систематизації підходів до гуманізації доцільно розглянути порівняльну таблицю, що ілюструє перехід від формального до емпатичного підходу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика формального та емпатичного підходів до дистанційної взаємодії

Критерій	Формальний підхід (Технократичний)	Емпатичний підхід (Human Touch)
Фокус уваги	Оцінка професійних навичок (Hard Skills).	Оцінка особистості, цінностей та мотивації (Soft Skills & Culture Fit).
Роль технологій	Бар'єр (“фільтр”), що відділяє рекрутера від кандидата.	Міст, що з'єднує людей; засіб спрощення комунікації.
Стиль інтерв'ю	Суворе допитування за анкетой; камера може бути вимкнена.	Партнерський діалог; обов'язковий візуальний контакт; неформальний початок.
Реакція на технічні збої	Роздратування, сприйняття як непрофесіоналізму кандидата.	Розуміння, гумор, наявність запасних каналів зв'язку (телефону), зниження стресу.
Залучення ШІ	Використання ботів для оцінки емоцій (ризик упередженості).	Використання ШІ лише для адміністрування; емоційна оцінка — виключно людиною.
Результат для кандидата	Відчуття “іспиту”, стрес, відчуженість.	Відчуття “знайомства”, зацікавленість, розуміння культури компанії.

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 109-110; 20, с. 248]

Дані таблиці 3.5 підкреслюють, що гуманізація — це не про відмову від технологій, а про зміну акцентів. Як зазначають у своєму дослідженні К. Скібська та В. Коновалова, хоча відеоінтерв'ю дозволяє економити ресурси, воно вимагає від рекрутера додаткових зусиль для компенсації втрати особистого контакту [1, с. 110].

Важливим елементом гуманізації є також прозорість. У цифровому середовищі невідомість лякає більше, ніж в офлайні. Тому “людяний” підхід передбачає детальне пояснення кожного наступного кроку: “Зараз ми завершимо дзвінок, протягом години я надішлю вам тестове завдання на пошту, у вас буде 2 дні на виконання, а в п'ятницю я повернуся з фідбеком”. Така передбачуваність знижує тривожність кандидата і формує довіру до роботодавця.

Окремо варто згадати про інклюзивність цифрового спілкування. Гуманізація означає також врахування того, що не всі кандидати мають ідеальні

умови для відеодзвінка (особливо в реаліях України, про що детальніше йтиметься у Блоці). Толерантність до можливих шумів на фоні, перебоїв зв'язку чи неідеального освітлення є проявом справжньої корпоративної культури підтримки.

Підсумовуючи, можна сказати, що оптимізація взаємодії через гуманізацію — це інвестиція в довгострокові відносини. Технології дозволяють нам знайти кандидата і з'єднатися з ним, але лише “human touch” дозволяє нам його зрозуміти і залучити. Втім, ринок праці сьогодні складається не лише з штатних працівників, яких ми ретельно відбираємо через багатоетапні інтерв'ю. Дедалі більшу вагу набирає сегмент гнучкої робочої сили — фрилансерів та гіг-працівників, взаємодія з якими вимагає зовсім інших, прискорених алгоритмів.

Якщо попередні блоки стосувалися переважно штатного персоналу та побудови довгострокових відносин, то третій вектор оптимізації спрямований на зовсім іншу, але стрімко зростаючу категорію — гнучку робочу силу (Gig-workers, фрилансери, проєктні виконавці). Сучасний ринок праці переживає фундаментальну трансформацію, переходячи від класичної моделі “роботодавець — найманий працівник” до екосистеми спільного споживання ресурсів (Sharing Economy). У цьому середовищі швидкість та гнучкість взаємодії стають важливішими за стабільність та ієрархію.

Для українських підприємств цей тренд є особливо актуальним. В умовах економічної нестабільності та непередбачуваності бізнес-середовища компанії часто не можуть дозволити собі роздувати штат постійних працівників, але мають потребу в залученні вузькопрофільних експертів “тут і зараз”. Саме тому оптимізація процесів взаємодії з гнучкою робочою силою стає критичним завданням для HR-департаментів.

Як зазначають у своєму дослідженні І. Ілляш та Г. Баб'як, посиляючись на праці Цз. Хуана, епоха економіки спільного споживання (Sharing Economy) кидає виклик традиційним моделям управління персоналом. Науковці

підкреслюють, що на відміну від традиційних компаній, які наймають штатних працівників для стабільної зайнятості, попит на таланти в новій економіці є більш гнучким. Платформні компанії схильні залучати фрилансерів, сумісників або партнерів по проєкту, щоб задовольнити потребу в гнучкості та економічній ефективності [6, с. 115].

Однак проблема більшості українських компаній полягає в тому, що вони намагаються “впихнути” процес найму фрилансера у прокрустове ложе стандартних корпоративних процедур. Коли проєктного дизайнера, який потрібен на два тижні, змушують проходити три етапи співбесід, поліграф та перевірку служби безпеки, що триває місяць, — це абсурд, який вбиває ефективність.

1. Створення “швидкісних коридорів” (Fast Track)

Оптимізація взаємодії з гнучкою робочою силою вимагає створення окремого, спрощеного треку найму. Фрилансер продає не свій час і лояльність на роки (як штатний працівник), а конкретний результат у конкретний термін. Тому оцінка такого фахівця має фокусуватися виключно на його портфоліо (Hard Skills) та здатності виконати завдання (Reliability), а не на культурній відповідності чи довгострокових кар'єрних цілях.

Процес найму гіг-працівника має бути максимально автоматизованим:

1. Пошук: Використання спеціалізованих платформ (Upwork, Freelancehunt) замість job-сайтів.
2. Скринінг: Аналіз рейтингу та відгуків попередніх замовників замість перевірки резюме.
3. Відбір: Короткий бриф-дзвінок або тестове завдання замість багатетапних інтерв'ю.
4. Оформлення: Використання смарт-контрактів або типових договорів ЦПХ (цивільно-правового характеру), які підписуються за допомогою КЕП (Дія.Підпис) за лічені хвилини.

2. Стратегічне управління зовнішнім ресурсом

Важливо розуміти, що залучення зовнішніх виконавців — це не просто тактичне закриття “гарячих” задач, а стратегічний інструмент управління людським капіталом. М. Бублик та Т. Копач у своїй праці розглядають аутстафінг та аутсорсинг як зовнішні технології рекрутингу, які, хоч і мають специфічний вплив на розвиток персоналу, дозволяють компанії використовувати зовнішній потенціал без необхідності утримувати великий штат. Автори зауважують, що хоча ці методи можуть мати нейтральний вплив на розвиток внутрішнього персоналу, вони є критично важливими для гнучкості бізнесу [29, с. 298].

Тому оптимізація взаємодії має включати створення Talent Cloud (Хмари талантів) — внутрішньої бази перевірених фрилансерів, з якими компанія вже працювала. Замість того, щоб щоразу шукати нового підрядника на біржі, рекрутер має заходити в CRM-систему, де вже є пул “своїх” дизайнерів, копірайтерів чи розробників, готових підключитися до проєкту. Це скорочує час найму з тижнів до годин.

3. Цифрова інтеграція гіг-працівників

Ще один аспект оптимізації — це технічна інтеграція. Фрилансер не повинен почуватися “чужим” у цифровому середовищі компанії, але й не повинен мати доступу до конфіденційної інформації. Тому необхідно налаштувати автоматизовану видачу обмежених прав доступу до корпоративних інструментів (Jira, Trello, Slack).

Для наочності різниці у підходах до найму штатного працівника та гіг-працівника розроблено порівняльну таблицю (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняння процесів взаємодії зі штатним персоналом та гнучкою робочою силою

Етап взаємодії	Штатний працівник (Traditional Employee)	Гіг-працівник / Фрилансер (Gig Worker)
Мета найму	Довгострокова співпраця, розвиток, лояльність.	Виконання конкретного завдання (Task-based).
Критерії оцінки	Soft Skills, Culture Fit, потенціал росту.	Портфоліо, рейтинг на платформі, швидкість виконання.
Процес відбору	2–4 етапи інтерв'ю, перевірка рекомендацій, тестове.	Перегляд профілю/портфоліо + бриф-дзвінок.
Швидкість найму	2–6 тижнів.	1–3 дні (іноді години).
Оформлення	Трудовий договір, повний пакет документів, інструктажі.	Договір ЦПХ / ФОП, оферта, автоматичне підписання.
Інтеграція	Глибокий онбординг, менторство, занурення в культуру.	Мінімальний онбординг (доступ до задач та інструментів).
Цифровий інструментарій	ATS, HRIS, внутрішній портал.	Фриланс-біржі, платформи управління підрядниками.

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 115; 29, с. 298]

Таблиця 3.6 демонструє, що процеси взаємодії з цими двома категоріями є діаметрально протилежними за своєю логікою. Намагання уніфікувати їх призводить до бюрократизації роботи з фрилансерами та втрати гнучкості.

Оптимізація взаємодії з гнучкою силою в цифровому середовищі також передбачає зміну фінансових процесів. Гіг-економіка вимагає швидких розрахунків. Якщо штатному працівнику нормально отримувати зарплату двічі на місяць, то фрилансер часто очікує оплату за фактом виконання (або поетапно). Використання цифрових платіжних рішень та автоматизація документообігу (актів виконаних робіт) є невід'ємною частиною рекрутингу цієї категорії. Рекрутер не повинен витрачати час на "вибивання" оплати у бухгалтерії — цей процес має бути "защитий" у цифрову платформу управління проектами.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що оптимізація взаємодії з гнучкою робочою силою вимагає від компанії певної “бізнес-шизофренії” у хорошому сенсі: вміння одночасно підтримувати глибокі, повільні процеси для ядра команди та швидкі, транзакційні процеси для зовнішнього контуру виконавців. Цифрові інструменти дозволяють реалізувати цю дворівневу модель без хаосу та втрати контролю.

Таким чином, ми розглянули, як налагодити комунікацію, зберегти людяність та працювати з фрилансерами. Але що робити, коли офер підписано (штатним працівником), і людина має стати частиною команди, перебуваючи за сотні кілометрів від офісу?

Логічним продовженням процесу найму, незалежно від того, чи йдеться про штатного працівника, чи про фрилансера, є етап інтеграції фахівця в робоче середовище. У цифровому просторі цей етап набуває критичного значення, адже фізична відсутність в офісі створює ризик ізоляції нового співробітника. Тому наступним вектором оптимізації взаємодії є побудова системи безшовного цифрового онбордингу (Seamless Onboarding), яка має розпочинатися ще до першого робочого дня.

Традиційне сприйняття адаптації як “знайомства з колективом у перший день” в умовах дистанційної зайнятості втрачає свою актуальність. О. І. Кравчук, І. О. Варіс та М. В. Яковленко у своєму дослідженні справедливо зазначають, що онбординг трансформувався з одноразової події у безперервний цифровий процес, який має чітку структуру та етапність [9]. Науковці підкреслюють, що в сучасних умовах критично важливим стає етап преонбордингу (pre-boarding) — періоду між прийняттям оферу та фактичним виходом на роботу. Саме в цей проміжок часу, коли кандидат найбільш вразливий до сумнівів або контр-оферів від попереднього роботодавця, компанія повинна підтримувати з ним активний цифровий зв'язок.

Оптимізація цього етапу передбачає відмову від паперової бюрократії на користь цифрових рішень. Замість того, щоб змушувати нового працівника

витрачати перший робочий день на підписання стосів паперів, доцільно використовувати системи кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та цифрові платформи документообігу (“Вчасно”, “Дія” тощо). Це дозволяє завершити всі формальності дистанційно та заздалегідь, щоб перший день був присвячений не бюрократії, а зануренню в культуру та знайомству з командою.

Інтеграція працівника в команду в умовах гібридної або повністю віддаленої роботи вимагає особливих підходів, адже, як слушно зауважує О. Р. Кудрицька, нові умови функціонування бізнесу диктують необхідність адаптації традиційних HR-процесів [12, с. 38]. Автор акцентує увагу на тому, що процес адаптації можна поділити на етапи, де вирішальну роль відіграє не лише ознайомлення з обов’язками, а й соціально-психологічна інтеграція [12, с. 38]. У цифровому середовищі це реалізується через створення віртуального простору для неформального спілкування. Наприклад, надсилання новачкові Digital Welcome Pack (цифрового вітального набору), який містить не лише посадові інструкції, а й відеозвернення від CEO, гід по корпоративній культурі та доступ до внутрішніх чатів за інтересами, дозволяє сформувати відчуття приналежності до спільноти ще до особистого знайомства.

Важливим інструментом забезпечення безшовності процесу є гейміфікація та чітка структуризація етапів адаптації. У згаданій праці О. І. Кравчук та І. О. Варіс пропонують структуру процесу онбордингу, яка включає підготовчий, ознайомчий, навчальний та інтеграційний етапи [9]. Реалізація цієї структури в цифровому середовищі можлива через використання LMS-систем (Learning Management Systems) або спеціалізованих ботів в корпоративних месенджерах (Slack, Microsoft Teams). Такий бот може виступати в ролі віртуального ментора: він автоматично надсилає новачкові завдання на день, нагадує про зустрічі, збирає зворотний зв'язок про самопочуття та прогрес. Це знімає навантаження з живих менторів і гарантує, що жоден важливий етап адаптації не буде пропущений.

Особливої уваги в контексті оптимізації потребує питання контролю та оцінки ефективності онбордингу. Якщо в офісі керівник може візуально оцінити, як працює новачок, то в дистанційному режимі необхідні чіткі цифрові метрики. Використання автоматизованих пульс-опитувань (Pulse Surveys) на ключових етапах (перший тиждень, перший місяць, завершення випробувального терміну) дозволяє HR-менеджеру тримати руку на пульсі та вчасно виявляти проблеми. О. Р. Кудрицька підтверджує, що успішна адаптація на перших етапах, зокрема через призначення “buddy” (товариша-наставника) та регулярні зустрічі з менеджером, є запорукою подальшої ефективної роботи та зниження плинності кадрів [12, с. 38]. У цифровому форматі роль “buddy” може бути підсилена технологіями: автоматичні нагадування про спільні кава-брейки онлайн або спільні завдання в таск-менеджері сприяють швидшому налагодженню контакту.

Таким чином, перехід до безшовного цифрового онбордингу дозволяє вирішити подвійне завдання: з одного боку, мінімізувати стрес для нового працівника, надаючи йому всю необхідну інформацію та підтримку в зручному форматі, а з іншого — звільнити ресурс HR-команди від рутинного адміністрування. Автоматизація бюрократичних процедур та навчання перетворює онбординг з випробування на захоплюючу подорож, що значно підвищує лояльність персоналу з перших днів роботи.

Втім, в українських реаліях процес адаптації та взаємодії ускладнюється не лише дистанційним форматом, а й фактором постійної небезпеки та стресу, викликаного війною. Тому наступним критично важливим елементом оптимізації взаємодії є забезпечення психологічної безпеки та інклюзивності, про що йтиметься далі.

Унікальний контекст функціонування українського бізнесу в умовах повномасштабної війни накладає на процеси взаємодії між роботодавцями та кандидатами додаткову, етичну відповідальність. Якщо в мирний час ключовими метриками були швидкість та ефективність, то сьогодні на перший

план виходить психологічна безпека та інклюзивність. Цифрове середовище, яке зазвичай сприймається як простір можливостей, в умовах війни може стати джерелом додаткового стресу, якщо не враховувати специфіку стану, в якому перебувають мільйони українців.

Фундаментальним елементом оптимізації взаємодії в таких умовах є впровадження принципів травма-інформованого підходу (trauma-informed approach) у цифрову комунікацію. О. І. Кравчук та І. О. Варіс підкреслюють, що забезпечення безпеки команди є ключовою умовою адаптації, тому HR-менеджери повинні знати місцезнаходження працівників та мати засоби екстреної комунікації для планування навантаження [9]. Це означає, що стандартні повідомлення про дедлайни чи зустрічі в месенджерах мають враховувати контекст повітряних тривог та відключень електроенергії. Наприклад, впровадження правила “гнучкого вікна реагування”, коли відсутність миттєвої відповіді в чаті не сприймається як непрофесіоналізм, є проявом тієї самої психологічної безпеки, яка дозволяє людям зберігати продуктивність навіть у надскладних умовах.

Особливої уваги потребує взаємодія з категоріями населення, які найбільше постраждали від війни: внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та ветеранами, що повертаються до цивільного життя. А. О. Новоселецька та Н. І. Штундер у своєму ґрунтовному дослідженні зазначають, що кадрова політика під час війни має трансформуватися з адміністративної функції в інструмент стратегічної адаптації та виживання [26, с. 124]. Автори наголошують на важливості впровадження програм психологічної підтримки та створення безпечних просторів для комунікації, що є критичним для реінтеграції ветеранів [26, с. 127]. У цифровому вимірі це може реалізовуватися через створення спеціалізованих онлайн-спільнот підтримки або анонімних чат-ботів, де працівники можуть отримати консультацію психолога або просто висловити свої переживання без страху осуду.

Інклюзивність цифрової взаємодії також стосується питання доступності технологій. І. Ілляш у своїй роботі звертає увагу на проблему “цифрового відчуження”, коли кандидати, які втратили доступ до якісного обладнання або інтернету через бойові дії, опиняються за бортом ринку праці [6, с. 119]. Оптимізація взаємодії в цьому контексті означає адаптацію процесів найму під технічні можливості кандидата. Наприклад, замість вимоги обов'язкового відеоінтерв'ю у високій якості, рекрутер має бути готовим провести співбесіду телефоном або через текстовий чат, якщо кандидат перебуває в укритті або має слабкий інтернет-зв'язок. Така гнучкість не лише розширює воронку кандидатів, а й демонструє реальну, а не декларативну турботу компанії про людей.

Важливим аспектом є також адаптація контенту та тональності комунікації (Tone of Voice). А. О. Новоселецька та Н. І. Штундер наводять приклади успішних українських компаній, таких як “Укрзалізниця” та “АТБ”, які впровадили програми кризового навчання та психологічної допомоги [26, с. 127]. Цей досвід варто масштабувати: цифрові канали комунікації (розсилки, внутрішні портали) мають використовуватися не лише для постановки завдань, а й для поширення інформації про техніки самодопомоги, координацію волонтерських ініціатив та підтримку морального духу. Коли співробітник отримує від чат-бота не лише нагадування про звіт, а й повідомлення “Як ти? Чи ти в безпеці?”, це формує зовсім інший рівень лояльності та залученості.

Таким чином, оптимізація взаємодії в умовах війни виходить далеко за межі технічних налаштувань. Це передусім про створення атмосфери довіри та підтримки, де цифрові інструменти слугують засобом, а не бар'єром. Забезпечення психологічної безпеки та інклюзивності стає не просто етичним вибором, а необхідною умовою для збереження кадрового потенціалу та забезпечення стійкості бізнесу. Інтеграція ветеранів, підтримка ВПО та врахування ментального стану кожного працівника перетворюють компанію з місця роботи на осередок стабільності, що є найціннішим активом у часи

невизначеності. Цей підхід, у свою чергу, стає фундаментом для формування сильного бренду роботодавця, про управління яким у цифровому просторі ми поговоримо у завершальному блоці нашого дослідження.

Завершальним, але не менш важливим елементом у системі оптимізації взаємодії є стратегічне управління цифровим слідом компанії. У сучасному інформаційному просторі репутація роботодавця формується задовго до першого контакту з рекрутером. Кандидати, особливо представники поколінь Y та Z, проводять ретельний "діґітал-аудит" потенційного місця роботи: вивчають відгуки на спеціалізованих платформах (DOU, Glassdoor, Work.ua), аналізують тональність комунікації в соціальних мережах та перевіряють профілі керівників. Тому оптимізація взаємодії неможлива без проактивного управління цифровим брендом роботодавця (Employer Branding).

Дослідники В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук та співавтори визначають HR-привабливість компанії як один із ключових показників ефективності рекрутингу, який вимірюється через кількість поданих резюме на одну вакансію та час відвідування кар'єрної сторінки [7, с. 261]. Це означає, що бренд роботодавця — це не просто "гарна картинка", а вимірюваний актив, який прямо впливає на вартість та швидкість найму. Якщо цифровий образ компанії є негативним або невиразним, навіть найсучасніші інструменти автоматизації не допоможуть залучити найкращі таланти.

Оптимізація у цьому напрямку передбачає перехід від реактивної до проактивної позиції. Компанія не повинна чекати, поки про неї напишуть негативний відгук, щоб почати виправдовуватися. Натомість, необхідно системно формувати позитивний контент. А. Джаярай та співавтори у своєму дослідженні нових трендів рекрутингу наголошують, що вплив онлайн-репутації на шукачів роботи є вирішальним: кандидати схильні довіряти "соціальному доказу" (відгукам інших) більше, ніж офіційним заявам компанії [16, с. 3]. Тому критично важливо стимулювати лояльних співробітників

залишати чесні відгуки про роботу, ділитися історіями успіху та демонструвати "внутрішню кухню" через соціальні мережі.

Важливим інструментом є робота з негативом. У цифровому середовищі неможливо уникнути критики, але можна керувати реакцією на неї. Професійна, стримана та конструктивна відповідь на негативний коментар колишнього працівника часто говорить про культуру компанії більше, ніж десяток хвалебних од. Це демонструє зрілість бізнесу та вміння вести діалог, що є привабливим для зрілих кандидатів.

Також варто звернути увагу на прозорість процесів як конкурентну перевагу. Публікація чітких описів етапів найму ("Як ми наймаємо"), реальних фотографій офісу (або скріншотів зум-колів, якщо команда віддалена), відкритість щодо рівня заробітних плат та соціальних гарантій — усе це формує довіру ще на етапі ознайомлення з вакансією. У світі фейків та інформаційного шуму чесність стає новим "золотим стандартом" брендингу.

Окремим вектором є адаптація бренду під різні цільові аудиторії. Для IT-фахівців важливі технологічний стек та відсутність бюрократії, для "синіх комірців" — стабільність виплат та безпека, для молоді — можливості навчання та соціальна місія. Цифрові інструменти таргетингу дозволяють транслювати різні ціннісні пропозиції (EVP) різним групам кандидатів, не створюючи при цьому суперечностей у загальному іміджі.

Таким чином, управління цифровим брендом роботодавця замикає коло оптимізації взаємодії. Воно починається з того, як нас бачать ззовні, проходить через якісну комунікацію та людяне ставлення під час відбору, закріплюється безшовним онбордингом та психологічною підтримкою, і, зрештою, повертається у зовнішній світ через амбасадорів бренду — задоволених співробітників.

Узагальнюючи викладене у підрозділі 3.2, можна констатувати, що оптимізація процесів взаємодії кандидатів і роботодавців у цифровому середовищі вимагає фундаментального переосмислення підходів до комунікації.

Простого перенесення офлайн-процесів в онлайн недостатньо; необхідна глибинна трансформація, яка базується на поєднанні технологічності та людиноцентричності.

По-перше, критично важливим є впровадження культури швидкого та якісного зворотного зв'язку. Використання автоматизованих інструментів (чат-ботів, месенджерів) дозволяє подолати проблему “інформаційного вакууму” та забезпечити прозорість процесу найму, що є базовою умовою довіри.

По-друге, цифровізація не повинна призводити до дегуманізації. Збереження “живого” контакту (Human Touch) через емпатію, неформальне спілкування та адаптовані методики інтерв'ювання дозволяє компенсувати відсутність фізичної присутності та побудувати емоційний зв'язок з кандидатом.

По-третє, сучасний ринок праці вимагає диференціації підходів. Взаємодія з гнучкою робочою силою (фрилансерами) потребує спрощених, прискорених процедур, тоді як найм штатного персоналу має фокусуватися на глибинній оцінці та культурній відповідності.

По-четверте, процес взаємодії не завершується підписанням оферу. Безшовний цифровий онбординг, що починається ще до першого робочого дня, є запорукою успішної інтеграції та швидкого виходу працівника на продуктивність.

Нарешті, в умовах війни в Україні, процеси взаємодії мають бути адаптовані до вимог психологічної безпеки та інклюзивності. Підтримка ветеранів, ВПО та врахування ментального стану кожного учасника комунікації стають не просто етичним стандартом, а необхідною умовою стійкості бізнесу. Усе це в комплексі формує сильний цифровий бренд роботодавця, який дозволяє компанії вигравати боротьбу за таланти в умовах глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на основі проведеного теоретичного узагальнення та емпіричного аналізу вирішено актуальне наукове завдання щодо вдосконалення процесів рекрутингу персоналу на українських підприємствах в умовах цифрової трансформації економіки та воєнного стану. Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки та узагальнення, що відповідають поставленій меті та завданням роботи:

1. Узагальнено теоретико-методологічні основи цифровізації рекрутингових процесів. Встановлено, що в умовах цифрової економіки та глобальної конкуренції за таланти рекрутинг трансформувався зі допоміжної адміністративної функції у стратегічний бізнес-процес, що безпосередньо впливає на ринкову вартість та стійкість компанії. Визначено, що сутність сучасного рекрутингу виходить за межі механічного закриття вакансій і полягає у формуванні людського капіталу через проактивну стратегію “Find & Engage” (знайти та залучити).

Доведено, що еволюція рекрутингу відбувалася шляхом переходу від реактивної моделі (очікування відгуків на оголошення) до високотехнологічної моделі Рекрутингу 4.0. Ця нова парадигма базується на використанні штучного інтелекту (AI), аналітики великих даних (Big Data) та повної автоматизації рутинних операцій. Теоретичний аналіз дозволив стверджувати, що сучасний цифровий рекрутинг — це інтегрована екосистема, де маркетингові інструменти залучення поєднуються з глибокою аналітикою поведінки кандидатів, що дозволяє працювати з пасивними пошукачами ще до моменту відкриття вакансії.

2. Систематизовано цифрові технології та інструменти, що застосовуються у сучасному рекрутингу. З’ясовано, що технологічний стек сучасного рекрутера є багаторівневим. Його ядром виступають ATS-системи (Applicant Tracking Systems), які забезпечують автоматизацію повного циклу найму — від парсингу резюме до офферу. Аналіз функціоналу таких систем

показав, що вони дозволяють скоротити час на адміністративні операції на 30–40%.

Виокремлено критично важливі групи інструментів:

- Інструменти сорсингу (AI-driven Sourcing): технології (зокрема X-Ray Search, AI-сканери), що дозволяють знаходити “цифрові сліди” кандидатів у соціальних мережах та професійних спільнотах, формуючи воронку талантів без участі людини.
- Інструменти комунікації: чат-боти та платформи для асинхронних відеоінтерв'ю, які забезпечують режим взаємодії 24/7 та нівелюють географічні бар'єри.
- Інструменти оцінки: гейміфікація та VR/AR-технології, які дозволяють оцінювати когнітивні навички та soft skills кандидатів через симуляцію реальних робочих завдань, що є особливо актуальним для оцінки представників покоління Z.

3. Визначено нормативно-правове та етичне забезпечення рекрутингової діяльності в умовах цифровізації. Виявлено, що стрімкий розвиток технологій випереджає законодавче регулювання, створюючи “сірі зони” та нові ризики. Ключовою правовою проблемою визначено захист персональних даних кандидатів в умовах використання хмарних сховищ та транскордонної передачі даних. Встановлено, що українські компанії, які прагнуть інтеграції в європейський ринок, змушені адаптувати свої процедури до вимог регламенту GDPR, що передбачає прозорість алгоритмів та “право на забуття”.

Ідентифіковано етичні ризики використання штучного інтелекту, зокрема проблему “алгоритмічної упередженості” (bias), коли AI може дискримінувати кандидатів за ознаками статі, віку чи перерв у стажі, навчаючись на нерепрезентативних історичних даних. Специфічним викликом воєнного часу стало питання балансу між прозорістю даних (необхідною для військового обліку) та безпекою персоналу, що вимагає від HR-менеджерів розробки нових протоколів кібербезпеки та етичної комунікації.

4. Проаналізовано сучасний стан цифровізації рекрутингу персоналу в Україні. Діагностика вітчизняного ринку праці засвідчила, що він перебуває на етапі “вимушеної цифрової зрілості”. Каталізаторами стрімкої цифровізації стали спочатку пандемія COVID-19, а згодом — повномасштабна війна, що зробила віддалений найм безальтернативним стандартом.

Аналіз статистичних даних показав неоднорідність проникнення технологій:

- Рівень використання базових цифрових каналів є високим: 94% опитаних рекрутерів використовують соціальні мережі, 77% — job-сайти, 59% — відеоінтерв'ю.
- Водночас спостерігається недостатній рівень глибинної автоматизації: повноцінні ATS-системи використовують лише близько 24% компаній, а інструменти на базі штучного інтелекту — менше 8%.
- Виявлено тренд на використання локальних програмних продуктів (таких як Hurma System, CleverStaff), які виграють конкуренцію у світових гігантів (Oracle, SAP) завдяки адаптації до українських реалій, інтеграції з локальними job-порталами та доступній ціновій політиці.

5. Оцінено ефективність використання онлайн-платформ, соціальних мереж та ATS-систем у доборі персоналу. На основі порівняльного аналізу доведено, що жоден окремий інструмент не є панацеєю, а найвищу ефективність демонструє гібридна модель.

- Job-сайти (Work.ua, Robota.ua) залишаються ефективними для масового підбору та закриття вакансій середньої ланки, але втрачають ефективність при пошуку вузькопрофільних фахівців.
- Соціальний рекрутинг (Social Recruiting) визначено як найбільш ефективний канал для залучення пасивних кандидатів та побудови бренду роботодавця, що дозволяє знизити вартість залучення одного кандидата (Cost per Hire) за рахунок точного таргетингу.

- ATS-системи є ключовим фактором економічної ефективності рекрутингу. Їх впровадження дозволяє структурувати базу даних, забезпечити прозорість воронки найму та, за рахунок автоматизації рутини (парсинг резюме, авторозсилки), вивільнити до 40% робочого часу рекрутерів для якісної комунікації.

6. Виявлено ключові проблеми і бар'єри цифровізації рекрутингу в Україні. Встановлено, що на шляху повномасштабного впровадження інновацій українські підприємства стикаються з комплексом перешкод системного характеру:

- Технічні та інфраструктурні бар'єри: залежність від стабільності енергопостачання та інтернет-зв'язку, ризики втрати даних внаслідок кібератак, технічна нерівність кандидатів (digital divide).
- Фінансові обмеження: висока вартість впровадження ліцензійного ПЗ світових вендорів, що є критичним для малого та середнього бізнесу в умовах економічного спаду.
- Психологічні та компетенційні бар'єри: виявлено феномен “техностресу” у персоналу, опір змінам та дефіцит цифрових навичок (hard skills) у рекрутерів. З боку кандидатів спостерігається недовіра до автоматизованих систем (“страх дегуманізації”) та потреба у “живому” контакті.
- Організаційні проблеми: спроби “оцифрувати хаос” без попередньої оптимізації бізнес-процесів, що призводить до низької віддачі від інвестицій в технології.

7. Розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних HR-технологій та аналітики даних. Обґрунтовано необхідність переходу вітчизняних підприємств до моделі Data Driven Recruitment (рекрутинг, керований даними). Рекомендовано побудову комплексної цифрової архітектури, яка включає впровадження ATS-системи як “єдиного джерела правди”, налаштування наскрізної аналітики (для відстеження Time to Hire,

Funnel Conversion, ROI) та використання чат-ботів для автоматизації пре-скринінгу.

На прикладі аналізу успішного досвіду компанії SoftServe доведено ефективність створення інтегрованої екосистеми найму, що включає автоматизовані системи ранжування кандидатів (Recruitment Automation System) та дашборди управління ресурсами. Такий підхід дозволив компанії скоротити час масового найму з кількох місяців до 4 тижнів та забезпечити прогнозованість закриття вакансій на рівні 99%. Підприємствам рекомендовано використовувати інструменти предиктивної аналітики для прогнозування плинності кадрів та проактивного формування кадрового резерву.

8. Запропоновано шляхи оптимізації процесів взаємодії кандидатів і роботодавців у цифровому середовищі. З метою подолання ефекту “дегуманізації” та підвищення якості досвіду кандидата (Candidate Experience) розроблено стратегію гуманізації цифрового рекрутингу, яка передбачає:

- Трансформацію культури зворотного зв'язку: впровадження автоматизованих, але персоналізованих ланцюжків комунікації (тригерні листи, сповіщення в месенджерах) для подолання проблеми “інформаційного вакууму” та надання фідбеку кожному кандидату, незалежно від результату відбору.
- Забезпечення безшовного цифрового онбордингу: автоматизацію етапу преонбордингу (оформлення документів через КЕП, надання доступів, Digital Welcome Pack), що дозволяє інтегрувати нового працівника в команду та культуру компанії ще до першого робочого дня, знижуючи ризик раннього звільнення.
- Диференціацію підходів до найму: створення окремих прискорених цифрових треків (“fast track”) для взаємодії з гнучкою робочою силою (фрилансерами, гіг-працівниками), що відповідає вимогам шеринг-економіки.

- Інклюзивність та психологічна безпека: адаптацію комунікації до умов війни (травма-інформовані підходи), забезпечення підтримки ветеранів та ВПО, використання гнучких форматів інтерв'ю для кандидатів, що перебувають у складних безпекових умовах.

Підсумкові результати дослідження свідчать, що цифровізація рекрутингу в Україні є незворотним процесом, який вимагає від компаній не лише інвестицій у технології, а й докорінної зміни управлінської культури. Реалізація запропонованих у роботі рекомендацій дозволить українським підприємствам побудувати стійку, ефективну та гуманну систему управління талантами, здатну забезпечити бізнес необхідним кадровим потенціалом навіть в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скібська К. В., Коновалова В. Діджиталізація дистанційного найму персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. № 1 (86). С. 107–114. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44727/2/GEJ_2024v86n1_Skibska_K-Digitalization_of_remote_107-114.pdf (дата звернення: 05.09.2025).
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 3. С. 92–110. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170/152> (дата звернення: 08.09.2025).
3. Innovation and Development in World Science: abstracts of III International Scientific and Practical Conference. (November 3-5, 2025). URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/INNOVATION-AND-DEVELOPMENT-IN-WORLD-SCIENCE-3-5.11.25.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).
4. Вонберг Т. В. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 313–318. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-313_318.pdf (дата звернення: 15.09.2025).
5. Лисюк Н. А. Сутність підбору та основні методи пошуку персоналу на підприємствах. Репозитарій ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL: <https://shorturl.at/QtUHU> (дата звернення: 14.09.2025).
6. Владика А. А. Вдосконалення системи рекрутменту персоналу. DSpace Repository WUNU. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/2cfebbd4-bc1f-46f7-abcb-1cf2eee442bf/content> (дата звернення: 19.09.2025).
7. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 257–262. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-257_262.pdf (дата звернення: 22.09.2025).

8. Славкова О. П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. Інтелект XXI. 2024. № 1. С. 49–54. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_1/9.pdf (дата звернення: 25.09.2025).
9. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4536/4479> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Наумік К. Г., Жиляєва І. Ю. Уточнення змісту поняття “рекрутинг” як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. Проблеми економіки. 2010. № 2. С. 56–60. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-2_0-pages-56_60.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
11. Бренд роботодавця в системі економічних відносин на ринку. ELAKPI (Електронний архів наукових та освітніх матеріалів КПІ ім. Ігоря Сікорського). URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/367695c1-42d3-4419-88a8-a95a912c5518/content> (дата звернення: 05.10.2025).
12. Кудрицька О. Р. Удосконалення системи рекрутингу та управління персоналом підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра : 073 Менеджмент / Нац. ун-т “Києво-Могилянська академія”, Каф. маркетингу та упр. бізнесом ; кер. роботи Л. І. Курило. Київ, 2021. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44139b9c-671b-4a92-83b8-f8e58ecfe21c/content> (дата звернення: 08.10.2025).
13. Електронний ресурс. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 316. URL:

<https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-1.pdf>
(дата звернення: 12.10.2025).

14. Леонова С. В. Цифровий рекрутинг як інноваційний інструмент пошуку талантів Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка". URL:
<https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/e752af5b-39da-44ef-95bb-c215e92a710a/content> (дата звернення: 15.10.2025).

15. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4 (15). С. 39. URL:
http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

16. Конституція України. Верховна Рада України. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.09.2025).

17. Електронний ресурс. Формування ринкової економіки в Україні. Львівський національний університет імені Івана Франка. URL:
<https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/962/1254> (дата звернення: 23.10.2025).

18. Закон України “Про захист персональних даних”. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 05.10.2025).

19. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. DOI:
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>. URL:
<https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-04-06/2023-8-04-06> (дата звернення: 30.10.2025).

20. Електронний ресурс. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2587/2505> (дата звернення: 28.10.2025).
21. Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. № 28. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2019669> (дата звернення: 04.11.2025).
22. Електронний ресурс. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4 (15). С. 39. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf (дата звернення: 08.11.2025).
23. Особливості використання на підприємствах інструментарію рекрутменту в сучасних умовах. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/374131532_OSOBLIVOSTI_VIKORISTANNNA_NA_PIDPRIEMSTVAH_INSTRUMENTARIU_REKRUTMENGU_V_SUCAJNIH_UMOVAN (дата звернення: 12.11.2025).
24. Закон України “Про інформацію”. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 01.10.2025).
25. Recruitment & Digital Technologies. SciSpace. URL: <https://scispace.com/pdf/recruitment-digital-technologies-2lcc10n1.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).
26. Новоселецька А. О., Штундер Н. І. Формування кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану. Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”. 2025. № 38(66). С. 124. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/4366/4011/7456> (дата звернення: 18.11.2025).
27. Analysis of Human Resource Management Trends and Innovative Approaches in the Era of Sharing Economy. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/376608274_Analysis_of_Human_Resource

Management Trends and Innovative Approaches in the Era of Sharing Economy (дата звернення: 24.11.2025).

28. Top 5 Applicant Tracking Systems. HR Lineup. URL:
<https://www.hrlineup.com/top-5-applicant-tracking-systems/> (дата звернення: 27.11.2025).

29. Employee recruitment technologies as a human capital management tool. ResearchGate. URL:
https://www.researchgate.net/publication/372793884_Employee_recruitment_technologies_as_a_human_capital_management_tool (дата звернення: 30.11.2025).

30. Dimensions of the use of technology and Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection (R&S): benefits, trends and resistance. ResearchGate. URL:
https://www.researchgate.net/publication/370616368_Dimensions_of_the_use_of_technology_and_Artificial_Intelligence_AI_in_Recruitment_and_Selection_RS_benefits_trends_and_resistance (дата звернення: 02.12.2025).

31. Innovating HRM Recruitment: A Comprehensive Review Of AI Deployment. ResearchGate. URL:
https://www.researchgate.net/publication/376912295_Innovating_HRM_Recruitment_A_Comprehensive_Review_Of_AI_Deployment (дата звернення: 01.12.2025).

32. SoftServe Case Study. Staffing Tools Optimized To Accelerate The Staffing Process. SoftServe Resources. URL:
<https://www.softserveinc.com/en-us/resources/staffing-tools-accelerate-staffing-process> (дата звернення: 05.12.2025).

33. SoftServe Case Study. Next Gen Micro Services Solution for Payroll Processing Application. SoftServe Resources. URL:
<https://www.softserveinc.com/en-us/resources/next-gen-micro-services-solution-for-payroll-app> (дата звернення: 08.12.2025).

34. SoftServe Blog. Boost Engineer Productivity in SDLC with Gen AI. URL:

<https://www.softserveinc.com/en-us/blog/using-gen-ai-to-achieve-engineering-excellence> (дата звернення: 09.12.2025).

35. Recruiting Process Streamlined with Web-based Extension to The WMS System. SoftServe Resources. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/resources/recruiting-process-streamlined-wms-system> (дата звернення: 10.12.2025).

36. SoftServe PeopleIQ HR Solutions. SoftServe Resources. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/resources/softserve-people-iq-hr-solution> (дата звернення: 10.12.2025).

37. Next Gen Software: A Collaborative Success. SoftServe Case Study. URL: <https://www.softserveinc.com/files/cases/next-gen-software-a-collaborative-success.pdf> (дата звернення: 10.12.2025).

38. Applicant Tracking System Statistics 2024-2025. SelectSoftware Reviews. URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/applicant-tracking-system-statistics> (дата звернення: 10.12.2025).

39. Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/220894468_From_Game_Design_Elements_to_Gamefulness_Defining_Gamification (дата звернення: 18.09.2025).

40. Prensky M. Digital Natives, Digital Immigrants. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/242777673_Digital_Natives_Digital_Immigrants (дата звернення: 22.09.2025).

41. Shute V. J., Ventura M., Bauer M., Zapata-Rivera D. Melding the Power of Serious Games and Embedded Assessment to Monitor and Foster Learning. ResearchGate. URL:

https://www.researchgate.net/publication/227941732_Melding_the_Power_of_Serious_Games_and_Embedded_Assessment (дата звернення: 27.09.2025).

42. Wouters P., van Nimwegen C., van Oostendorp H., van der Spek E. A Meta-Analysis of the Cognitive and Motivational Effects of Serious Games. ResearchGate. URL:

https://www.researchgate.net/publication/236115987_A_Meta-Analysis_of_the_Cognitive_and_Motivational_Effects_of_Serious_Games (дата звернення: 04.10.2025).

43. Landers R. N., Bauer K. N., Callan R. C. Gamification of Task Performance with Leaderboards: A Goal Setting Experiment. ScienceDirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074756321630702X> (дата звернення: 09.10.2025).

44. Кодекс законів про працю України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 13.10.2025).

45. Закон України “Про зайнятість населення”. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 27.09.2025).

46. General Data Protection Regulation (GDPR). Official EU Portal. URL: <https://gdpr-info.eu> (дата звернення: 09.10.2025).

47. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 16.10.2025).

48. SoftServe. Wikipedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/SoftServe> (дата звернення: 29.11.2025).

49. SoftServe. Leadership Team. Official Website. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/about-us/leadership-team> (дата звернення: 07.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ІТ-компанії SoftServe (спрощена схема)



Джерело: складено автором на основі [49]

Функціональна архітектура цифрової екосистеми рекрутингу SoftServe

Назва компонента системи	Призначення та функції	Використані технології	Джерело інформації (кейс)
PeopleIQ	Комплексна HR-платформа для управління життєвим циклом співробітника. Аналітика продуктивності, оцінка компетенцій.	Big Data, Cloud-native	[36]
WMS Recruitment Extension	Веб-розширення для системи управління робочою силою. Пришвидшення процесу розгляду кандидатів та призначення інтерв'ю.	Microservices, Web	[35]
Staffing Tools	Інструментарій для автоматизації стаффіngu (розподілу людей на проекти). Зменшення часу простою (bench).	AI Matching	[32]
Gen AI Assistants	Використання генеративного ШІ для створення описів вакансій, листів кандидатам та оптимізації коду.	Generative AI, LLM	[34]
Payroll Processing App	Автоматизація розрахунку винагород та бонусів для глобальної команди.	Microservices	[33]

Джерело: складено автором на основі [32; 33; 34; 35; 36]