

УДК: 331.005.95/.96, 331.5  
JEL: M 12  
DOI: 10.35774/rarrrpsu2023.28.112

**Ірина ІЛЛЯШ**

кандидат географічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет  
e-mail: i.illiash@wunu.edu.ua  
ORCID ID: 0000-0002-9465-4165

**Галина БАБ'ЯК**

кандидат географічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет  
e-mail: h.babiak@wunu.edu.ua  
ORCID ID: 0000-0001-9303-0783

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

### АНОТАЦІЯ

**Вступ.** Швидкі зміни, що впливають на суспільний розвиток, визначають напрямки розвитку економічних активів, підприємств та організацій, що мають функціонувати за таких умов. Адаптація управління людськими ресурсами й підбору і відбору персоналу як одного з його напрямків до новітніх викликів та можливостей стає основним фактором управління. Сучасні тенденції HR-менеджменту як багатьох інших сфер неможливо відділити від використання диджитал-технологій, соціальних мереж та інтернет-можливостей. Вивчення та впровадження останніх у практику управління людськими ресурсами, зокрема рекрутинг персоналу, є критично важливими для досягнення цілей бізнесу, конкурентних переваг і формування залученого та лояльного персоналу організацій. Теоретичне узагальнення та висвітлення сучасних трендів у сфері рекрутингу персоналу набуває щораз більшої актуальності, зважаючи на затребуваність у швидкому пошуку кандидатів потрібної якості, формуванні стабільних колективів (за умов нестабільної зовнішньої ситуації), а також на можливості віддаленої зайнятості та аутсорсингової діяльності.

**Мета** – огляд та теоретичне узагальнення сучасних світових тенденцій у сфері рекрутингу та найму персоналу, вивчення можливостей їхнього впровадження за сучасних умов і викликів, що пов'язані з цим.

**Методи дослідження.** Використано методи порівняльного аналізу, систематизації, абстрактно-логічного узагальнення.

**Результати.** Визначено проблеми властиві ринку рекрутингових послуг в Україні за сучасних умов. Вивчено особливості зайнятості та пошуку кандидатів у шеринг-економіці та вплив гіг-економіки. Вивчено особливості онлайн-рекрутингу, рекрутингу у соцмережах в Україні та світі, можливості застосування таких технологій, як створення власних мобільних сайтів кар'єри (чи спеціальних додатків), впровадження програмного забезпечення для відстеження заявників, технологій роботизованої автоматизації процесів, застосування методів підбору персоналу за допомогою методів із штучним інтелектом, відео-інтерв'ю та відео-резюме, віртуальної та доповненої реальності, поведінкового прогнозування, HR-аналітики, реферальних програм працівників, переманювання та брендингу працедавця та ін. Наведено переваги та загрози застосування методів підбору персоналу за допомогою методів із штучним інтелектом,

вивчено іноземний досвід у цій сфері та пропозиції науковців щодо можливих і доцільних сфер впровадження цифрових технологій у процесі підбору персоналу.

**Висновки.** Застосування «хмарних» технологій, роботизованих й автоматизованих систем, технології штучного інтелекту, віртуальної реальності, онлайн-платформ, соцімереж та інших засобів перетворюються в буденну рутину будь-якої діяльності, зокрема й пошуку та залучення кандидатів на вакантні робочі місця. Без знання та вміння використання сучасних інструментів і технологій, можливостей аналітики великих масивів даних важко отримати перевагу у конкуренції за таланти та компетентний персонал. Вивчення сучасних трендів у рекрутингу дає змогу узагальнити сучасний світовий практичний досвід у цій сфері.

**Ключові слова:** рекрутинг персоналу, диджитал-технології у рекрутингу персоналу, штучний інтелект, управління людськими ресурсами, персонал.

**Формули: 0; табл.: 1; рис.: 0; бібл.: 20.**

Iryna ILLIASH, Halyna BABIAK,

## MODERN TECHNOLOGIES IN THE FIELD OF PERSONNEL RECRUITMENT

### ABSTRACT

**Introduction.** Rapid changes affecting social development determine the direction of development of economic assets, enterprises and organizations that must function under such conditions. Adaptation of human resource management, and recruitment and selection of personnel as one of its areas, to the latest challenges and opportunities becomes a key management factor. Modern trends in HR management, like many other areas, cannot be separated from the use of digital technologies, social networks and Internet opportunities. The study and implementation of the latter in the practice of human resources management, in particular personnel recruitment, is critically important for achieving business goals, achieving competitive advantages and forming engaged and loyal personnel of organizations. The theoretical generalization and coverage of modern trends in the field of personnel recruiting is becoming more and more relevant, taking into account the demand for quickly finding candidates of the required quality, forming stable teams (under conditions of an unstable external situation), the possibility of remote employment and outsourcing activities.

**Goal.** The purpose of this study is to review and theoretically generalize modern world trends in the field of recruiting and hiring personnel, to study the possibilities of their implementation under modern conditions and the challenges associated with this.

**Research methods.** In order to achieve the goal of the research, the methods of comparative analysis, abstract-logical generalization were used.

**Results.** The problems faced by the market of recruiting services in Ukraine under modern conditions are identified. The peculiarities of employment and the search for candidates in the sharing economy and the impact of the gig economy have been studied. Peculiarities of online recruiting, recruiting in social networks in Ukraine and the world, the possibility of using such technologies as creating your own mobile career sites (or special applications), implementing software for tracking applicants, technologies of robotic automation of processes, applying methods of personnel selection using methods with artificial intelligence, video interview and video resume, virtual and augmented reality, behavioral forecasting, HR analytics, employee referral programs, recruiting and employer branding, etc have been studied. The advantages and threats of applying personnel selection methods with the help of methods with artificial intelligence are presented, foreign experience in this field and suggestions of scientists regarding possible and appropriate areas of implementation of digital technologies in the personnel selection process are studied.

**Conclusions.** The use of cloud technologies, robotic and automated systems, artificial intelligence technology, virtual reality, online platforms, social networks and other means is part of the daily routine of any activity, including the search and attraction of candidates for vacant jobs. Without the knowledge

*and ability to use modern tools and technologies, it is difficult to gain an advantage in the competition for talent and competent personnel. The study of modern trends in recruiting allows us to generalize the current global practical experience in this field.*

**Keywords:** *personnel recruitment, digital technologies in personnel recruitment, artificial intelligence, human resources management, personnel.*

**Formulas: 0, table.: 1; fig.: 0; bibl.: 20.**

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Нині сфера найму та відбору персоналу зазнає новітніх викликів, для подолання яких необхідне переосмислення парадигми і підходів до найму та працевлаштування загалом. Це пов'язано як із наслідками пандемії COVID-19 (2020–2022 рр.), так із вторгненням та окупацією Росією значної території України, а також руйнацією значної частини промислово-виробничого потенціалу прилеглих до зони бойових дій населених пунктів, починаючи із 2014 р. і до сьогодні.

Згідно з результатами опитування працедавців, що було проведено у 2023 р. Державним центром зайнятості України [6] і охоплювало 33,05 тис. підприємців країни, 37,5% із них мали проблеми з наймом. Серед основних проблем, за даними цього опитування, більшість працедавців визначила ті, що прямо чи опосередковано пов'язані із воєнним станом у країні (25,5% – мобілізація і небажання чоловіків офіційно оформлюватись на роботу; 26,7% – наявність/посилення дефіциту кадрів; 5% – труднощі, пов'язані із місцем розташування підприємств, що загрожує особистій безпеці працівників; 6,1% – відсутність у кандидатів необхідних документів, їхня втрата). Очевидно, що питання найму персоналу в Україні вирішуються за умов гострої загрози та наявності критичних проблем, яких зазнала економіка нашої держави. Проблема дефіциту кадрів щораз загострюватиметься на підприємствах та в організаціях в Україні із продовженням мобілізації та бойових дій на сході країни. Як зазначає О. Грідін [2], спад майже у всіх галузях національної економіки, поряд із масштабними міграційними процесами, що хоч і дещо сповільнились у 2023 р., проте досі тривають, становлять загрозові наслідки і виявляються депопуляцією і втратою демоекономічного потенціалу держави. За таких умов надзвичайно затребуваними є послуги із якісного та продуктивного рекрутингу, ринок якого активно розвивається останнім часом в Україні. Пошук і працевлаштування кандидатів потрібної якості у стислі терміни є критично важливими для діяльності та виживання підприємств за динамічної зміни зовнішнього середовища. Змішані формати праці, релокація сприяють впровадженню сучасних диджитал-технологій у рекрутменті персоналу. Відповідно дослідження та впровадження сучасних технологій стають критично актуальними у практиці управління людськими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зацікавленість цим напрямком дослідження відображають наукові публікації українських учених, зокрема: М. Бублик, Т. Копач [12], О. Грідіна [2], В. Жуковської, І. Миколайчук [4], О. Кравчук, І. Варіс, Т. Бідної [5], Г. Назарової, В. Руденко, О. Хитрої, А. Чаплій. Праці цих науковців здебільшого присвячені вивченню змісту та сутності рекрутингу, дослідженню ринку рекрутингових послуг, обґрунтуванню теоретико-методичних основ його функціонування, визначенню тенденцій і перспектив розвитку рекрутингових послуг.

Аналіз іноземних публікацій за останні роки свідчить про значний інтерес іноземних вчених до проблем застосування сучасних технологій у процесі пошуку та найму кандидатів. Зокрема, Цз. Хуан [15], Мд. Армен [8], К. Поточнік, Н. Андерсон, М. Борн, М. Клейман [19], Дж. Недумаран, Р. Чітвеллі [18], А. Джаярай [16], К. Бхолан [10], Р. Тсіскарідзе, К. Рейнхольд [20], З. Мулла [17] та інші науковці у своїх працях досліджують сучасні технології рекрутингу як частини стратегічного управління людськими ресурсами, управління талантами, аналізують переваги та загрози широкого застосування інтернет-рекрутингу та технологій, що містять ШІ.

Численні публікації, присвячені впровадженню диджитал-технологій у сфері управління людськими ресурсами, зокрема у рекрутингу, свідчать про зацікавленість цим питанням не тільки науковців, а й практиків у сфері пошуку та найму персоналу. Естонські науковці Р. Тсіскарідзе, К. Рейнхольд та М. Джарвіс [20], наприклад, провели аналіз наукових публікацій про застосування штучного інтелекту у сфері управління людськими ресурсами і підтвердили актуальність таких досліджень в останні роки. Сприйняття результатів використання диджитал-технологій і штучного інтелекту у рекрутингу та відборі персоналу відображено у праці бразильських учених Д. Блумена та В. М. Капеллос [11].

**Мета та завдання статті.** Удосконалення методів, що використовуються, з урахуванням сучасних світових тенденцій у галузі може бути передумовою тих змін, на які очікують працедавці в Україні. Відповідно метою цього дослідження визначено огляд і теоретичне узагальнення сучасних світових тенденцій у сфері рекрутингу та найму персоналу, вивчення можливостей їхнього впровадження за сучасних умов і викликів, що пов'язані з цим. Для досягнення мети дослідження важливо визначити такі завдання: узагальнення сучасних трендів у світовій практиці рекрутингових послуг, вивчення можливостей і загроз, пов'язаних із впровадженням технологій, особливо із застосуванням штучного інтелекту, висвітлення основних напрацювань за останній період у науковій площині щодо рекрутингу персоналу та ін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У процесі цифровізації та поширення новітніх форм зайнятості відбуваються швидкі зміни в економічній системі та зміна парадигми традиційних економічних відносин. Прикладами цього є швидке поширення зайнятості населення у межах гіг-економіки та економіки спільного споживання (шеринг-економіки). Як зазначає Цз. Хуан [15, с. 175], економіка спільного використання має характеристики подолання нестачі ресурсів, зближення споживачів та виробників і сприяння соціальній взаємодії та співпраці. Платформи шеринг-економіки забезпечують людям більше можливостей вийти на ринок праці, що сприяло збільшенню пропозиції праці на цьому ринку. Це призвело до посилення конкурентного тиску на компанії щодо залучення та утримання талантів. Якщо раніше фірми конкурували за допомогою кращих компенсаційних пакетів, то тепер цього недостатньо. Зайнятість за умов економіки спільного споживання вимагає застосування гнучких систем праці, змішаних спільних команд праці, запровадження зростання та розвитку талантів, створення мереж міждисциплінарної співпраці й ін.

Ці особливості кинули виклик традиційній моделі управління людськими ресурсами, яка має адаптувати нові методи управління людськими ресурсами за цих умов. Нова епоха має тенденцію бути більш гнучкою та різноманітною. Поки традиційні компанії набирають штатних працівників на стабільну зайнятість, попит на таланти в економіці спільного використання є більш гнучким. Наприклад, компанії-платформи економіки спільного використання більше схильні залучати фрилансерів, сумісників або партнерів по проекту, щоб задовольнити потребу в гнучкості та економічній ефективності. Залучення працівників за таких умов теж є інноваційною технологією управління людськими ресурсами у напрямку найму.

Непостійні потреби бізнесу вимагають гнучкості, і замовна праця може допомогти задовольнити ці вимоги. Багато працівників виявили, що контракт може бути вигіднішим, ніж звичайна робота, і не прив'язує їх до одного працедавця. Протягом останніх кількох років спостерігається тенденція до зростання використання замовних працівників і створення процесу найму спеціально для них. Поширення зайнятості у гіг-економіці стало трендом останніх років, а тому щораз більше компаній, зокрема й в Україні, використовують практику найму за гіг-контрактом, що є цивільним договором з елементами трудових відносин.

Онлайн-рекрутинг (E-Recruitment) – один із найпопулярніших трендів у підборі персоналу на тепер. При цьому Інтернет є основою електронного підбору персоналу. Компанії розміщують оголошення про вакансії на різних сайтах. Ексклюзивні вебсайти з працевлаштування, такі як: «CareerBuilder», «Monster», «Dice», «LinkedIn», «Bullhorn» [13] тощо, допомагають як шукачам роботи, так і компаніям зв'язуватися між собою. В Україні це такі сайти: «jobs.ua», «rabota.ua»,

«work.ua», «jooble.org.ua», «DOU», «Праця UA», «Workado», «Teamnety», «Bazalt», «Olx.ua». Цілодобовий доступ до вакансій дає змогу працевластувачам формувати власну базу резюме, а відповідно швидше наймати людей. Кожен вебсайт компанії зазвичай містить гіперпосилання «кар'єра». Це посилання дає змогу шукачам роботи завантажити резюме на вебсайт. Використовуючи завантажені резюме, компанії можуть створити власну базу резюме для існуючих і майбутніх вимог. Онлайн-рекрутинг допомагає організаціям автоматизувати процес підбору персоналу, що допомагає заощадити час і кошти.

Одним із сучасних напрямків пошуку кандидатів для великих компаній також є власні мобільні сайти кар'єри (чи спеціальні додатки), створені для задоволення потреб користувачів мобільних пристроїв. Їхня мета – використовувати мобільний рекрутинг для розміщення вакансій і створення повідомлень, якими можна поділитися в соціальних мережах і на які можна швидко відреагувати.

Схожою за принципом роботи є технологія рекрутингу у соцмережах, яка набуває щораз більшого поширення у практиці. Ці сайти надають велику кількість інформації про потенційних кандидатів. Такі сайти, як «LinkedIn» і певною мірою «Facebook», надають спеціальні інструменти та аналітичне програмне забезпечення для покращення процесу підбору персоналу. Їхня основна мета – допомогти компаніям визначити та знайти відповідних талантів для своєї компанії. Однак, як зазначають Д. Блумен і В. М. Кепеллос [11], інспектування життя кандидата в соцмережах (кіберперевірка) не додає етичної цінності процесу і не схвалюється експертами.

Однією з тенденцій, що швидко розвиваються у сфері рекрутингу, є швидке впровадження програмного забезпечення для відстеження заявників (ATS). ATS – це програмне забезпечення, розроблене спеціально для задоволення потреб компанії в наборі персоналу. Це програмне забезпечення зосереджено на управлінні всім процесом найму, моніторингу рекламних кампаній і полегшенні досвіду пошуку для кандидатів. ATS можна використовувати для розміщення вакансій, перегляду резюме та створення запитів на співбесіди з потенційними кандидатами електронною поштою. Інші функції передбачають відстеження індивідуальних заявників, заявок, автоматичне ранжування резюме, налаштовані форми введення, відстеження запитань і відповідей, вивчення заявок, щоб відсіяти тих, які не відповідають опису посади, а також можливості використання багатьох мов [18, с. 135]. Іноземні фірми часто використовують функціонал таких ATS та платформ: «Greenhouse», «BambooHR», «ClearCompany», «Recruitee», «Teamtaylor», «Manatal», «Ashby», «Zoho CRM», «Trakstar», «VidCruiter», «Pinpoint» та ін. [14]. Серед них є рекрутингові платформи з вбудованим ATS, системи, що керуються штучним інтелектом та використовують «хмарні» можливості. В Україні найчастіше ATS використовуються в IT-рекрутингу; лідерами за користувачами є дві українські розробки – «CleverStaff» і «Hurma», а також американська «GreenHouse» [3].

У продовження цієї тези варто також виокремити технології RPA (роботизована автоматизація процесів), які дають можливість автоматизувати ручні повторювані дії й стають популярнішими останнім часом [10, с. 80]. Боти RPA здатні виконувати широкий спектр завдань з найму, виконання яких зазвичай займає кілька годин. RPA виконує операції в масовому масштабі й не потребує будь-якого людського втручання. Наприклад, перевірка документів великої кількості кандидатів вимагає багато зусиль, а бот може обробити кожен документ для перевірки та завантажити результати в систему відстеження заявників (ATS) без втручання людини. Це може заощадити рекрутерам значний час і зусилля.

Оскільки технологія штучного інтелекту (ШІ) стає дедалі потужнішою, служби управління людськими ресурсами багатьох компаній і рекрутингових агенств впроваджують її у свою діяльність, що вважається одним із найважливіших рекрутингових трендів останніх років. Це підтверджується посиленою увагою науковців до цієї проблематики. Згідно з думкою Р. Тсіскарідзе, К. Рейнхольд і М. Джарвіс [20], які проаналізували зміст 864 статей за 2019–2023 рр., щодо використання ШІ в управлінні людськими ресурсами, більшість таких наукових публікацій припадає на період 2022–2023 рр., що свідчить про зацікавленість науковців

цією тематикою. Зокрема, узагальнено основні висновки дослідників щодо можливостей, переваг і недоліків використання штучного інтелекту у сфері управління людськими ресурсами (табл. 1).

Таблиця 1

**Переваги та ризики застосування методів підбору персоналу за допомогою методів із штучним інтелектом (Р. Тсїскарідзе, К. Рейнхольд та М. Джарвіс, 2023 р.)**

Переваги застосування ШІ	Ризики, пов'язані із застосуванням ШІ
<p>Оптимізація процесів розгляду та перевірки заявників для підвищення ефективності.</p> <p>Пришвидшені процедури найму, що забезпечує економію часу.</p> <p>Зменшення загальних витрат на підбір персоналу.</p> <p>Точні та менш упереджені результати порівняно з отриманими за застосування людської інтуїції та досвіду.</p> <p>Сприяння більш справедливому процесу відбору.</p> <p>Обмін знаннями завдяки гнучкості та подоланню географічних обмежень.</p> <p>Стимулювання конкуренції за таланти, залучаючи пасивних кандидатів на роботу.</p> <p>Зменшення витрат на перехід для пасивних кандидатів і збільшення конкуренції для талановитих людей.</p> <p>Залучення потенційних працівників у всьому світі.</p> <p>Використання корпоративних веб-сайтів для підбору персоналу з метою поширення інформації про вакантні посади.</p> <p>Використання алгоритмів прийняття рішень для аналізу особистих якостей кандидатів і прогнозування потенційної ефективності роботи.</p> <p>Використання ШІ для оцінювання таких факторів, як освіта та досвід роботи в галузі.</p>	<p>Потенційно створюються упередження та несправедливість.</p> <p>Занепокоєння щодо упереджених експертних знань, які впливають на інструменти вибору ШІ.</p> <p>Людські рішення сприймаються як надійніші та більш справедливі порівняно з рішеннями на основі ШІ.</p> <p>Конфлікт між набором персоналу із застосуванням ШІ та організаційною привабливістю.</p> <p>Підвищена залежність від систем на основі ШІ може призвести до технічного стресу та поганого поводження з працівниками.</p> <p>Етичні занепокоєння, що виникають у зв'язку з підвищенням ефективності та продуктивності завдяки HRM на основі ШІ.</p> <p>Погано обладнана технологія на основі ШІ може призвести до когнітивного перевантаження та емоційних ускладнень для співробітників.</p> <p>Ризики непорозуміння і занепокоєння через обмін знаннями на основі ШІ.</p> <p>Необхідність дотримання етичних принципів, враховуючи захист даних, інформовану згоду, надійність, зрозумілість та ін.</p>

Перевагами використання ШІ в рекрутингу й управлінні талантами є порівняно нижчі затрати на застосування технології, підвищення продуктивності рекрутера, зменшення затрат часу на опрацювання даних, а відповідно – скорочення часу найму і здобуття кращого досвіду кандидатами, спрощення процедури найму завдяки ефективності системи, оскільки мінімізовано упередженість людини під час процесу інтерв'ю. Програми на основі штучного інтелекту відіграють істотну роль під час процесу найму, оскільки людський і комп'ютерний інтелект співпрацюють, щоб досягти бажаної мети. Оцінювання заявки на кожному окремому етапі дуже важливе для досягнення правильного результату заявника з потрібними навичками, і такий підхід розширить можливості процесу найму загалом. Штучний інтелект має здатність сканувати, оцінювати та ігнорувати 75% некваліфікованих резюме.

ШІ можна вважати потужною силою для досягнення цілей управління людськими ресурсами: не тільки для залучення кращих талантів і посилення їхнього утримання, а також для розвитку їхніх лідерських можливостей. Інструменти, оснащені штучним інтелектом, дають

можливість оцінити індивідуальні цінності кожного працівника, розглянути передумови їхнього формування, визначити тих, хто потребує коригування зарплати, і навіть виявити осіб, незадоволених балансом роботи та особистого життя. Ця здатність дає HR-практикам можливість активно вирішувати та пом'якшувати певні проблеми викликів, потенційно запобігаючи їхньому виникненню.

Згідно з висновками бразильських учених Д. Блумен і В. М. Кепеллос [11], існують суттєві відмінності у культурах різних країн щодо сприйняття застосування ШІ. До того з'ясовано, що технології, особливо ШІ, можуть перешкоджати вибору кандидатів, які належать до груп меншин і недостатньо представлені в компаніях. Це може відбуватися тому, що є ризик виникнення алгоритмів, які зміщують вибір кандидатів, обираючи осіб з однаковими атрибутами. Науковці стверджують, що за алгоритмами можна підібрати людей, схожих на тих, хто вже працює у фірмі і вважаються відповідними, оскільки вони мають культурну придатність і компетенції, які забезпечують організаційну ефективність.

Проте, незважаючи на виражені переваги, у суспільстві виникають етичні проблеми щодо використання штучного інтелекту. Зокрема, в Європі діє Загальний регламент захисту даних (GDPR), який підтримує прозорість в ухваленні рішень штучним інтелектом і вимагає обмеження автоматизованого прийняття рішень. У майбутньому підприємствам, що діють в Україні, потрібно буде враховувати особливості європейського законодавства та світові тенденції щодо використання штучного інтелекту. Однак допоки наукові та законодавчі дискусії тривають, підприємства широко застосовують новітні можливості, стикаючись із сучасними викликами, пов'язаними з цим. Етика інструментів відбору персоналу з підтримкою штучного інтелекту нині є дуже важливою проблемою, що потребує подальшого вирішення.

Доволі поширеною на сьогодні, особливо із широким впровадженням віддалених форм зайнятості, є практика відеоінтерв'ю та відеореюме. Відеоінтерв'ю дає можливість заощадити час і гроші як для рекрутерів, так і для кандидатів, що забезпечує більшу гнучкість у плануванні, дає змогу сформуванню уявлення про особистість і комунікативні навички кандидата.

Віртуальна та доповнена реальність можуть відігравати значну роль у рекрутингу, адаптації та навчанні працівників. Це передова технологія, яка відкриває шлях до багатьох можливостей, які можуть покращити показники залучення персоналу. Гейміфікація дає змогу отримати реальне уявлення про здібності (наприклад, емоційний інтелект, просторове мислення та вправність пальців), особистість і цінності кандидата на посаду. Організації тепер можуть створювати віртуальні реальності, які імітують реальне середовище праці, роблячи висновки оцінювання точнішими, актуальними та неупередженими.

Світовим трендом в управлінні людськими ресурсами є пошук та залучення талантів. Концепція управління талантами передбачає зміну традиційного ресурсного сприйняття працівників, перехід до гуманістичного сприйняття персоналу підприємства як сукупності талантів, які можна і потрібно розвивати у межах організації.

Істотну роль відіграє тенденція до найму та пошуку кандидатів за їхніми здібностями та кваліфікацією, оскільки компанії прагнуть наймати майбутніх працівників на основі їхніх навичок, а не лише досвіду. Це передбачає оцінювання навичок кандидата за допомогою тестів, викликів і моделювання, а не лише перегляд його резюме. Наймання на основі кваліфікації може допомогти компаніям виявити найкращі таланти, які можуть не мати традиційного досвіду, але них є необхідні навички для роботи. Ця тенденція особливо важлива в таких сферах, як технології та інженерія, де навички швидко розвиваються.

У процесі пошуку талантів щораз ширше застосовуються реферальні програми співробітників. Ці програми заохочують поточних співробітників скеровувати кандидатів на відкриті посади часто з такими стимулами, як бонуси чи інші винагороди. Програми рекомендацій співробітників можуть бути ефективним способом пошуку кандидатів, які відповідають культурі та цінностям компанії.

Цікавою є нова практика поведінкового прогнозування [18, с. 138], яку пілотно впроваджують деякі ІТ-компанії. Вона полягає в оцінюванні часу, проведеного кандидатом на сайті компанії для формування та заповнення резюме (припускають, що ті, хто приділив більше часу для виконання цього завдання відповідальніше ставляться до вакансії та є кращими кандидатами), проте ця технологія тільки розвивається.

Із впровадженням цифровізації в управління людськими ресурсами та рекрутинг персоналу поширеним є використання аналітики в процесі залучення талантів. HR-аналітика допомагає приймати рішення на основі даних і сформулювати уявлення для визначення сильних і слабких сторін. Це також дає можливість зменшити витрати на практику залучення талантів, виявити проблеми та блокування в процесі та швидше заповнити вакантні посади. Аналітика талантів може підтвердити ефективність і рентабельність інвестицій у програмне забезпечення для найму персоналу [10, с. 81].

Техніка переманювання (HR-roaching) – це практика, яку впроваджують служби управління людськими ресурсами для залучення кваліфікованих працівників з інших фірм як ефективний засіб обмеження витрат і часу на наймання. Такий метод найму дедалі частіше застосовується на практиці, особливо із поширенням потреби в кваліфікованих працівниках із високими технічними навичками та лідерськими здібностями, на які нині високий попит на ринку праці, а процес найму потрібної людини може бути важким і дорогим. І хоча така технологія є неетичною, але відсутні суворі закони, які забороняють її використання. Перевагами для працівників при цьому є вищі заробітки, а суттєвих втрат практично немає. Кандидати здебільшого приймають такі пропозиції «переманювання».

Розвиток бранда працедавця визначають трендом у рекрутингу 2021–2023 рр. [3; 10]. Сучасним компаніям зрозуміло, що у боротьбі за таланти конкурентні переваги є у тих, хто працює над формуванням, збереженням і розвитком власного бранда. Кожен претендент на вакансію передусім оцінює репутацію та бренд компанії, оскільки важливо бути пов'язаними з авторитетною організацією.

Ще одним аспектом застосування згаданих новітніх технологій у процесі підбору і найму персоналу є депривація кандидатів, що не мають доступу до технологічних ресурсів або можуть неправильно використовувати технології. Це спричинює проблему цифрового відчуження і перешкоджає доступу до роботи соціально незахищених верств населення, осіб старших вікових груп.

**Висновки.** Завдяки стрімкому розвитку технологій та їхньому впровадженню в усі сфери життя суспільства, вони щораз більше впливають на конкурентні переваги у сфері бізнесу. Застосування «хмарних» технологій, роботизованих та автоматизованих систем, технології штучного інтелекту, віртуальної реальності, онлайн-платформ, соцмереж та інших засобів перетворюється в буденну рутину будь-якої діяльності, зокрема й пошуку та залучення кандидатів на вакантні робочі місця. Без знання та вміння використання сучасних інструментів і технологій, можливостей аналітики великих масивів даних важко отримати перевагу у конкуренції за таланти та компетентний персонал. Вивчення сучасних трендів у рекрутингу дає змогу узагальнити сучасний світовий практичний досвід у цій сфері. Провідні компанії світу зосереджують увагу на гуманістичних підходах до пошуку персоналу, більш поширеною стає практика найму за здібностями, прелімінаринг та інші техніки, що дає змогу швидше за конкурентів знайти та залучити таланти в організацію. Забезпечення виживання та конкурентної переваги на ринку вимагає від сучасних підприємств гнучкості в управлінні людськими ресурсами і щораз ширшого впровадження сучасних технологій.

### Література

1. Баб'як Г. П. Відбір персоналу – основа технологій управління якістю персоналу. *Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій* : монографія /



В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б. 2019. С. 6–20.

2. Грідін О. В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13>.

3. Дослідження рекрутингу в українській IT сфері: очікування від 2021, пріоритети та складнощі найму : веб-сайт. URL: <https://www.makeitnua.com/posts-ua/doslidzhennya-rekrutingu-v-ukrayinskiy-it-sferi-ochikuvannya-vid-2021-prioriteti-ta-skladnoshchi-naymu>

4. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *SSRN Electronic Journal*. 2023. 10.2139/ssrn.4362631. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/368805757\\_REKRUTMENT\\_AK\\_TEHNOLOGIA\\_EFEKTIVNOGO\\_ZALUCENNA\\_J\\_ONBORDINGU\\_PERSONALU\\_Recruitment\\_as\\_a\\_Technology\\_of\\_Effective\\_Attraction\\_and\\_Onboarding\\_of\\_Staff](https://www.researchgate.net/publication/368805757_REKRUTMENT_AK_TEHNOLOGIA_EFEKTIVNOGO_ZALUCENNA_J_ONBORDINGU_PERSONALU_Recruitment_as_a_Technology_of_Effective_Attraction_and_Onboarding_of_Staff)

5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 92–110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2022\\_6\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_1_10).

6. Результати опитування роботодавців. Державний центр зайнятості : веб-сайт. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDgyM2MwZjUtZTgyNy00MTU4LTljYjUtOWUwNGU1MjJjMTQyLiwiCi6IjAzOWU2MTFmLWFhODUtNDcyZS05ZTU5LTYzNDNhNWYwYzgiOClImMiOjI9>

7. 13 Recruitment Trends: The Future of Talent Acquisition. 2023. : веб-сайт. URL: <https://zoetalentsolutions.com/recruitment-trends/>

8. Arman, Md. The Advantages of Online Recruitment and Selection: A Systematic Review of Cost and Time Efficiency. *Business Management and Strategy*. 14. 2023.220. No. 1. 10.5296/bms.v14i2.21479.

9. Babiak H., Illiash I. Personnel selection – basis of technology of it's quality management. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 23. 2018. С. 73–76.

10. Bholane K. Recent Trends in Recruitment and Selection (With Special Reference to Artificial Intelligence). *Organisational Management*. 2023. Pp. 78–86. URL: [https://www.researchgate.net/publication/374847589\\_Recent\\_Trends\\_in\\_Recruitment\\_and\\_Selection\\_With\\_Special\\_Reference\\_to\\_Artificial\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/374847589_Recent_Trends_in_Recruitment_and_Selection_With_Special_Reference_to_Artificial_Intelligence)

11. Blumen D., Cepellos V. Dimensions of the use of technology and Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection (R&S): benefits, trends, and resistance. *Cadernos EBAPE*. BR. 21. 2023. 10.1590/1679-395120220080x. 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](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)

12. Bublik M., Kopach T. Employee recruitment technologies as a human capital management tool. *Economic Analysis*. 2023. 296-304. 10.35774/econa2023.01.296. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372793884\\_Employee\\_recruitment\\_technologies\\_as\\_a\\_human\\_capital\\_management\\_tool](https://www.researchgate.net/publication/372793884_Employee_recruitment_technologies_as_a_human_capital_management_tool)

13. Gordon C. 5 Best Job Boards for 2023 : веб-сайт. URL: <https://www.hrlineup.com/best-job-boards/>

14. Gordon C. Top 16 Applicant Tracking Systems : веб-сайт. URL: <https://www.hrlineup.com/top-5-applicant-tracking-systems/>

15. Huang Z. Analysis of Human Resource Management Trends and Innovative Approaches in the Era of Sharing Economy. *Academic Journal of Management and Social Sciences*. 5. 2023. 175-179. 10.54097/ajmss.v5i2.37.

[https://www.researchgate.net/publication/376608274\\_Analysis\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Trends\\_and\\_Innovative\\_Approaches\\_in\\_the\\_Era\\_of\\_Sharing\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/376608274_Analysis_of_Human_Resource_Management_Trends_and_Innovative_Approaches_in_the_Era_of_Sharing_Economy)

16. Jayaraj A., Gowrishankkar V., Sarasu A. New trends in hr recruitment process and it's impact on job seekers. *E3S Web of Conferences*. 2023. 449. 10.1051/e3sconf/202344903013. URL: [https://www.researchgate.net/publication/375693369\\_New\\_trends\\_in\\_hr\\_recruitment\\_process\\_and\\_it's\\_impact\\_on\\_job\\_seekers](https://www.researchgate.net/publication/375693369_New_trends_in_hr_recruitment_process_and_it's_impact_on_job_seekers)
17. Mulla Z., Dhariwalsinhgad R., Saha L. Role of new emerging technologies in recruitment and selection process. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*. Vol. 11. Iss. 1. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/373144344\\_ROLE\\_OF\\_NEW\\_EMERGING\\_TECHNOLOGIES\\_IN\\_RECRUITMENT\\_AND\\_SELECTION\\_PROCESS](https://www.researchgate.net/publication/373144344_ROLE_OF_NEW_EMERGING_TECHNOLOGIES_IN_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESS)
18. Nedumaran G. Chittiveli R. Emerging trends in recruitment and selection processes. 2020. URL: [https://www.researchgate.net/publication/354600056\\_in\\_EMERGING\\_TRENDS\\_IN\\_RECRUITMENT\\_AND\\_SELECTION\\_PROCESSES](https://www.researchgate.net/publication/354600056_in_EMERGING_TRENDS_IN_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESSES)
19. Potočnik Kr., Anderson N., Born M., Kleinmann M., Nikolaou Ioa. Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 30. 2021. 1-16. 10.1080/1359432X.2021.1904898. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350468633\\_Paving\\_the\\_way\\_for\\_research\\_in\\_recruitment\\_and\\_selection\\_recent\\_developments\\_challenges\\_and\\_future\\_opportunities](https://www.researchgate.net/publication/350468633_Paving_the_way_for_research_in_recruitment_and_selection_recent_developments_challenges_and_future_opportunities)
20. Tsiskaridze R., Reinhold K., Jarvis M. Innovating HRM Recruitment: A Comprehensive Review Of AI Deployment. *Marketing and Management of Innovations*. 14. 2023. 239-254. URL: 10.21272/mmi.2023.4-18. [https://www.researchgate.net/publication/376912295\\_Innovating\\_HRM\\_Recruitment\\_A\\_Comprehensive\\_Review\\_Of\\_AI\\_Deployment](https://www.researchgate.net/publication/376912295_Innovating_HRM_Recruitment_A_Comprehensive_Review_Of_AI_Deployment)

### References

1. Babiak, H. P. (2019). Vidbir personalu – osnova tekhnolohii upravlinnia yakistiu personal [Personnel selection is the basis of personnel quality management technologies]. *Ekonomichni, sotsialni ta psykholohichni aspekty suchasnykh marketynhovykh tekhnolohii: monohrafiia*. za red. d.e.n., dots. V. A. Falovycha. Ternopil: FO-P Shpak V. B., 6–20, 231 [in Ukrainian].
2. Hridin, O. V. (2023). Rynok rekrutynhovykh posluh v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [The market of recruiting services in Ukraine: current trends and prospects for development]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, Iss. 79, 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bSES.79-13> [in Ukrainian].
3. Doslidzhennia rekrutynhu v ukrainskii IT sferi: ochikuvannia vid 2021, priorityty ta skladnoshchi naimu [Research on recruiting in the Ukrainian IT sector: expectations from 2021, priorities and difficulties of hiring]. Retrieved from <https://www.makeitnua.com/posts-ua/doslidzhennya-rekrutynhu-v-ukrayinskiy-it-sferi-ochikuvannya-vid-2021-prioriteti-ta-skladnoshchi-naymu> [in Ukrainian].
4. Zhukovska, Valentyna & Mykolaichuk, Iryna & Marnyalo, A. & Shoma, M. (2023). Rekrutment yak tekhnolohiia efektyvnoho zaluchennia y onbordynhu personalu [Recruitment as a Technology of Effective Attraction and Onboarding of Staff]. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.4362631. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/368805757\\_REKRUTMENT\\_AK\\_TEHNOLOGIA\\_EFEKTIVNOGO\\_ZALUCENNA\\_J\\_ONBORDINGU\\_PERSONALU](https://www.researchgate.net/publication/368805757_REKRUTMENT_AK_TEHNOLOGIA_EFEKTIVNOGO_ZALUCENNA_J_ONBORDINGU_PERSONALU) Recruitment\_as\_a\_Technology\_of\_Effective\_Attraction\_and\_Onboarding\_of\_Staff [in Ukrainian].
5. Kravchuk O. I., Varis I. O., Bidna T. O. (2022) Tsyfrovi tekhnolohii rekrutynhu personalu [Digital technologies of personnel recruitment]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, Iss. 6, № 1, 92–110. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2022\\_6\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_1_10) [in Ukrainian].

6. Rezultaty opytuvannia robotodavtsiv [Results of the survey of employers]. Derzhavnyi tseentr zaniatosti. Retrieved from <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDgyM2MwZjUtZTgyNy00MTU4LTljYjUtOWUwNGU1MjJjMTQyIiwidCI6IjAzOWU2MTFmLWFhODUtNDcyZS05ZTU5LTZyNDNhNWYwYzg1OCIsImMiOiJ9> [in Ukrainian].
7. 13 Recruitment Trends: The Future of Talent Acquisition (2023). Retrieved from <https://zoetalentsolutions.com/recruitment-trends/>
8. Arman, Md. (2023). The Advantages of Online Recruitment and Selection: A Systematic Review of Cost and Time Efficiency. *Business Management and Strategy*, 14, 220, No. 1. 10.5296/bms.v14i2.21479.
9. Babiak, H., Illiash, I. (2018) Personnel selection – basis of technology of it's quality management. *Regional aspects of the productive forces development of Ukraine*, 23, 73–76.
10. Bholane, Kishor (2023). Recent Trends in Recruitment and Selection (With Special Reference to Artificial Intelligence). *Organisational Management*, 78–86. [https://www.researchgate.net/publication/374847589\\_Recent\\_Trends\\_in\\_Recruitment\\_and\\_Selection\\_With\\_Special\\_Reference\\_to\\_Artificial\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/374847589_Recent_Trends_in_Recruitment_and_Selection_With_Special_Reference_to_Artificial_Intelligence)
11. Blumen, Daniel & Cepellos, Vanessa. (2023). Dimensions of the use of technology and Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection (R&S): benefits, trends, and resistance. *Cadernos EBAPE, BR*, 21. 10.1590/1679-395120220080x. Retrieved from [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](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)
12. Bublyk, Myroslava & Kopach, Tetiana. (2023). Employee recruitment technologies as a human capital management tool. *Economic Analysis*. 296-304. 10.35774/econa2023.01.296. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/372793884\\_Employee\\_recruitment\\_technologies\\_as\\_a\\_human\\_capital\\_management\\_tool](https://www.researchgate.net/publication/372793884_Employee_recruitment_technologies_as_a_human_capital_management_tool)
13. Gordon, Colin (2023). 5 Best Job Boards for 2023. Retrieved from <https://www.hrlineup.com/best-job-boards/>
14. Gordon, Colin (2022). Top 16 Applicant Tracking Systems. Retrieved from <https://www.hrlineup.com/top-5-applicant-tracking-systems/>
15. Huang, Zongjie (2023). Analysis of Human Resource Management Trends and Innovative Approaches in the Era of Sharing Economy. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 5, 175–179. 10.54097/ajmss.v5i2.37. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376608274\\_Analysis\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Trends\\_and\\_Innovative\\_Approaches\\_in\\_the\\_Era\\_of\\_Sharing\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/376608274_Analysis_of_Human_Resource_Management_Trends_and_Innovative_Approaches_in_the_Era_of_Sharing_Economy)
16. Jayaraj, A. & Gowrishankar, V. & Sarasu, A. (2023). New trends in hr recruitment process and it's impact on job seekers. *E3S Web of Conferences*, 449. 10.1051/e3sconf/202344903013. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/375693369\\_New\\_trends\\_in\\_hr\\_recruitment\\_process\\_and\\_it's\\_impact\\_on\\_job\\_seekers](https://www.researchgate.net/publication/375693369_New_trends_in_hr_recruitment_process_and_it's_impact_on_job_seekers)
17. Mulla, Zameerahmed & Dhariwalsinghad, R & Saha, Lambodar. (2023). Role of new emerging technologies in recruitment and selection process. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, January, Vol. 11, Iss. 1, Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/373144344\\_ROLE\\_OF\\_NEW\\_EMERGING\\_TECHNOLOGIES\\_IN\\_RECRUITMENT\\_AND\\_SELECTION\\_PROCESS](https://www.researchgate.net/publication/373144344_ROLE_OF_NEW_EMERGING_TECHNOLOGIES_IN_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESS)
18. Nedumaran, G & Chittiveli, Rani (2020). Emerging trends in recruitment and selection processes. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/354600056\\_in\\_EMERGING\\_TRENDS\\_IN\\_RECRUITMENT\\_AND\\_SELECTION\\_PROCESSES](https://www.researchgate.net/publication/354600056_in_EMERGING_TRENDS_IN_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESSES)

19. Potočník, Kristina & Anderson, Neil & Born, Marise & Kleinmann, Martin & Nikolaou, Ioannis (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 1–16. 10.1080/1359432X.2021.1904898. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/350468633\\_Paving\\_the\\_way\\_for\\_research\\_in\\_recruitment\\_and\\_selection\\_recent\\_developments\\_challenges\\_and\\_future\\_opportunities](https://www.researchgate.net/publication/350468633_Paving_the_way_for_research_in_recruitment_and_selection_recent_developments_challenges_and_future_opportunities)
20. Tsiskaridze, Rusudan & Reinhold, Karin & Jarvis, Marina (2023). Innovating HRM Recruitment: A Comprehensive Review Of AI Deployment. *Marketing and Management of Innovations*, 14, 239–254. 10.21272/mmi.2023.4-18. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376912295\\_Innovating\\_HRM\\_Recruitment\\_A\\_Comprehensive\\_Review\\_Of\\_AI\\_Deployment](https://www.researchgate.net/publication/376912295_Innovating_HRM_Recruitment_A_Comprehensive_Review_Of_AI_Deployment)

*Статтю отримано 2 листопада 2023 року*