

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності»**

на здобуття освітнього ступеня	<u>бакалавра</u>
зі спеціальності	<u>029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа</u>
освітньо-професійної програми	<u>Документознавство та інформаційна діяльність</u>

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Олександр ОЛІЙНИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. ДЗД-41
Олександр ОЛІЙНИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник:
*канд. пед. наук,
доцент*

Олена КАРПЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент:
*канд. філос. наук,
доцент*

Світлана ЦИМБАЛ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність В13 «Бібліотечна, інформаційна та архівна справа»

Освітньо-професійна програма Документознавство та інформаційна діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

документознавства

та інформаційної діяльності

Тетяна СИДОРЕНКО

«___» «_____» 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Олійнику Олександрю Тарасовичу**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності»

керівник кваліфікаційної роботи Олена КАРПЕНКО, канд.пед.наук, доцент

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. № 56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи

«16» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – з'ясування специфіки інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності.

Об'єкт дослідження – інформаційно-документаційне забезпечення управлінської діяльності

Предмет дослідження – інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні засади інформаційно-документаційного забезпечення рекрутингової діяльності

2. Інформаційно-документні ресурси та технології в рекрутинговій діяльності.

3. Перспективи розвитку інформаційно-документаційного забезпечення рекрутингу.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація, 7 рисунків, 2 таблиці

6. Дата видачі завдання «26» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	18.09.2024	
2	Розроблення та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	07.01.2025	
4	Підготовка 2 розділу	22.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	01.05.2025	
6	Висновки	09.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанта роботи	12.05.2025	
8	Написання відгуку науковим керівником	14.05.2025	
9	Оформлення й представлення роботи на кафедру та перевірка на плагіат	16.05.2025	
10	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу, рецензія	20.05.2025	
11	Попередній захист роботи	26.05.2025	
12	Основний захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	20.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олександр ОЛІЙНИК
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Олена КАРПЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 61 стор., 7 рис., 2 табл., 50 джерел.

Мета роботи – з'ясування специфіки інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності.

Об'єкт дослідження – інформаційно-документаційне забезпечення управлінської діяльності.

Предмет дослідження – інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності.

Короткий зміст роботи:

У кваліфікаційному бакалаврському дослідженні з'ясовано специфіку інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності. У роботі схарактеризовано теоретичні засади інформаційно-документаційного забезпечення рекрутингової діяльності; розглянуто інформаційно-документні ресурси та технології в рекрутинговій діяльності; визначено перспективи розвитку інформаційно-документаційного забезпечення рекрутингу. Досліджено видову диверсифікацію документаційного супроводження процесів рекрутингу; розглянуто електронні платформи та інформаційні системи для рекрутингу; проаналізувано СЕД у рекрутинговій діяльності. Визначено вплив інноваційних технологій на рекрутингові процеси та переваги застосування штучного інтелекту й автоматизації в документаційному супроводі рекрутингу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: рекрутингова діяльність, інформаційно-документаційне забезпечення, управлінська діяльність, СЕД, штучний інтелект.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО- ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕКРУТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Рекрутинг як складова інформаційно-документаційного забезпечення управлінської діяльності	9
1.2. Законодавче забезпечення рекрутингової діяльності	18
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТНІ РЕСУРСИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В РЕКРУТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	23
2.1. Документаційне супроводження процесів рекрутингу	23
2.2. Електронні платформи та інформаційні системи для рекрутингу	29
2.3. Використання СЕД у рекрутинговій діяльності	38
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО- ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕКРУТИНГУ	43
3.1. Вплив інноваційних технологій на рекрутингові процеси	43
3.2. Штучний інтелект і автоматизація у документаційному супроводі рекрутингу	48
ВИСНОВКИ.....	53
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Рекрутинг, як важливий елемент управління персоналом, вимагає застосування сучасних інформаційних і документальних технологій для забезпечення швидкого та якісного відбору кадрів. У сучасному динамічному бізнес-середовищі компанії стикаються з необхідністю оптимізації рекрутингових процесів, що включає впровадження автоматизованих систем для обробки великої кількості інформації та підвищення ефективності відбору кандидатів.

Інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності передбачає використання різних видів інформаційних систем та платформ для автоматизації управлінських процесів, що супроводжують підбір кадрів. Сучасні технології дозволяють не тільки автоматизувати рутинні задачі, але й покращити якість прийняття рішень на всіх етапах рекрутингу, починаючи від створення вакансії і до підписання контракту з кандидатом.

Важливо зазначити, що впровадження інформаційно-документаційного забезпечення в рекрутинг дозволяє компаніям оптимізувати процеси взаємодії з кандидатами, підвищити точність відбору та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором. Крім того, автоматизація процесів допомагає зберігати час і ресурси, необхідні для обробки великої кількості заявок та документів.

Завдяки розвитку інформаційних технологій та програмних рішень, які знижують трудовитрати, рекрутери можуть більш ефективно працювати з базами даних кандидатів, здійснювати моніторинг вакансій, а також зберігати та аналізувати інформацію про кандидатів. Документаційне забезпечення процесу рекрутингу стає важливим елементом у створенні прозорих і ефективних методів відбору кадрів, що відповідають вимогам часу та зростаючим потребам ринку праці.

Ступінь наукової розробки теми. Окремі проблеми інформаційно-документаційного забезпечення рекрутингової діяльності досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, увага приділяється структурі документаційних потоків під час добору персоналу, ролі кадрової документації в ухваленні рішень, використанню електронних платформ та CRM-систем у процесах рекрутингу. Серед українських науковців, що розглядають ці питання, можна виділити О. П. Дяківа [19], Ю. В. Мирошніченко [26], Л. М. Науменко [28], С. О. Цимбалюк [38], Т. Збрицьку [20], К. Ю. Котляревську [27] та інших. Зарубіжні дослідники, такі як А. Клейтон і К. Мак-Кенна [40], К. Генкок [42], Ц. Солек-Боровська та М. Вільчевська [45] також вивчають впровадження електронних інформаційних систем, автоматизованих платформ добору персоналу, а також роль систем електронного документообігу (СЕД) у рекрутингових процесах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в з'ясуванні специфіки інформаційно-документаційного забезпечення рекрутингової діяльності.

Відповідно до мети сформульовано такі **завдання**:

- схарактеризувати теоретичні засади інформаційно-документаційного забезпечення рекрутингової діяльності;
- дослідити документаційне супроводження процесів рекрутингу;
- розглянути електронні платформи та інформаційні системи для рекрутингу;
- проаналізувати СЕД у рекрутинговій діяльності;
- визначити перспективи розвитку інформаційно-документаційного забезпечення рекрутингу.

Об'єкт дослідження – інформаційно-документаційне забезпечення управлінської діяльності.

Предмет дослідження – інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові **методи**: аналіз, синтез, порівняння, дедукція, узагальнення. Метод аналізу використано при вивченні джерел за проблемою дослідження, під час з'ясування суті поняття рекрутингова діяльність як складова інформаційно-документаційного забезпечення управлінської діяльності та його складових, законодавчих засад її функціонування; метод синтезу – для визначення результатів і висновків дослідження; метод узагальнення – для виявлення перспективи розвитку інформаційно-документаційного забезпечення рекрутингу.

Наукова новизна роботи. У роботі вперше узагальнено й схарактеризовано інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використанні для інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингової діяльності, оптимізації її діяльності, а також під час викладання відповідних навчальних дисциплін.

Структура роботи обумовлена метою і завданнями та складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 61 сторінка, основний текст – 51 сторінка, перелік посилань – 50 (на 5 сторінках).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕКРУТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Рекрутинг як складова інформаційно-документаційного забезпечення управлінської діяльності

Рекрутинг є складовою інформаційно-документаційного забезпечення управлінської діяльності. Для з'ясування його суті, вважаємо за доцільне, розглянути базові поняття «рекрутинг», «інформаційно-документаційне забезпечення управлінської діяльності» та їх складові.

Інформаційно-документаційне забезпечення є важливим елементом управлінської діяльності підприємств, яке охоплює ряд аспектів, пов'язаних із створенням, обробкою, зберіганням та використанням документів в управлінських процесах. Система документаційного забезпечення складається з документів, процесів документообігу, організації роботи з документами, а також інформаційного забезпечення управлінських функцій на підприємствах.

Термін «документ» розглядається не тільки як письмове оформлення, але й як об'єкти, здатні зберігати та передавати інформацію. Це можуть бути фізичні записи, а також електронні документи, що потребують технічних засобів для доступу. Визначення електронного документа є важливим в умовах інформатизації суспільства і відображено в Законі України «Про електронні документи та електронний документообіг», де електронний документ визначається як набір даних, доступний через спеціалізовані технічні засоби [3].

Документаційне забезпечення управління охоплює ряд функцій, серед яких приймання і реєстрація документів, їх обробка, контроль виконання та підготовка до архівування. Важливим аспектом є методичне управління діловодством в організаційних підрозділах. В умовах розвитку технологій, система документаційного забезпечення постійно вдосконалюється,

зокрема через інтеграцію новітніх інформаційних технологій, таких як автоматизовані системи для обробки документації.

Організація роботи з документами є ключовим аспектом документаційного забезпечення, що сприяє ефективному виконанню управлінських функцій на підприємствах. Вона передбачає правильну обробку документів, їх чітке розподілення та використання автоматизованих систем для зберігання та впорядкування інформації. Точне визначення обов'язків працівників і чітка організація роботи з документами є важливими для забезпечення безперервності та точності документообігу.

Документообіг передбачає рух документів через організацію від моменту їх створення або отримання до завершення виконання або архівування. Це включає не лише переміщення документів між підрозділами, але й забезпечення їх проходження через усі етапи виконання, від ініціалізації до збереження або відправлення [34].

Термін «інформаційне забезпечення» також має кілька інтерпретацій, включаючи сукупність даних, їх структуру, класифікацію та зберігання. Вона охоплює методи організації даних, створення баз даних, а також інформаційних систем, які активно використовуються для управлінських цілей. Для виробничих підприємств важливо підтримувати надійні інформаційні системи, що забезпечують збереження даних та їх своєчасне оновлення, що, у свою чергу, позитивно впливає на оперативність управлінських рішень [35].

Ефективне документаційне забезпечення управлінської діяльності на підприємствах можливе через три основні форми організації: централізовану, децентралізовану та змішану. Централізована форма передбачає зосередження всіх операцій з документацією в одному підрозділі, що дозволяє оптимізувати процеси документообігу та зберігання. Децентралізована форма забезпечує наявність окремих служб діловодства в кожному підрозділі підприємства для ефективної обробки документів безпосередньо на місці. Змішана форма поєднує переваги обох

підходів, де частина документів обробляється централізовано, а інша – на місцях.

Управлінська діяльність включає різноманітні аспекти, і її успішне виконання можливе лише за наявності відповідної інформації. Однак сучасні управлінські процеси часто стикаються з інформаційними бар'єрами, що призводить до парадоксальної ситуації: надлишок знань, при цьому недостатня необхідної та доступної інформації для прийняття ефективних рішень.

Інформація є важливим ресурсом в управлінні, що дозволяє організаціям адаптуватися до змінюваного конкурентного середовища, прогнозувати розвиток ситуації та здійснювати обґрунтоване планування. Управлінські рішення стають ефективними, коли вони базуються на мінімумі змістовної інформації, що відповідає цілям організації. Відтак, своєчасне, доступне й достатнє інформаційне забезпечення є ключовим фактором високої ефективності управлінських процесів.

Основною формою використання інформації є документи. Система документаційного забезпечення є важливим елементом для належної організації діяльності підприємства. Вона включає створення, обробку та зберігання документів, що використовуються в управлінських процесах. Це діяльність спеціальних підрозділів, що формують інформаційну базу для ефективного виконання управлінських функцій.

Діловодство є основною складовою документаційного забезпечення, регулюючи процеси створення та обробки документів, їх рух в організації, контроль виконання, зберігання та архівування. Всі етапи діловодства мають відповідати встановленим стандартам для забезпечення ефективного використання документів на всіх етапах управлінської діяльності [21].

Система документаційного забезпечення повинна забезпечувати цілісність і узгодженість всіх етапів процесу. Це включає правильне документування інформації, організацію документообігу, контроль виконання, зберігання документів та раціоналізацію процесів для

підвищення ефективності роботи організації. Функціонування документаційного забезпечення вимагає чіткої організації та наукового підходу для досягнення високої ефективності управлінських функцій [2].

Етапи документаційного забезпечення включають підготовку та складання документів, їх узгодження, оформлення та виготовлення. Для кожного етапу існують конкретні нормативні вимоги, що забезпечують точність виконання операцій. Організація роботи з документами також передбачає їх зберігання та передархівну обробку для забезпечення довгострокової збереженості документації.

Для ефективного функціонування системи управління необхідно забезпечити належну організацію документаційного забезпечення, що включає впровадження відповідних технологій обробки документів, чітке розподілення функцій між працівниками служби документаційного забезпечення для досягнення високої ефективності та оптимізації управлінських процесів.

Важливим аспектом є оптимізація документообігу через сучасні технології. Впровадження інформаційних технологій автоматизує документообіг, підвищує ефективність обробки документації та знижує витрати на її збереження. Це значно спрощує доступ до документів, зменшує час на виконання завдань та покращує архівування документації.

Документаційне забезпечення є важливим елементом управлінської діяльності, що впливає на ефективність роботи та прийняття управлінських рішень. Це також включає управлінський контроль, який забезпечує високу якість інформаційного обслуговування споживачів. Таким чином, інформаційно-документаційне забезпечення є сукупністю методів, процедур та ресурсів для ефективного створення, обробки, зберігання, передачі та використання інформації в організаційно-управлінських процесах підприємства. Це забезпечує належну організацію документообігу та підтримку ефективності управлінських функцій в умовах розвитку технологій.

Управління людськими ресурсами є однією з ключових функцій загальної управлінської діяльності, яка передбачає цілеспрямовану роботу з персоналом на всіх етапах – від добору кадрів до їх розвитку та мотивації. У цьому контексті рекрутинг розглядається не лише як процедура найму працівників, а як інформаційно-документаційний процес, який забезпечує стратегічне функціонування організації. Рекрутинг є важливим етапом управлінської діяльності, що включає в себе процеси пошуку, відбору та залучення кваліфікованих кандидатів для виконання конкретних функцій у організації. Це складний процес, що вимагає стратегічного підходу, точності в обробці даних та адекватного використання інформаційних і документаційних ресурсів. Ефективний рекрутинг дозволяє організаціям своєчасно отримувати доступ до необхідного кадрового ресурсу, що є ключовим для досягнення цілей управління та забезпечення успіху в бізнес-середовищі [38].

При цьому треба розрізняти поняття рекрутинг, менеджмент, HR-менеджмент та HR-діяльність, співвідношення яких представлено наочно на рис. 1.1. Ця схема демонструє, як ці поняття взаємопов'язані між собою в контексті управлінських і кадрових процесів.

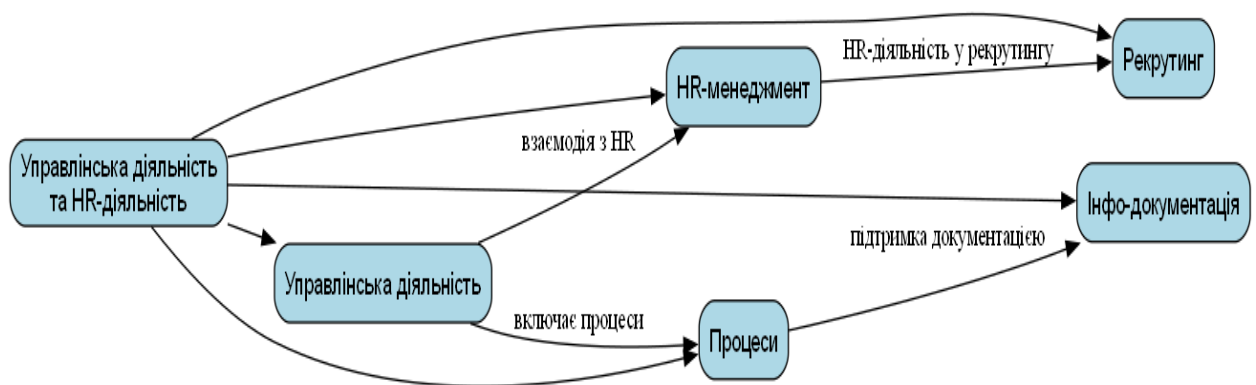


Рисунок 1.1 – Схема співвідношення понять у контексті управлінських і кадрових процесів

Термін «менеджмент» в наукових джерелах зазвичай розглядається як процес організації раціонального використання ресурсів підприємства для

досягнення його стратегічних цілей. Одним з основних таких ресурсів є персонал [50]. З цієї причини HR-менеджмент (управління людськими ресурсами) включає в себе весь спектр роботи з людським капіталом: планування кадрових потреб, пошук, відбір, адаптацію, оцінку, навчання, мотивацію і розвиток співробітників.

HR-менеджмент – це більш широкий термін, який охоплює всі аспекти управління людськими ресурсами в компанії. Це стратегічний підхід до управління персоналом на всіх етапах його життєвого циклу в організації: від залучення та розвитку до мотивації та утримання співробітників. HR-менеджмент включає в себе не тільки рекрутинг, а й такі важливі функції, як планування кадрових потреб, оцінка ефективності, розвиток кар'єри, побудова корпоративної культури, а також забезпечення відповідності персоналу організаційним цілям.

У державних установах обов'язки HR-менеджера часто суміщаються з функціями кадровика або інспектора з персоналу. Процес рекрутингу в таких структурах зазвичай включає чітко визначені етапи: формування заявки на підбір кадрів, розробка посадових інструкцій, оголошення конкурсу, збір та аналіз резюме, ведення документації на результаті відбору, а також підготовка трудових договорів. Кожен з цих етапів потребує належного документального оформлення та збереження інформації [32].

HR-діяльність – це комплекс заходів і процесів, що забезпечують ефективне управління персоналом. Вона включає в себе не тільки рекрутинг та HR-менеджмент, а й такі напрямки, як адаптація нових працівників, тренінги, оцінка продуктивності, розвиток корпоративної культури, управління конфліктами та побудова комунікаційних стратегій у компанії. Усі ці аспекти мають на меті не лише залучення талановитих співробітників, а й забезпечення їхнього успішного інтегрування в команду, а також досягнення цілей організації. Чимала частина HR-діяльності, зокрема рекрутинг, пов'язана з обробкою великої кількості інформації та створенням

відповідної документації, як-от анкети кандидатів, описання посад, вимоги до кваліфікацій, результати співбесід, внутрішні накази, контракти тощо.

Рекрутинг – це процес залучення, відбору та найму нових співробітників для організації. В рамках рекрутингу HR-фахівець здійснює всі етапи пошуку кандидатів, від написання вакансії до проведення інтерв'ю і надання пропозиції про роботу. Це лише одна з функцій HR-діяльності, яка займається питаннями людських ресурсів в організації [29].

Таким чином, рекрутинг в рамках управління персоналом є не тільки інструментом підбору кадрів, а й важливою частиною системи документаційного забезпечення управління, яка поєднує інформаційні потоки, адміністративні процедури та нормативні документи, тобто рекрутинговий процес стає інформаційно-документаційним явищем, що потребує належної організації.

Сьогодні рекрутинг в організаціях не обмежується лише відбором персоналу, це вже складний, багатоступінчастий процес, що має на меті забезпечення якісного підбору кадрів, які відповідатимуть не тільки вимогам конкретних вакансій, але й стратегії розвитку підприємства в цілому. У цьому контексті рекрутинг є важливою складовою частиною інформаційно-документаційного забезпечення управлінської діяльності, яке охоплює різноманітні аспекти, від документування вакансій до збору та обробки інформації про кандидатів.

Рекрутинг має прямий зв'язок з управлінськими функціями, такими як планування, організація, контроль і мотивація. У рамках управлінської діяльності він займає важливе місце, оскільки від правильного добору кадрів значною мірою залежить успішність виконання стратегічних завдань підприємства. Правильно підібраний персонал здатний забезпечити не тільки ефективне виконання конкретних робочих завдань, а й покращити загальну атмосферу в колективі, сприяти підвищенню продуктивності та розвитку інновацій [30].

Зв'язок рекрутингу з управлінською діяльністю стає особливо важливим у контексті постійних змін у зовнішньому середовищі, таких як розвиток нових технологій, зміни в економічній ситуації та соціальні тренди. Ці фактори вимагають від організацій гнучкості та швидкості у прийнятті рішень, що стосуються найму персоналу. У таких умовах рекрутинг перетворюється на процес, який має на меті не лише підбір кадрів, а й адаптацію організації до змін.

Важливою особливістю рекрутингу є те, що цей процес стає все більше залежним від якісного інформаційного забезпечення. У сучасних умовах бізнесу, де інформація є стратегічним ресурсом, саме інформаційні технології та системи управління документами є основою для ефективного ведення рекрутингових процесів [26].

Інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингу охоплює всю сукупність процесів, які пов'язані з формуванням, обробкою, зберіганням та передачею даних, що стосуються кандидатів на вакансії, а також інформації про вакансії, роботодавців та вимоги до кандидатів. Це включає в себе як традиційні документи (резюме, анкети, листи-запрошення), так і цифрові ресурси (бази даних кандидатів, електронні документи, анкети онлайн).

Один із головних аспектів інформаційно-документаційного забезпечення рекрутингу – це система обробки заявок від кандидатів. Це може бути як ручна обробка документів, так і автоматизовані процеси, коли система самостійно сортує резюме, надаючи менеджерам лише кандидатів, які найкраще підходять для конкретної вакансії. В таких системах використовується методи зберігання та пошуку інформації, що дозволяють прискорити процес відбору.

Такі системи є основними елементами інформаційного забезпечення рекрутингу, оскільки дають змогу максимально ефективно працювати з великими обсягами даних, забезпечуючи точність та швидкість у прийнятті рішень. Крім того, інформаційно-документаційне забезпечення включає процеси обміну даними між різними підрозділами компанії, наприклад, між

відділом кадрів та відділом маркетингу, що сприяє кращій координації зусиль.

Із розвитком цифрових технологій рекрутингові процеси дедалі частіше реалізуються в електронній формі: через автоматизовані системи добору персоналу, електронні анкети, онлайн-платформи пошуку роботи, що підвищує вимоги до ведення та захисту персональних даних кандидатів. Це вимагає від HR-фахівців не тільки управлінських навичок, а й компетентності у сфері інформаційно-документаційного забезпечення, що є важливою передумовою ефективної та прозорої управлінської діяльності в сучасних установах [23].

Використання автоматизованих систем управління персоналом (HRIS), баз даних кандидатів та спеціалізованих програм для обробки резюме дозволяє зменшити час на пошук і відбір кандидатів. Ці системи можуть виконувати попередню оцінку кандидатів за допомогою алгоритмів, що використовують такі критерії, як досвід роботи, навички та кваліфікація, що значно знижує ймовірність помилок при відборі.

Автоматизація також зменшує кількість паперових документів, що значно покращує ефективність і спрощує процеси, зокрема зберігання та доступ до даних кандидатів. Всі необхідні документи можна зберігати в електронному вигляді, що значно покращує їх доступність і зручність використання. Водночас ці системи дозволяють зафіксувати та відслідковувати всі етапи рекрутингового процесу, що полегшує подальший моніторинг і аналіз ефективності відбору персоналу.

Документація в рекрутингу охоплює низку різноманітних документів, серед яких резюме кандидатів, листи-запрошення, анкети, протоколи співбесід, кадрові картки, а також документи, що оформлюються після прийому на роботу. Кожен із цих документів має важливе значення і відіграє свою роль у процесі рекрутингу.

Особливу роль в інформаційно-документаційному забезпеченні рекрутингу відіграє складання посадових інструкцій та вакансій, що є

основою для подальшого підбору кандидатів. Це забезпечує чітке розуміння вимог до кандидатів, що дозволяє рекрутерам точніше відбирати людей, які відповідають вимогам і культурі організації.

Важливим етапом є також зберігання та архівація документів, що стосуються кандидатів. Відповідно до законодавства, компанії повинні дотримуватися певних вимог щодо зберігання персональних даних, що має бути належно задокументовано і захищено від несанкціонованого доступу. Саме тому важливим аспектом інформаційно-документаційного забезпечення є використання сучасних технологій для збереження документів та їх подальшого аналізу.

Отже, рекрутинг як складова частина інформаційно-документаційного забезпечення управлінської діяльності є важливим етапом, який забезпечує організаціям необхідні кадрові ресурси для виконання своїх цілей і завдань. Рекрутинг – це не просто добір персоналу, а структурована система інформаційного та документаційного супроводу, що забезпечує якісне кадрове наповнення організації відповідно до її стратегічних завдань. У сучасному світі, де конкуренція на ринку праці зростає, а технології розвиваються з високою швидкістю, інформаційно-документаційне забезпечення рекрутингу стає надзвичайно важливим. Сучасні інформаційні технології та автоматизація значно підвищують ефективність процесу підбору та відбору кандидатів, спрощують документообіг і дозволяють організаціям оперативно реагувати на зміни в ринку праці.

1.2. Законодавче забезпечення рекрутингової діяльності

Законодавче забезпечення рекрутингової діяльності як складової інформаційно-документаційного забезпечення управлінської діяльності в контексті управлінської діяльності є важливим аспектом, який визначає ефективність праці в установах. Рекрутинг охоплює процеси працевлаштування, переведення або звільнення працівників, організацію

навчання та підвищення кваліфікації, регулювання оплати праці та забезпечення належних умов для виконання трудових обов'язків. Зокрема, це включає регулювання робочого часу. Усе це потребує детального визначення прав і обов'язків учасників трудових відносин, що реалізується шляхом застосування відповідних нормативно-правових актів, таких як правила, норми, положення, інструкції та рекомендації.

Сучасна нормативно-правова база рекрутингу включає низку нормативних актів, серед яких закони України, підзаконні акти, а також внутрішні нормативні документи (колективні договори, угоди). Правова база регулювання рекрутингу є сукупністю документів, що забезпечують методичне та правове забезпечення функціонування кадрової роботи. Основною частиною цієї бази є трудове законодавство та акти суміжних галузей, зокрема документи, що регулюють захист соціальних та трудових прав певних категорій громадян, а також пенсійне законодавство.

Зважаючи на підвищений попит на кваліфікованих працівників у державних установах, важливість рекрутерів зростає, оскільки вони є основою впровадження ефективних методів управління персоналом, що сприяє належній роботі установ.

Проведений аналіз законодавчого забезпечення рекрутингової діяльності в Україні показує, що основними документами в цій сфері є Конституція України, Кодекс законів про працю України, ДСТУ 4163–2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації», Національний класифікатор управлінської документації НК 010:2021, постанови Кабінету Міністрів України, а також інструкції щодо оформлення кадрової документації. Крім того, до нормативних актів, що регулюють рекрутинг в державних установах, належать: «Про захист персональних даних» [4], «Про відпустки» [2], «Про інформацію», «Про колективні договори та угоди» [5], «Про оплату праці» [11] та інші.

Розглянемо деякі з цих нормативних актів детальніше. Право на працю є основоположним правом громадян України, що закріплено в

Конституції країни. Згідно з статтею 43 Конституції, кожен має право на вільну працю, що передбачає право на гідні умови праці, зокрема, на безпечну працю, здоров'я та заробітну плату, яка не повинна бути меншою за мінімально встановлений рівень. Також, згідно з статтею 23, кожна особа має право на вільний розвиток особистості, що включає реалізацію права на працю.

Щодо Кодексу законів про працю [1], він містить 19 розділів, які регулюють трудові відносини та сприяють підвищенню продуктивності праці в державних установах. Цей кодекс встановлює правові основи для реалізації прав громадян на працю, зокрема право на виконання продуктивної та творчої роботи. Основними розділами є загальні положення, трудовий договір, колективний договір, організація робочого часу та відпочинку, оплата праці, гарантії і компенсації, трудова дисципліна, охорона праці, а також права жінок і молоді.

Закони «Про зайнятість населення» [8], «Про колективні договори і угоди» [9] також визначають правові основи для укладання угод, що є важливим інструментом для забезпечення стабільності в організаціях і соціального захисту працівників.

Законодавство, яке регулює підприємницьку діяльність, зокрема «Про підприємництво» [14] і «Про господарські товариства» [6], забезпечує свободу ведення бізнесу, підтримку підприємців і правову регламентацію їх діяльності. Це важливо для визначення прав та обов'язків учасників ринку праці.

Згідно з Конституцією, кожен має право на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом. Закон «Про антимонопольний комітет України» стимулює розвиток конкуренції та захист прав споживачів. Також важливими є закони, що регулюють оплату праці та охорону праці, зокрема, Закон «Про оплату праці» [11], який визначає мінімальні стандарти оплати та механізми стимулювання працівників.

Нормативно-правові акти також регулюють соціальне страхування та забезпечення безпеки працівників, зокрема через Закон «Про охорону праці» [12] та «Про пенсійне забезпечення» [13]. Всі ці законодавчі акти складають основу для ефективної організації рекрутингу та кадрової роботи в державних установах.

Загалом, система нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини, включає як акти централізованого регулювання, так і локальні документи, такі як накази, положення та інші інструкції, які створюють правову основу для функціонування рекрутингу в державних установах.

Сучасні тенденції в інформаційно-комунікаційному забезпеченні рекрутингу також визначаються низкою законів, які регламентують впровадження електронного документообігу в державних органах. Законодавство, яке стимулює цифрову трансформацію в Україні, також має важливе значення для розвитку рекрутингових процесів в органах державної влади.

Отже, для ефективного функціонування рекрутингової діяльності необхідно чітко дотримуватися вимог чинного законодавства щодо кадрового документообігу та організації трудових відносин.

До локальних нормативних актів, що регулюють трудові відносини в державних установах, належать накази керівника щодо кадрових питань, положення про підрозділи, посадові інструкції працівників, колективні договори, правила трудового розпорядку та інші документи, які створюють правову основу для організації роботи. Важливою складовою є також угоди та колективні договори, що регулюють трудові відносини, зокрема генеральні, галузеві (тарифні) та спеціальні угоди.

Система нормативних актів, які регулюють трудові відносини в державних установах, включає акти централізованого та локального регулювання. Акти централізованого регулювання охоплюють Кодекс законів про працю, постанови уряду та акти Міністерства праці і соціальної

політики, тоді як локальні нормативно-правові документи, такі як накази та положення, відносяться до внутрішнього управління установою.

Сучасні тенденції інформаційно-комунікаційного забезпечення рекрутингу в державних установах також регулюються низкою документів, зокрема Законами України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про електронні документи та електронний документообіг», а також Розпорядженням «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку в державному секторі» до 2025 року. Ці документи спрямовані на регламентування процесів впровадження електронного документообігу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Діяльність рекрутингових підрозділів державних установ регулюється також через дотримання Кодексу законів про працю, який містить норми щодо трудових відносин, а також акти Міністерства праці і соціальної політики України та відповідні постанови уряду з кадрових питань у державних організаціях.

РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТНІ РЕСУРСИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В РЕКРУТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Документаційне супроводження процесів рекрутингу

Документаційне супроводження рекрутингу – це комплексний процес, який охоплює різноманітні етапи взаємодії з кандидатами на різних етапах підбору персоналу. Це важливий елемент діяльності будь-якої організації, що забезпечує ефективність і прозорість усіх етапів найму, а також гарантує правову безпеку для роботодавця та кандидатів. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти не лише складу та змісту документації, а й її правильному оформленню та зберіганню, зокрема з урахуванням вимог законодавства щодо захисту персональних даних [30].

Документаційне супроводження має різні аспекти, серед яких виокремлюються певні види документів, що використовуються на кожному етапі процесу рекрутингу.

Проведений аналіз диверсифікації видів документації, що супроводжують процеси рекрутингу, засвідчив, що основними з них є такі: оголошення про вакансії, резюме, заявка на вакансію, протокол співбесіди, оцінка кандидатів, оферта, трудовий договір, згода на обробку персональних даних, звіт про результати рекрутингу, архів рекрутингової діяльності. Вважаємо за доцільне розглянути їх докладніше нижче.

Оголошення про вакансії є першим документом, який створюється у процесі рекрутингу. Оголошення містить основні дані про вакансію, включаючи вимоги до кандидатів, обов'язки, умови праці, рівень оплати та інші важливі умови. Оголошення повинно бути максимально точним і відповідати всім вимогам законодавства, зокрема не повинно містити дискримінаційних або неправдивих тверджень. Це базовий документ, який публікується на різних платформах: сайтах, в соціальних мережах, на спеціалізованих ресурсах для пошуку роботи, тобто у вигляді традиційної друкованої та онлайн-реклами.

Після публікації вакансії на ринку праці потенційні кандидати подають свої резюме, які є основним документом для попередньої оцінки їх кваліфікації та досвіду роботи. Резюме повинно містити персональні дані кандидата, освіту, досвід роботи, додаткові навички та компетенції. У багатьох випадках резюме містить також рекомендації з попередніх місць роботи, що може бути корисною інформацією для рекрутера. При цьому слід зауважити, що роботодавець звертає увагу на зміст та структуру резюме, серед яких є такі:

- хронологічне резюме як один з найбільш поширених типів резюме, який фокусується на досвіді роботи кандидата. У ньому досвід праці перераховується у зворотному хронологічному порядку – починаючи з останнього місця роботи і рухаючись до попередніх. Такий тип резюме дозволяє рекрутеру чітко побачити кар'єрний шлях кандидата, послідовність і стабільність його трудової діяльності. Воно ідеально підходить для кандидатів, які мають стабільний досвід в одній галузі або на одній посаді;

- функціональне резюме – орієнтоване на підкреслення професійних навичок і досягнень кандидата, а не на послідовність місць роботи. У ньому основна увага приділяється опису конкретних умінь, наприклад, управління проектами, організація роботи команди, мовні навички, тощо. Функціональне резюме корисне для кандидатів, які хочуть змінити сферу діяльності або мають невеликий досвід роботи, але мають значний набір компетенцій, що дозволяють ефективно виконувати нові функції;

- комбіноване резюме, що поєднує елементи хронологічного та функціонального форматів. Зазвичай спочатку зазначаються ключові навички та досягнення кандидата, а потім – досвід роботи у зворотному хронологічному порядку. Комбіноване резюме дозволяє підкреслити як професійні навички, так і досвід роботи, що робить його універсальним варіантом для кандидатів із різним досвідом і кваліфікацією;

– резюме для кар'єрного переходу, що використовується кандидатами, що змінюють сферу діяльності або професійну кар'єру. У такому резюме основна увага приділяється навичкам, які можуть бути корисними в новій сфері, а також підкреслюються можливості застосування попереднього досвіду в нових умовах. Такий підхід дозволяє показати роботодавцю, що навіть без прямого досвіду в конкретній сфері кандидат може бути корисним завдяки своїм здібностям і адаптивності;

– резюме для студентів і випускників, які тільки закінчили навчання й часто не мають достатнього досвіду роботи. Це резюме фокусується на освіті, практиці, стажуваннях, волонтерській діяльності та навичках, набуті під час навчання. Такий тип резюме може містити також досягнення в навчанні, участь у студентських проектах або наукових дослідженнях, що є важливим для роботодавців, які шукають нових співробітників без досвіду, але з високим потенціалом для навчання та розвитку;

– творче резюме, яке активно використовується в креативних сферах, таких як графічний дизайн, реклама, медіа тощо. Таке резюме може включати в себе графіку, портфоліо, анімації або навіть інші мультимедійні елементи, що дозволяють кандидату продемонструвати свої творчі здібності. Творче резюме дає змогу рекрутерам оцінити не тільки професіоналізм кандидата, але й його здатність до інновацій та нестандартного підходу до роботи.

Незважаючи на таку різноманітність, кожний тип резюме має містити чітко визначені основні розділи, а саме:

1) персональні дані: ім'я, контактні дані (телефон, електронна пошта), місце проживання. У деяких випадках можна додавати посилання на профілі в соціальних мережах або професійних платформах, таких як LinkedIn;

2) мета: яку посаду кандидат бажає обіймати і в чому полягає його професійна мотивація. Мета має бути ясною та відповідати вакансії, на яку подається кандидат;

3) освіта: описує навчальні заклади, спеціальність, отриману кваліфікацію та роки навчання. Для кандидатів з великою кількістю досвіду роботи, освіта може бути вказана в кінці резюме;

4) досвід роботи, де перераховуються попередні місця роботи з описом обов'язків, досягнень та отриманих навичок. У випадку хронологічного або комбінованого резюме досвід роботи наводиться в зворотному хронологічному порядку;

5) навички: вказуються як професійні навички (наприклад, володіння програмами, управлінські навички), так і особисті (комунікабельність, лідерство);

6) досягнення та сертифікати – для підкреслення особливих досягнень, таких як успішні проекти, нагороди, участь у тренінгах або наукових конференціях, що мають значення для вакансії;

7) рекомендації з попередніх місць роботи як додаткове підтвердження кваліфікації та професіоналізму кандидата.

Кожен з цих елементів є дуже важливим для повної оцінки кандидата з боку рекрута. Залишаючи один з них поза увагою, роботодавець може пропустити важливу інформацію, яка могла б допомогти в прийнятті рішення.

Заявка на вакансію – документ, який кандидати подають разом із резюме, якщо це передбачено умовами вакансії. Заявка може включати в себе підтвердження кандидатом згоди на обробку персональних даних, а також надання додаткових документів, що підтверджують кваліфікацію або досвід. Заявки реєструються в системі документообігу і використовуються для подальшої обробки.

Протокол співбесіди є наступним документом у рекрутинговій діяльності, оскільки співбесіда є важливим етапом у процесі рекрутингу, і всі її результати повинні бути належним чином задокументовані. Протокол співбесіди фіксує основні моменти обговорення з кандидатом, оцінку його кваліфікації, поведінки, а також реакцію на поставлені питання. Це

документ, який використовується для подальшого порівняння кандидатів і ухвалення рішення про їх прийом на роботу або відмову.

Оцінка кандидатів. Оцінка кандидатів проводиться на підставі даних, отриманих із резюме, протоколу співбесіди та інших етапів відбору. Вона може включати тестування, анкетування або оцінку конкретних компетенцій. Оцінка повинна бути детально зафіксована, оскільки на її основі приймається остаточне рішення про обрання кандидата.

Оферта – офіційна письмова пропозиція про прийом на роботу, яка містить всі основні умови трудового договору: посада, рівень зарплати, робочий графік, обов'язки та інші важливі моменти. Оферта є основою для укладання трудового договору і є важливим документом у рекрутинговому процесі. Вона повинна бути чітко сформульована і містити деталі, що є обов'язковими для кандидата.

Після підписання оферти, наступним етапом є укладення трудового договору. Це основний юридичний документ, який регулює трудові відносини між працівником і роботодавцем. Трудовий договір містить основні умови праці: обов'язки, права, оплату праці, робочий час, умови відпусток і так далі. Усі трудові договори повинні відповідати чинному трудовому законодавству і бути підписані обома сторонами.

Оскільки рекрутинг передбачає збір та обробку персональних даних кандидатів, важливо отримати їх згоду на використання таких даних. Цей документ є обов'язковим для всіх кандидатів і повинен бути підписаний до початку процесу рекрутингу. Всі персональні дані кандидатів повинні бути збережені в конфіденційності та використані виключно в рамках рекрутингового процесу [38].

Після завершення всього процесу підбору персоналу важливо підготувати звіт, в якому міститься інформація про кількість кандидатів, яких було розглянуто, їхні оцінки та прийняте рішення щодо найму. Цей документ є підсумковим і дозволяє оцінити ефективність процесу рекрутингу.

Результати рекрутингової діяльності зберігаються в архіві відповідно до термінів, передбачених законодавством. Це дозволяє забезпечити можливість звернення до цих документів у майбутньому в разі виникнення юридичних або інших питань. Архівування важливе також з точки зору вимог щодо захисту персональних даних кандидатів.

Усі ці документи повинні бути належним чином організовані та збережені, щоб забезпечити правильність та прозорість рекрутингового процесу. Наочно це показано на рис. 1.2.

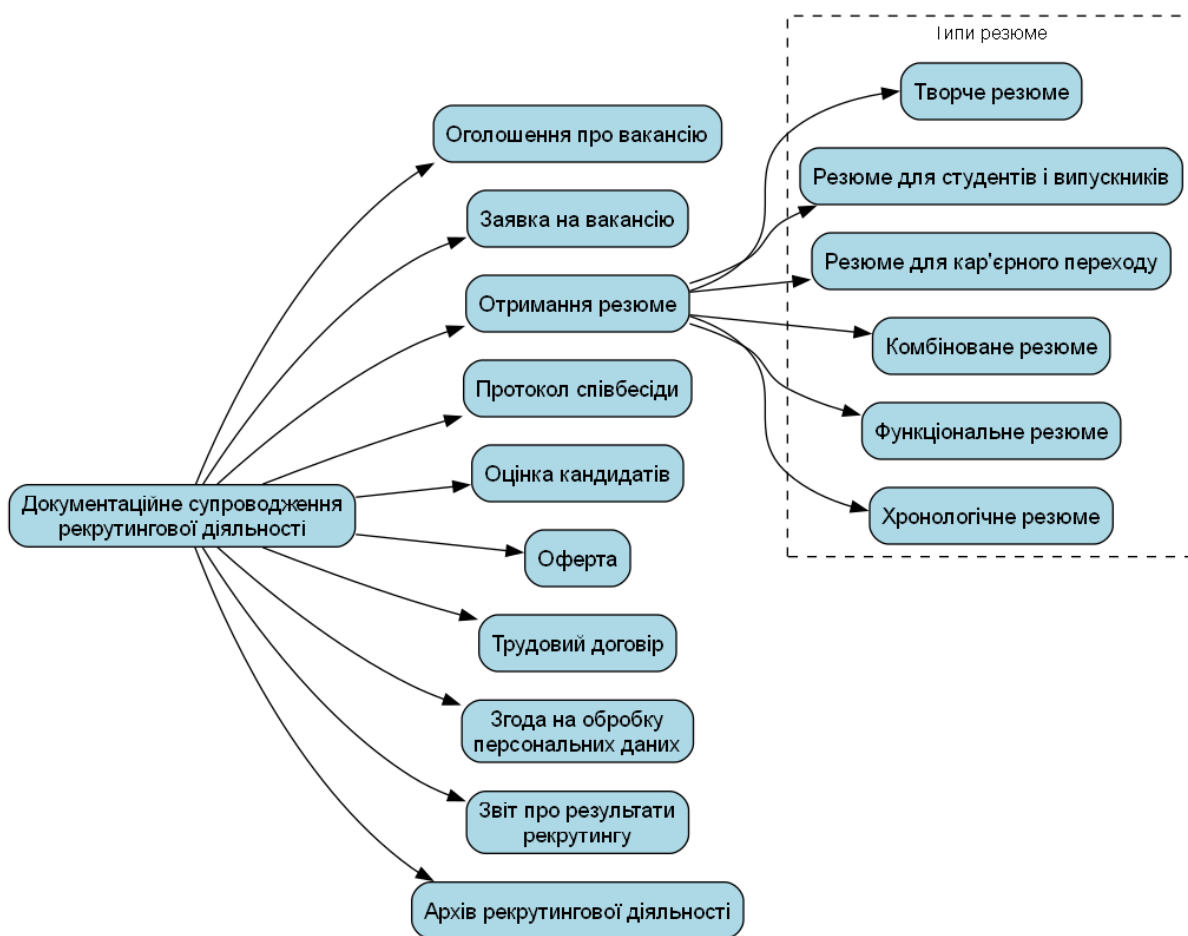


Рисунок 2.1 – Документаційне супроводження рекрутингової діяльності

Важливо також враховувати, що всі документи, що стосуються персональних даних, повинні відповідати вимогам законодавства щодо захисту інформації. Це означає, що необхідно дотримуватися таких принципів, як конфіденційність, обмеження доступу до даних, а також забезпечення збереження інформації протягом визначеного терміну.

Документаційне супроводження рекрутингу, у свою чергу, вимагає чіткого контролю та регулярного оновлення. Використання сучасних інформаційних технологій і електронних платформ дозволяє знизити ризики помилок та оптимізувати цей процес. Автоматизація дозволяє значно скоротити час, витрачений на обробку документів, а також спрощує доступ до необхідної інформації.

Таким чином, документаційне супроводження рекрутингу є важливим елементом, який забезпечує організацію, ефективність і прозорість процесу підбору персоналу, а також допомагає дотримуватись правових норм і стандартів.

2.2. Електронні платформи та інформаційні системи для рекрутингу

Нині цифрові технології суттєво трансформували процеси добору персоналу, і електронні платформи та інформаційні системи набули вирішального значення в сучасному рекрутингу. Застосування таких систем дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, але й інтегрувати маркетингові стратегії, спрямовані на формування позитивного іміджу роботодавця в онлайн-просторі. Для державних установ ця тенденція стає особливо актуальною, оскільки публічний образ організації, її внутрішні цінності та принципи роботи – усе це необхідно демонструвати у відповідності до сучасних вимог інформаційної доби, щоб залучати висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах постійних змін (рис. 2.2).

Електронні платформи надають можливість оперативного пошуку та аналізу великої кількості кандидатів, що є неймовірно важливим у ситуаціях, коли традиційні методи підбору стають неефективними. Одним із основних інструментів в арсеналі сучасного рекрутера є система управління кандидатами, відома як Applicant Tracking System (ATS). Такі системи дозволяють автоматизувати весь процес від публікації вакансій до

остаточного вибору кандидата, забезпечуючи інтеграцію даних з різних джерел, зокрема, з популярних платформ соціальних мереж, спеціалізованих сайтів з пошуку роботи, а також з корпоративних порталів. Завдяки цьому рекрутери отримують можливість швидко відфільтровувати та ранжувати резюме за різними критеріями, що суттєво економить час і знижує ризик людської помилки [23].

Підпроцеси процесу добору персоналу	Способи реалізації процесу	
	Традиційний	Цифровий
Просування оголошень про вакансії	Друкована реклама в засобах масової інформації	Онлайн реклама на job-порталах
Відбір кандидатів на вакансії	Відбір перспективних кандидатів на основі вивчення їх резюме менеджерами з добору персоналу вручну	Штучний інтелект допомагає відбирати перспективних кандидатів на основі алгоритмів скринінгу та фільтрації резюме
Підбір кандидатів на вакансії	Співбесіди один на один Панельні співбесіди	Онлайн тестування навичок Комунікація через електронну пошту месенджери Комунікація за допомогою чат-ботів рекрутерів Відеоінтерв'ю

Рисунок 2.2. – Цифровий добір персоналу через Інтернет і соціальні мережі

Окрім цього, електронні платформи забезпечують можливість вести централізований облік кандидатів у вигляді баз даних, до яких можна мати доступ у будь-який час і з будь-якого географічного місця. Це значною мірою оптимізує робочі процеси, особливо в умовах, коли більшість співбесід проводиться за допомогою відеоконференцій. Такі системи часто інтегруються з мобільними додатками, що дозволяє кандидатам подавати заявки, а рекрутерам – проводити відбір навіть в режимі онлайн, без необхідності фізичної присутності всіх учасників процесу. У сучасному світі, де час має надзвичайне значення, таке рішення дозволяє зменшити час обробки заявок, знизити адміністративне навантаження і підвищити оперативність прийняття рішень (рис. 2.3).

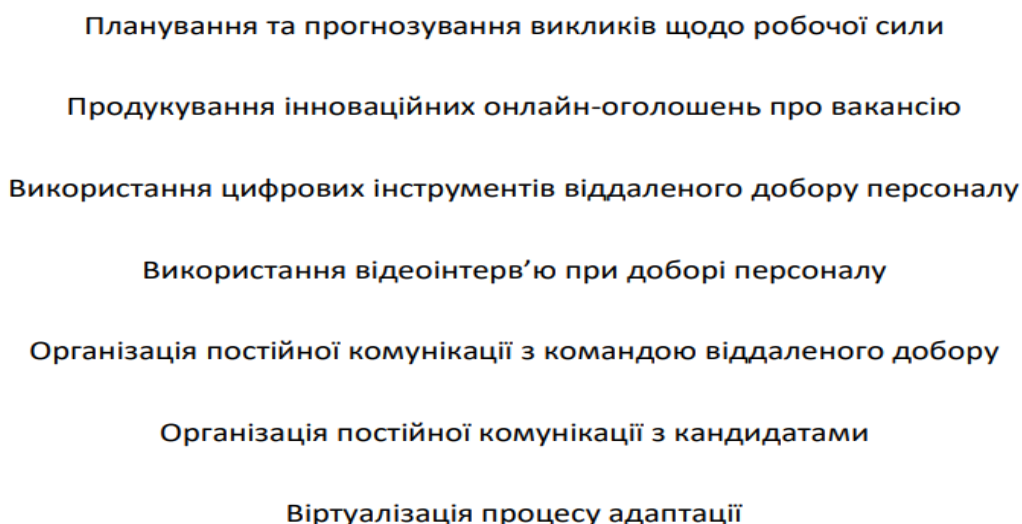


Рисунок 2.3. – Процес віддаленого добору персоналу через хмарні технології

Одним із центральних аспектів цифрового рекрутингу є використання соціальних мереж. Сучасні HR-спеціалісти активно використовують платформи LinkedIn, Facebook, Twitter та інші для розміщення вакансій і залучення потенційних кандидатів. Соціальні мережі дозволяють не лише публікувати інформацію, але й взаємодіяти з аудиторією, формувати позитивний імідж роботодавця, демонструвати корпоративну культуру та цінності організації. Активна комунікація через соціальні мережі дозволяє розширити коло контактів, залучаючи кандидатів, які можливо не подалися б через традиційні канали. Крім того, платформи соціального рекрутингу часто мають вбудовані аналітичні інструменти, що дозволяють відстежувати ефективність кожного з каналів залучення кандидатів, визначати ROI рекламних кампаній і, відповідно, коригувати стратегії добору персоналу (рис. 2.4). Завдяки аналізу даних рекрутери можуть приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення якості підбору кадрів, що особливо важливо для державних установ, які прагнуть залучити найкращих спеціалістів в умовах високої конкуренції на ринку праці.

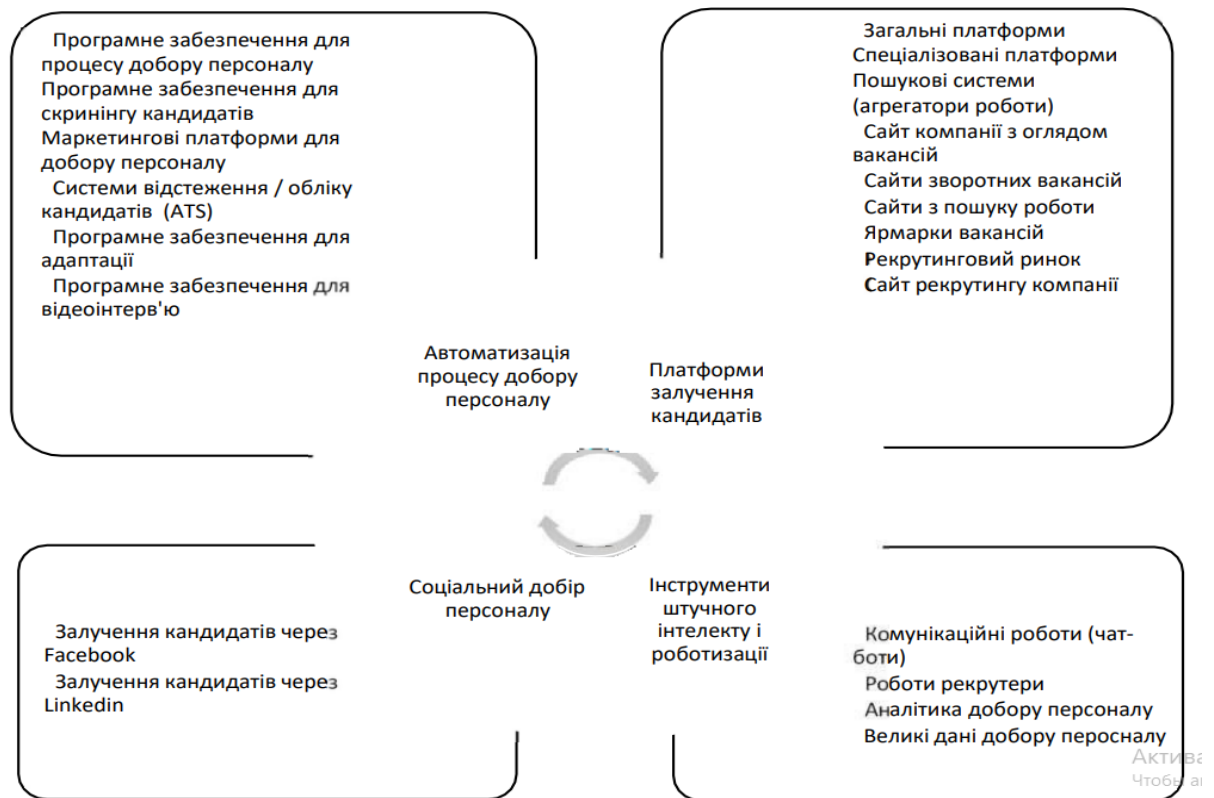


Рисунок 2.4 – Соціальний рекрутинг в умовах цифровізації

Відеоінтерв'ю стали ще однією невід'ємною частиною сучасного рекрутингового процесу. Використання платформ для відеоконференцій, таких як Zoom, Google Meet чи Microsoft Teams, надає можливість проводити співбесіди без врахування географічних обмежень. Це особливо актуально для великих державних установ, де кандидат може знаходитись у будь-якій частині країни або навіть за її межами.

Відеокомунікація не лише дозволяє економити час і зменшувати витрати, але й створює умови для більш детальної оцінки кандидата. Завдяки можливості запису інтерв'ю рекрутери можуть перевіряти деталі бесіди пізніше, що сприяє об'єктивності оцінювання.

Крім того, стандартизація запитань у відеоінтерв'ю допомагає зменшити вплив упередженості, забезпечуючи рівні умови для всіх кандидатів.

У комплексі з іншими цифровими інструментами відеоінтерв'ю стає ключовим інструментом для підвищення ефективності процесу добору персоналу, що відповідає сучасним вимогам діджиталізації (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Використання відеоінтерв'ю для віддаленого добору

Для ще більшої оптимізації процесу рекрутингу сучасні компанії впроваджують інтелектуальні чат-боти, які здійснюють первинну комунікацію з кандидатами. Такі рішення дозволяють автоматизувати відповідь на типові запитання, збирати початкову інформацію про кандидатів і направляти їх до відповідних етапів відбору. Інтелектуальні чат-боти здатні працювати 24/7, що є важливим фактором у глобальному масштабі, коли потенційні кандидати можуть подавати заявки поза робочим часом. Завдяки цьому підвищується рівень обслуговування кандидатів, що позитивно впливає на загальний імідж роботодавця.

Необхідним елементом сучасних інформаційних систем для рекрутингу є можливість інтеграції з іншими системами управління персоналом (HRM). Таке інтегроване рішення дозволяє передавати інформацію про кандидатів безпосередньо до відділу кадрів після проходження всіх етапів відбору. Інтеграція забезпечує єдиний інформаційний простір, в якому зберігаються дані, що дозволяє звести до мінімуму дублювання інформації, забезпечити її актуальність та

послідовність. В результаті процес оформлення прийому на роботу стає більш прозорим і організованим, що є ключовим аспектом для державних установ, де кожен крок повинен бути ретельно задокументований і відповідати законодавчим вимогам [45].

Крім того, сучасні електронні платформи часто підтримують мобільні додатки, що дозволяє кандидатам подавати свої заявки і переглядати вакансії безпосередньо зі смартфонів. Це значно підвищує рівень доступності рекрутингових сервісів, зменшує часові витрати і сприяє більш оперативному відбору кандидатів. З мобільними рішеннями рекрутери можуть оперативно реагувати на нові заявки, а кандидати – отримувати своєчасну інформацію про статус їхніх заявок, що позитивно впливає на загальну якість рекрутингового процесу.

Важливе значення має використання аналітичних інструментів, інтегрованих у сучасні системи рекрутингу. Завдяки таким інструментам HR-спеціалісти отримують можливість проводити аналіз ефективності різних каналів залучення кандидатів, розглядати статистику щодо часу на обробку заявок, оцінювати співвідношення кількості отриманих резюме до кількості проведених співбесід і остаточних наймів. Подібний аналітичний підхід дозволяє оптимізувати стратегію рекрутингу, визначати найбільш ефективні джерела кандидатів і, відповідно, розподіляти ресурси для досягнення максимального результату. Для державних установ, де бюджет та час мають критичне значення, такі системи є особливо важливими для забезпечення високої продуктивності процесу підбору кадрів.

Ще однією важливою складовою є інтеграція функцій соціального рекрутингу в електронних системах. Цей підхід дозволяє автоматично публікувати інформацію про відкриті вакансії на численних платформах соціальних мереж, що сприяє розширенню аудиторії потенційних кандидатів. Соціальні медіа стали невід'ємною частиною стратегії залучення персоналу, адже вони дозволяють рекрутерам не тільки поширювати оголошення, але й активно взаємодіяти з аудиторією,

отримувати зворотний зв'язок та проводити аналіз сприйняття бренду роботодавця. За допомогою аналітичних даних можна відстежувати, який канал привертає більше уваги, яку частку аудиторії охоплюють публікації на різних платформах і які рекламні кампанії дають найбільший результат.

Віртуальні системи добору кадрів також забезпечують персоналізований підхід до кожного кандидата. За допомогою спеціалізованих алгоритмів система може аналізувати профілі кандидатів, порівнювати їх навички та досвід з вимогами конкретної вакансії, а потім надсилати персоналізовані повідомлення або запрошення до співбесід. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність добору, оскільки кожен кандидат отримує індивідуальну увагу, що зменшує ймовірність відмови та збільшує задоволеність як кандидатів, так і роботодавця.

Не можна не зазначити роль інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, у сучасних інформаційних системах для рекрутингу. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє автоматично відсортувати та проаналізувати великий масив даних, що містяться у резюме кандидатів, і навіть передбачати, наскільки кандидат відповідатиме вимогам вакансії. Такі рішення не лише оптимізують процес відбору, але й допомагають рекрутерам знижувати рівень суб'єктивізму при оцінці кандидатів. Інтелектуальні системи також можуть проводити аналіз ефективності всього рекрутингового процесу, генерувати звіти, які відображають ключові показники, і надавати рекомендації щодо подальших кроків [18].

З огляду на все вищезазначене, можна зробити висновок, що електронні платформи та інформаційні системи відіграють критичну роль у сучасному рекрутингу. Їх впровадження сприяє не лише значному скороченню часу та ресурсів, необхідних для підбору персоналу, але й підвищує якість відбору кандидатів через використання об'єктивних аналітичних даних. Це забезпечує, що навіть у випадках, коли роботодавець діє в умовах соціального дистанціювання або обмеженого доступу до традиційних

каналів комунікації, процес рекрутингу не втрачає своєї ефективності і гнучкості.

Також важливим є те, що сучасні системи дозволяють забезпечити безперервність процесу рекрутингу. Наприклад, інтеграція електронних платформ із системами управління персоналом забезпечує автоматичну передачу даних про кандидатів безпосередньо у кадрову службу. Завдяки такій інтеграції дані про кандидатів, які пройшли всі етапи відбору, негайно оновлюються в базі даних, що забезпечує безперебійну роботу системи управління персоналом і сприяє створенню єдиного інформаційного простору організації.

Важливо відзначити, що цифрові технології та електронні платформи змінюють не лише технічну сторону рекрутингу, а й його стратегічну складову. Роботодавці все частіше використовують елементи маркетингових стратегій для створення привабливого образу себе як роботодавця. Це включає публікації відеоконтенту, розробку і підтримку бренду роботодавця в Інтернеті, проведення віртуальних заходів, де кандидати можуть дізнатися про корпоративну культуру, місію та цінності компанії. Такий підхід дозволяє підвищити рівень залученості кандидатів, що є особливо актуальним у випадках конкуренції за висококваліфікованих фахівців.

Для державних установ ця стратегія набуває особливого значення, оскільки вона допомагає не тільки покращити публічний імідж, а й продемонструвати відкритість та інноваційність у сфері управління персоналом. Стратегічне використання електронних платформ у рекрутинговому процесі дозволяє державним установам адаптуватися до умов сучасного інформаційного суспільства, де швидкість реагування на зміни і можливість оперативного залучення талантів відіграють вирішальну роль.

У підсумку, електронні платформи та інформаційні системи для рекрутингу стають невід'ємною частиною сучасного добору кадрів,

забезпечуючи ефективну автоматизацію процесів, інтеграцію з іншими системами управління, а також можливість використання аналітики і штучного інтелекту для підвищення якості відбору кандидатів. Завдяки цим технологіям роботодавці можуть значно скоротити час, необхідний для здійснення рекрутингових процесів, знизити витрати, пов'язані з адмініструванням, і забезпечити високу точність оцінки кандидатів, що сприяє покращенню загальної ефективності управління персоналом.

Таким чином, застосування сучасних електронних платформ і інформаційних систем у рекрутингу дозволяє створити єдиний, інтегрований інформаційний простір, де кожен етап відбору зафіксовано і піддається постійному аналізу. Це сприяє не лише підвищенню якості добору кадрів, але й забезпечує максимальну прозорість і відповідність всіх процесів вимогам сучасного ринку праці та законодавства. Цифровізація рекрутингу відкриває нові можливості для оптимізації роботи HR-фахівців, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних питаннях, таких як розвиток бренду роботодавця та залучення кандидатів з високим потенціалом, замість рутинної роботи із паперовими або малоформатними електронними документами.

Отже, розвиток інформаційних систем і електронних платформ для рекрутингу є ключовим чинником успіху сучасних стратегій управління персоналом. Сучасні технологічні рішення сприяють формуванню інтегрованої системи, що забезпечує оперативний доступ до даних, їхню обробку та аналіз, а також надає можливість гнучко реагувати на зміни на ринку праці. Цей підхід дозволяє як приватним компаніям, так і державним установам залишатися конкурентоспроможними, підвищувати ефективність процесів підбору персоналу, оптимізувати витрати і забезпечувати якісний відбір кандидатів згідно з вимогами сучасного цифрового світу.

2.3. Використання СЕД у рекрутинговій діяльності

Системи електронного документообігу (СЕД) є важливою складовою рекрутингової діяльності в умовах цифрової трансформації. Вони інтегруються в рекрутингові процеси як у державних, так і в приватних установах, значно підвищуючи ефективність та оптимізацію управлінських функцій. Важливими компонентами сучасних HR-систем є не лише СЕД, а й автоматизовані системи обробки інформації, які дозволяють зберігати, захищати та швидко отримувати доступ до кадрової інформації.

Електронний документообіг відіграє важливу роль у структурі управлінських процесів. Його впровадження у сферу людських ресурсів дає змогу автоматизувати численні етапи – від оголошення вакансій до оформлення наказів про прийом на роботу. В Україні правове регулювання СЕД базується на таких законах, як "Про електронні документи та електронний документообіг" і "Про електронний цифровий підпис". Відповідно до чинного законодавства, електронний документ має таку ж юридичну силу, як і паперовий, якщо він містить всі необхідні реквізити, зокрема, електронний підпис.

Система електронного документообігу є комплексним програмно-апаратним рішенням, яке забезпечує автоматизоване створення, зберігання, передавання, обробку та контроль електронних документів. У сфері HR-менеджменту це дає змогу зменшити час, витрачений на обробку заяв, резюме, наказів, звітів та інших кадрових документів, а також забезпечити прозорість процесів добору, прийому, переміщення чи звільнення працівників.

Функції сучасних СЕД включають підтримку внутрішніх бізнес-процесів, маршрутизацію документів, контроль за виконанням завдань, інтеграцію з іншими системами (ERP, CRM, бухгалтерськими платформами), а також забезпечення відповідності законодавству про захист персональних даних. Для державних установ особливо важливими є питання безпеки – збереження персональних даних, захист від

несанкціонованого доступу, аудит змін і зберігання історії роботи з документами.

У рекрутинговому процесі СЕД можуть використовуватись для зберігання кандидатських досьє, автоматичного формування запитів на вакансії, ведення журналів співбесід, обліку результатів тестування кандидатів та генерації аналітичних звітів про ефективність підбору кадрів. Це дозволяє не лише скоротити адміністративне навантаження на HR-фахівців, але й підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Автоматизовані системи обробки інформації дозволяють здійснювати складні аналітичні операції над великими масивами даних. Наприклад, на основі інформації, зібраної через СЕД, можна аналізувати тенденції в працевлаштуванні, відстежувати ефективність джерел пошуку кандидатів або прогнозувати потребу в кадрах на майбутнє.

Інтеграція СЕД з автоматизованими HRM-системами створює цілісне середовище для управління персоналом, охоплюючи всі аспекти – від рекрутингу до оцінки результатів роботи і планування кар'єри працівників. Платформи типу BAS HR, PeopleForce, SAP SuccessFactors, Zoho Recruit дозволяють автоматизувати повний цикл управління персоналом, включно з електронним документообігом.

Серед найбільш розповсюджених СЕД в Україні можна відзначити:

Documaster – вітчизняна система, орієнтована на органи державної влади та великі компанії. Вона підтримує облік і контроль виконання документів, інтеграцію з внутрішніми реєстрами, CRM-системами та модулями кадрового обліку.

М.Е.Дос – система для бухгалтерського та податкового документообігу, з функціями кадрового обліку.

InfoDocs – сучасна українська платформа для автоматизації діловодства, що підтримує централізовану базу даних, маршрути узгодження та зовнішню інтеграцію.

WinDOC – ефективна система для автоматизації документообігу на підприємствах різного масштабу, з модулями для HR-служб.

ELMA – система бізнес-процесів, яка дозволяє адаптувати документообіг під конкретні сценарії рекрутингу та управління персоналом.

SharePoint (Microsoft) – хмарне рішення для командної роботи та управління правами доступу, інтеграція з Office 365.

DocuSign – сервіс електронного підпису для віддаленого підписання документів.

DocuWare – система управління документами з можливістю централізованого сховища та автоматизації бізнес-процесів.

Успішне впровадження СЕД у рекрутингову діяльність вимагає ретельної підготовки – включно з аудитом існуючих процесів, навчанням персоналу, оновленням нормативної документації та інтеграцією з існуючими ІТ-системами установи. Зокрема, у державному секторі СЕД повинні відповідати вимогам інформаційної безпеки, стандартам сумісності й законодавчим актам щодо захисту персональних даних. Результати аналізу характеристик вищезазначених СЕД представлено в таблиці 2.1.

У контексті цифрової трансформації державного управління та зростаючих вимог до ефективності рекрутингових процесів, СЕД і автоматизовані інформаційні системи виступають не лише інструментами обліку, а й потужними механізмами стратегічного управління людськими ресурсами. Їх застосування дозволяє суттєво покращити якість добору кадрів, прискорити прийняття рішень і забезпечити належний рівень прозорості, підзвітності та безпеки у сфері роботи з персоналом.

Завдяки використанню СЕД, можна значно оптимізувати різноманітні процеси, від оголошення вакансій до управління персональними даними, що сприяє зниженню адміністративного навантаження та підвищенню прозорості в прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 2.1 – Аналіз СЕД

Система, офіційний сайт	Опис	Основні функції	Сфера застосування
Documaster , www.documaster.ua	Вітчизняна система, орієнтована на органи державної влади та великі компанії.	Облік і контроль виконання документів, інтеграція з внутрішніми реєстрами, CRM-системами, модулями кадрового обліку.	Державні органи, великі компанії.
M.E.Doc www.me-doc.com.ua	Система для бухгалтерського та податкового документообігу, з функціями кадрового обліку.	Підтримка електронного підпису, ведення кадрового обліку, облік податків.	Бізнес, бухгалтерія, кадрові служби.
InfoDocs www.infodocs.ua	Сучасна українська платформа для автоматизації діловодства.	Централізована база даних, маршрути узгодження, зовнішня інтеграція.	Малі та середні підприємства, державні установи.
WinDOC www.windoc.ua	Система для автоматизації документообігу в підприємствах різного масштабу.	Модулі для HR-служб, управління персоналом.	Підприємства середнього та великого бізнесу.
ELMA www.elma.ua	Система бізнес-процесів для адаптації документообігу під різні сценарії.	Адаптація під рекрутинг і управління персоналом, автоматизація бізнес-процесів.	Великі компанії, організації з персоналізованими процесами.
SharePoint www.microsoft.com	Хмарне рішення від Microsoft для командної роботи та управління доступом.	Інтеграція з Office 365, управління правами доступу, підтримка командної роботи.	Міжнародні організації, корпорації, інтеграція з іншими програмами.
DocuSign www.docusign.com	Система електронного підпису для віддаленого підписання документів.	Підписання контрактів, кадрових документів, наказів.	Віддалене підписання документів для бізнесу та державних установ.
DocuWare www.docuware.com	Потужна система управління документами з можливістю централізованого сховища.	Автоматизація бізнес-процесів, контроль виконання документів.	Бізнес, підприємства різних масштабів, державні організації.

Отже, впровадження систем електронного документообігу (СЕД) у рекрутингову діяльність є важливим кроком до підвищення ефективності управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

Інтеграція таких систем з автоматизованими HRM-системами дозволяє створювати цілісну платформу для управління персоналом, що охоплює всі етапи рекрутингу та подальшого розвитку співробітників. Водночас, для досягнення максимального ефекту, важливим є забезпечення належної безпеки даних та відповідності законодавчим вимогам, особливо в державному секторі.

Таким чином, СЕД не лише автоматизують і спрощують рекрутингові процеси, але й відіграють стратегічну роль у підвищенні ефективності управління людськими ресурсами, сприяючи досягненню більш високих результатів у процесі добору кадрів.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕКРУТИНГУ

3.1. Вплив інноваційних технологій на рекрутингові процеси

У сучасному світі, де цифрові технології швидко розвиваються, стає все більш важливим оперативно реагувати на зміни, які вони приносить, особливо в галузі рекрутингу та управління персоналом. Технологічні інновації безпосередньо впливають на трудові відносини, що вимагає інтеграції онлайн-засобів у процес добору кадрів. Зокрема, віддалений набір персоналу стає все більш популярним, і дедалі більше організацій переходять на цифрові платформи для проведення співбесід, пошуку кандидатів та навіть прийняття на роботу. Це дозволяє скоротити час на пошук працівників і зменшити витрати на традиційні методи підбору персоналу.

Особливе значення мають онлайн-платформи для комунікації з кандидатами. Платформи для відеоконференцій, онлайн-тестування кандидатів і автоматизоване відстеження етапів добору стали важливою частиною сучасного рекрутингу. Вони не лише прискорюють процес, але й забезпечують доступ до ширшого кола кандидатів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку праці. Ці інструменти також знижують навантаження на кандидатів, оскільки зменшують необхідність фізичних зустрічей і витрати часу.

Одним з ключових аспектів використання інновацій є колаборація між членами рекрутингової команди [36]. Сучасні платформи дозволяють здійснювати колективний відбір кандидатів, що забезпечує більш об'єктивний і ретельний підхід до аналізу кандидатур. Однією з таких інновацій є реферальні програми та спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації всіх етапів відбору – від первинного скринінгу до остаточних співбесід. Впровадження таких технологій значно скорочує час і підвищує ефективність процесу найму, що є важливим в умовах швидких

змін на ринку праці та потреби залучення кваліфікованих кадрів для державних установ (рис. 3.1).

Інноваційні технології віддаленого добору персоналу	Традиційні технології віддаленого добору персоналу
Коллаборативний добір Рекрутинговий маркетинг Брендинг роботодавців Трансферальні (м'які) навички Штучний інтелект Добір, що враховує соціально-культурне Різноманіття Бази даних кандидатів Цифровий добір Добір персоналу під проєкт Рекрутинг на основі великих даних Гнучкість роботи Залучення покоління Z	Добір у соціальних мережах Мобільні додатки Блокчейн Хмарне програмне забезпечення Прогностична аналітика Великі дані Геймифікація

Рисунок 3.1 – Тенденції розвитку віддаленого добору персоналу

Водночас важливе значення набувають інструменти для аналізу даних, що дозволяють рекрутерам проводити глибокий аналіз кандидатів за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання. Використання таких технологій дає можливість автоматизувати оцінку резюме, визначити відповідність кандидатів вимогам вакансії та навіть передбачати їхню майбутню продуктивність.

У державних установах рекрутингові процеси потребують додаткової уваги і точності, оскільки вони повинні відповідати вимогам законодавства. Тому роль HR-менеджера в державному секторі є надзвичайно важливою. Вони не лише займаються розробкою кадрової політики, а й забезпечують її відповідність правовим стандартам та етичним нормам. Впровадження технологій у цей процес дозволяє підвищити ефективність і зменшити ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором.

Завдяки інноваційним технологіям HR-менеджери можуть значно спростити процес адаптації нових працівників, запроваджуючи автоматизовані системи для введення в курс справ і супроводу кадрів. Це

особливо важливо для державних установ, де потрібно забезпечити справедливий доступ до кар'єрних можливостей, дотримуючись усіх законодавчих вимог.

Крім того, технології дозволяють створити ефективну систему управління кадровими даними, що включає інтеграцію з електронними базами даних і автоматизовану перевірку документації. Це зменшує витрати на обробку документів та знижує ймовірність помилок при веденні кадрових записів.

Швидкий розвиток технологій також змінює підходи до управління персоналом у державних установах. Тепер HR-менеджери повинні бути не лише обізнані у новітніх технологіях, а й готові впроваджувати їх у рамках існуючих процедур. В умовах цифрової трансформації роль автоматизації та інноваційних рішень у кадровому обліку та управлінні персоналом стає дедалі важливішою.

Одним з найбільш прогресивних напрямків є використання цифрових платформ для проведення співбесід, тестувань та оцінки кандидатів, а також застосування алгоритмів для оптимізації вибору. Ці технології дозволяють значно зменшити час і витрати, одночасно забезпечуючи більшу точність та справедливість в оцінці кандидатів.

Аналіз тенденцій розвитку віддаленого рекрутингу показує, що одним із основних етапів є впровадження віртуальних інструментів для співпраці між рекрутерами та кандидатами. Віртуальні співбесіди, інтеграція з платформами для онлайн-оцінки кандидатів і використання чат-ботів для автоматизації первинного відбору значно прискорюють процес відбору. Важливим також є використання великих даних для прогнозування успішності кандидатів на основі їх попереднього досвіду, навичок та іншої релевантної інформації.

Впровадження інновацій у сферу рекрутингу відкриває нові можливості для державних установ. Однак для ефективного впровадження нових технологій необхідно забезпечити навчання та підтримку персоналу,

а також організувати належну взаємодію між державними структурами та технічними постачальниками інструментів для рекрутингу.

Оскільки ці технології ще знаходяться на стадії розвитку, важливо стежити за новими трендами та адаптувати їх до потреб конкретної установи. Зокрема, динамічний розвиток штучного інтелекту та аналізу великих даних дозволяє оптимізувати підходи до добору кадрів, зокрема шляхом прогнозування потреб у кадрах та управління персоналом на основі даних [18].

Інноваційні технології мають значний вплив на рекрутингові процеси, зокрема на відбір кадрів у державних установах. Вони дозволяють не лише скоротити час і витрати на підбір персоналу, але й забезпечити більш точний і ефективний вибір. Впровадження новітніх технологій у державних установах відкриває нові можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності роботи та забезпечення відповідності стандартам законодавства.

В умовах постійних змін у трудових відносинах та адаптації до цифрової трансформації впровадження інноваційних технологій у рекрутинг набуває дедалі більшого значення. Зокрема, автоматизація рекрутингових процесів дозволяє значно знизити кількість помилок, що виникають через людський фактор, прискорює обробку даних і зменшує адміністративне навантаження на HR-фахівців, що має особливу важливість для державних установ.

Автоматизація рекрутингу включає інтеграцію сучасних HR-технологій, що дозволяє зменшити трудомісткість процесів відбору кандидатів, що є критично важливим для швидкого реагування на потреби кадрового поповнення. Від використання автоматизованих платформ для відбору кандидатів до застосування штучного інтелекту для первинної оцінки резюме, технології надають нові можливості для вдосконалення процесу найму.

Інноваційним рішенням є модернізація кадрового законодавства, оскільки рекрутинг та управління персоналом в державних установах підпадають під відповідне трудове законодавство. Оновлення його відповідно до нових технологічних можливостей дозволить ефективніше використовувати сучасні інструменти рекрутингу та адаптувати процеси добору до потреб цифрової економіки [36].

Впровадження інноваційних технологій також відкриває можливості для розвитку корпоративної культури та мотивації персоналу. Системи для оцінки ефективності співробітників, інтерактивні платформи для навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу дозволяють не лише оцінювати ефективність роботи, а й активно сприяти професійному розвитку кадрів.

Завдяки цифровим інструментам рекрутинг стає більш прозорим і ефективним, забезпечуючи точність у процесах відбору та адаптації персоналу до нових умов. Впровадження таких технологій дозволяє державним установам зберігати високий рівень професіоналізму та конкурентоспроможності на ринку праці, що є важливим фактором для успішної реалізації політики розвитку.

Отже, впровадження інноваційних технологій у рекрутинг значно покращує процеси підбору персоналу, особливо в державних установах. Ці технології дозволяють скоротити час на пошук і оцінку кандидатів, зменшити витрати, підвищити точність і об'єктивність відбору, а також знизити вплив людського фактора. Автоматизація рекрутингових процесів, використання платформ для відеоконференцій, інтеграція штучного інтелекту для оцінки кандидатів і застосування великих даних дозволяють значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність організацій.

Завдяки цифровим технологіям, HR-менеджери мають змогу більш точно прогнозувати потреби в кадрах, швидше реагувати на зміни на ринку праці, а також створювати ефективні системи управління персоналом. У

державних установах це сприяє забезпеченню рівного доступу до кар'єрних можливостей та покращенню дотримання нормативних вимог.

У майбутньому важливо продовжувати розвивати ці технології, удосконалюючи законодавство та інтегруючи новітні рішення для рекрутингу та управління персоналом. Цифрова трансформація рекрутингових процесів дозволяє створювати більш ефективні та адаптивні системи, які відповідають вимогам сучасного ринку праці та сприяють розвитку державних установ в умовах швидких змін.

3.2. Штучний інтелект і автоматизація у документаційному супроводі рекрутингу

В умовах стрімкого розвитку технологій штучний інтелект (ШІ) та автоматизація процесів стали незамінними інструментами у багатьох сферах діяльності, зокрема у рекрутингу та управлінні персоналом. Ці інструменти здатні значно підвищити ефективність, точність і швидкість процесів підбору кадрів. Зокрема, інтеграція ШІ та автоматизації в документообіг та рекрутинг має безліч переваг для державних організацій, де важливо не тільки покращити обробку даних кандидатів, але й підвищити якість надання послуг громадянам.

CRM-системи (Customer Relationship Management) — це стратегічний підхід до управління взаємодією з клієнтами, який базується на використанні різноманітних інструментів та технологій для залучення, обслуговування та утримання клієнтів. Для державних установ важливо мати ефективну систему управління взаємодією з громадянами, оскільки це дозволяє підвищити продуктивність роботи, покращити якість послуг та забезпечити сталий розвиток партнерських відносин. Цей підхід також має безпосереднє відношення до рекрутингу, де важливо автоматизувати обробку запитів кандидатів і забезпечити зручний доступ до їхньої інформації.

Інтеграція CRM-систем у рекрутингові процеси дозволяє створити єдину платформу для відстеження кандидатів, яка автоматично оновлюється в реальному часі. Це дозволяє, наприклад, організувати електронний документообіг, де всі етапи взаємодії з кандидатами відображаються в єдиному інтерфейсі, що значно скорочує час на обробку запитів. У державних установах, де рекрутинг часто займає багато часу через складність бюрократичних процедур, така автоматизація є надзвичайно корисною.

Штучний інтелект у рекрутингу має великий потенціал. Одним із основних напрямків є автоматизація відбору кандидатів на основі заздалегідь визначених критеріїв. Існують системи, здатні аналізувати резюме, супровідні листи та інші документи кандидатів, визначаючи їхню відповідність вимогам вакансії [49]. Це дозволяє скоротити час на попередній відбір, зменшити кількість людських помилок та підвищити якість підбору персоналу. Одним з таких інструментів є система HireVue, яка використовує ШІ для проведення відео-співбесід. Система аналізує не тільки відповіді кандидатів, а й їхню поведінку, тон голосу, мову тіла, що дозволяє робити висновки про їхні м'які навички, такі як комунікабельність та стресостійкість. Це зменшує вплив суб'єктивних факторів на процес відбору, що є важливим при рекрутингу в державні організації.

Штучний інтелект має значний потенціал у прогнозуванні майбутніх потреб у кадрах. Інтелектуальні системи здатні аналізувати великі обсяги даних і на основі цих даних пропонувати рекомендації щодо того, які вакансії потрібно буде відкривати, а також які професії будуть найбільш затребувані в майбутньому. Так, система Pymetrics використовує штучний інтелект для аналізу даних кандидатів і прогнозування того, які навички будуть важливими для конкретних вакансій у майбутньому. Після аналізу кандидатів система рекомендує не лише поточні вакансії, але й передбачає, які посади можуть виникнути в організації через рік або два, в залежності від економічних і технологічних змін.

Сучасні технології, такі як машинне навчання та глибинне навчання, відкривають нові горизонти для автоматизації рекрутингових процесів. Вони дозволяють системам самостійно навчатися на основі даних, що збираються під час процесу відбору, та покращувати свої прогнози щодо кандидатів з часом. Зокрема, у системі Cornerstone OnDemand використовуються алгоритми машинного навчання для адаптивного підбору кандидатів. Система постійно вдосконалює свій алгоритм на основі результатів попередніх підборів. Наприклад, якщо система відбирає кандидата на конкретну посаду, а потім цей кандидат успішно працює на цій посаді протягом кількох місяців, алгоритм використовує цей досвід для покращення вибору наступних кандидатів на схожі ролі.

Одним з важливих аспектів використання ІІІ в рекрутингу є забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних кандидатів. Враховуючи великий обсяг чутливої інформації, що обробляється, важливо дотримуватися високих стандартів безпеки та етики при використанні технологій ІІІ. Це включає застосування заходів безпеки, таких як шифрування даних, обмеження доступу до інформації та контроль за виконанням вимог законодавства щодо захисту персональних даних. Так, ADP Recruiting Management є ще одним прикладом системи, яка враховує безпеку даних на всіх етапах рекрутингу. Вона пропонує можливість шифрування інформації на всіх етапах обробки даних, включаючи зберігання резюме та супровідних листів кандидатів. Крім того, система автоматично генерує звіти для перевірки відповідності вимогам закону про захист персональних даних [41].

Проведений аналіз вищезазначених систем з використанням ІІІ у рекрутингу, що представлено в табл.3.1, засвідчив, що сучасні CRM-, HRM- та ATS-платформи дедалі активніше інтегрують елементи штучного інтелекту з метою автоматизації процесів добору, оцінювання та прогнозування відповідності кандидатів. Зокрема, більшість проаналізованих рішень дозволяють скоротити часові та ресурсні витрати

на первинний відбір резюме, надають автоматизовані рекомендації щодо кандидатів, виявляють шаблони поведінки або ефективності співробітників, а також передбачають майбутні кадрові потреби організації. Системи, як-от Cornerstone OnDemand та ADP Recruiting Management, орієнтовані на масштабне корпоративне використання та мають розширений функціонал управління талантами, зокрема надають можливості прогнозової аналітики, оцінювання компетенцій та кар'єрного зростання. Натомість такі рішення, як Hurma, Zoho People чи BambooHR, краще адаптовані для малого та середнього бізнесу, однак теж забезпечують ключові інструменти автоматизованого рекрутингу й персоніфікованої взаємодії з кандидатами.

Таблиця 3.1 – CRM / HRM / ATS системи з використанням ШІ у рекрутингу

Назва системи, офіційний сайт	Основні можливості	Використання ШІ	Сфера застосування
Hurma hurma.work	Управління персоналом, задачами, рекрутингом; адаптація новачків	Автоматичне сортування резюме, планування співбесід, аналітика	Малі та середні бізнеси
BambooHR bamboohr.com	Облік персоналу, рекрутинг, адаптація, оцінка ефективності	Рейтингування кандидатів, інтеграція з AI-плагінами	Середні та великі компанії
Zoho People zoho.com/people	Облік кадрів, управління часом, рекрутинг	Аналітика даних, автоматизація рекрутингу через Zoho Recruit	Бізнес будь-якого масштабу
Workable workable.com	Система для підбору персоналу, зручний інтерфейс, шаблони	AI-рекомендації, автозаповнення, оцінка відповідності	Рекрутингові агенції, середній бізнес
Recruitee recruitee.com	Колаборація HR-команди, багаторівневий відбір, шаблони вакансій	AI-аналітика, автоматизовані сповіщення, машинне навчання	Стартапи, зростаючі компанії
ADP Recruiting Management adp.com	Модуль великої ERP-системи ADP, повний цикл найму	Вбудовані алгоритми AI для пошуку талантів, прогнозування відповідності	Великі корпорації, державний сектор
Cornerstone OnDemand cornerstoneondemand.com	Рекрутинг, управління талантами, навчання персоналу (LMS)	AI для рекомендацій, аналізу резюме, прогнозування потреб у кадрах	Великі компанії, держустанови, освітні платформи

Загалом, аналіз підтверджує, що впровадження ІІІ у документаційний супровід рекрутингу не лише оптимізує пошук і добір персоналу, а й забезпечує стратегічну перевагу за рахунок точнішого прогнозування, персоналізації процесу та зменшення впливу людського чинника. Водночас, вибір конкретної системи має ґрунтуватися на масштабах організації, її кадрових потребах та ресурсах для впровадження і супроводу таких цифрових рішень.

Отже, упровадження CRM-систем з елементами ІІІ у процес рекрутингу дозволяє автоматизувати всі етапи, від збору даних і підбору кандидатів до прогнозування потреб у кадрах. Технології, такі як машинне навчання і глибинне навчання, відкривають нові можливості для підвищення ефективності рекрутингових процесів у державних установах. Проте, з огляду на важливість захисту персональних даних, необхідно забезпечити належний рівень безпеки та етики при використанні цих технологій. Український ринок поступово адаптує CRM та ATS-системи із ІІІ для держсектору, проте перевагу мають локальні рішення (як Hurma) через мовну та юридичну сумісність. Міжнародні системи (ADP, BambooHR) пропонують ширший функціонал і розвинуту аналітику, однак потребують налаштувань з урахуванням локального законодавства. Усі розглянуті системи демонструють, як ІІІ оптимізує рутинні процеси, скорочує час рекрутингу й підвищує об'єктивність відбору, що особливо важливо для державних установ.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження визначено, що:

1) рекрутинг є важливою складовою інформаційно-документаційного забезпечення управлінської діяльності, оскільки включає в себе процеси пошуку, відбору та залучення кваліфікованих кадрів, що є основою для успішного функціонування організації. Інформаційно-документаційне забезпечення управління підприємством охоплює створення, обробку, зберігання та використання документів у різних управлінських процесах, що забезпечує ефективність діяльності організацій. Рекрутинг, як складова HR-менеджменту, сприяє формуванню стратегічного персоналу, що є необхідним для досягнення цілей організації.

Законодавче забезпечення рекрутингової діяльності є ключовим для ефективного управління працею в державних установах, оскільки регулює процеси працевлаштування, переведення, звільнення, навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також організацію робочого часу та оплату праці. Основними нормативно-правовими актами в цій сфері є Конституція України, Кодекс законів про працю, закони про зайнятість, колективні договори, а також акти щодо захисту персональних даних та соціальних прав громадян. Зокрема, законодавство, що регулює цифрову трансформацію та електронний документообіг, відіграє важливу роль у розвитку рекрутингу в державних установах. Крім того, локальні нормативні акти, такі як накази, посадові інструкції та колективні договори, створюють правову основу для організації кадрової роботи на рівні конкретних установ. Усі ці документи забезпечують ефективне функціонування рекрутингу та кадрової роботи, зокрема в умовах цифрових змін;

2) документаційне супроводження процесів рекрутингу охоплює важливі етапи взаємодії з кандидатами, забезпечуючи ефективність, прозорість та правову безпеку. Основними документами є оголошення про

вакансії, резюме, заявки, протоколи співбесід, оцінки кандидатів, оферти, трудові договори, згода на обробку персональних даних, звіти та архіви рекрутингу. Оголошення про вакансії містить основні умови праці, що повинні відповідати законодавству. Резюме оцінюється залежно від досвіду, освіти та навичок кандидата. Протокол співбесіди фіксує оцінку кандидата на основі поведінки, кваліфікації та реакцій. Оцінка кандидатів здійснюється за допомогою різних тестів та анкет, що допомагає прийняти остаточне рішення. Оферта та трудовий договір детально визначають умови праці. Згода на обробку персональних даних є необхідною для кожного кандидата. Після завершення рекрутингу складається звіт, що підсумовує процес і результат найму. Усі документи зберігаються згідно з вимогами законодавства щодо захисту персональних даних та забезпечення конфіденційності;

3) Електронні платформи та інформаційні системи мають важливу роль у сучасному рекрутингу, автоматизуючи процеси підбору персоналу та інтегруючи маркетингові стратегії для покращення іміджу роботодавця. Цифрові технології дозволяють значно скоротити час та ресурси на підбір кандидатів, використовуючи системи управління кандидатами, такі як Applicant Tracking System (ATS). Ці системи обробляють дані з різних джерел, включаючи соціальні мережі, що дозволяє рекрутерам швидко відсортувати резюме. Використання соціальних мереж, таких як LinkedIn, Facebook та Twitter, допомагає рекрутерам залучати кандидати, покращувати імідж роботодавця і взаємодіяти з потенційними працівниками. Аналітичні інструменти, інтегровані в ці платформи, дозволяють відслідковувати ефективність рекламних кампаній та коригувати стратегії рекрутингу. Відеоінтерв'ю та чат-боти стали необхідними інструментами для оптимізації процесу, забезпечуючи гнучкість і ефективність. Мобільні додатки також сприяють зручності, дозволяючи кандидатам подавати заявки та переглядати вакансії через смартфони. Інтелектуальні системи на основі штучного інтелекту і

машинного навчання допомагають зменшити суб'єктивізм у виборі кандидатів і підвищити якість рекрутингу. У результаті використання цифрових платформ компанії отримують більшу ефективність, скорочуючи час і ресурси на підбір персоналу, забезпечуючи доступність та оперативність процесу. Вони також дають можливість інтегрувати різні етапи відбору в єдину систему управління персоналом, що робить процес більш організованим та прозорим;

4) Системи електронного документообігу (СЕД) є важливою частиною рекрутингу в умовах цифрової трансформації. Вони інтегруються у процеси як у державних, так і в приватних установах, підвищуючи ефективність управлінських функцій. Сучасні HR-системи включають СЕД та автоматизовані системи обробки інформації, що забезпечують зберігання, захист і швидкий доступ до кадрової інформації. Впровадження СЕД дозволяє автоматизувати етапи від оголошення вакансій до оформлення наказів про прийом на роботу. СЕД забезпечують автоматизоване створення, зберігання, передавання та обробку документів, зменшуючи час на обробку заяв, резюме та звітів. Вони сприяють прозорості процесів добору, прийому та звільнення працівників. Функції СЕД включають підтримку бізнес-процесів, маршрутизацію документів, контроль виконання завдань, інтеграцію з іншими системами (ERP, CRM), а також відповідність законодавству про захист персональних даних. Для державних установ важливо забезпечити безпеку даних, захист від несанкціонованого доступу та аудит змін. СЕД у рекрутингових процесах дозволяють зберігати кандидатські досьє, автоматично формувати запити на вакансії, вести журнали співбесід і генерувати аналітичні звіти. В Україні використовуються різні СЕД, такі як Documaster, M.E.Doc, InfoDocs, WinDOC, ELMA, SharePoint, DocuSign та DocuWare. Успішне впровадження СЕД потребує аудиту існуючих процесів, навчання персоналу та інтеграції з іншими ІТ-системами. У державному секторі СЕД повинні відповідати вимогам безпеки та захисту персональних даних;

5) Інноваційні технології суттєво змінюють рекрутингові процеси, роблячи їх ефективнішими, швидшими та об'єктивнішими. Вони особливо важливі для державних установ, де автоматизація, цифрові інструменти та штучний інтелект сприяють оптимізації кадрового відбору та управління персоналом.

В умовах технологічного розвитку ІІІ та автоматизація значно впливають на ефективність рекрутингових процесів, зокрема в державних установах. CRM-системи, інтегровані з ІІІ, дозволяють оптимізувати документообіг і рекрутинг, скорочуючи час на обробку запитів та підвищуючи якість підбору кадрів. ІІІ використовується для автоматизації відбору кандидатів, аналізу резюме, прогнозування потреб у кадрах, а також для забезпечення конфіденційності даних. Інструменти, як-от HireVue і Pymetrics, підвищують об'єктивність відбору, знижуючи вплив суб'єктивних факторів. Впровадження таких технологій вимагає належного захисту персональних даних і відповідності законодавству. Технології ІІІ стають важливими для розвитку автоматизованих систем рекрутингу, адаптованих до потреб державного сектору.

Отже, виконано поставлені завдання й досягнуто основної мети дослідження.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кодекс законів про працю України: Закон України. *Відомості Верховної ради УРСР*. 1971. № 50. 375 с.
2. Закон України «Про відпустки»: Закон України: за станом на 20.01.2018. Київ: Парламентське вид-во. 18 с. (Закони України).
3. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»: Закон України: за станом на 30.09.2015. Київ: Парламентське вид-во. 14 с. (Закони України).
4. Закон України «Про захист персональних даних»: Закон України: за станом на 30.01.2018. Київ : Парламентське вид-во. 17 с. (Закони України).
5. Закон України «Про інформацію»: Закон України: за станом на 01.01.2017. Київ : Парламентське вид-во. 15 с. (Закони України).
6. Закон України «Про господарські товариства» : Закон України : за станом на 17 червня 2018 р. Київ : Парламентське вид-во, 2018. 83 с. (Закони України).
7. Закон України «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» : Закон України : за станом на 16.10.2012. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 47. Ст.656.
8. Закон України «Про зайнятість населення : Закон України : за станом на 31 серпня 2018 р. Київ : Парламентське вид-во, 2018. 44 с. (Закони України).
9. Закон України «Про колективні договори і угоди» : Закон України : за станом на 1 січня 2015 р. Київ : Парламентське вид-во, 2015. 20 с. (Закони України).
10. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» : Закон України : за станом на 1 травня 2019 р. Київ : Парламентське вид-во, 2019. 21 с. (Закони України).

11. Закон України «Про оплату праці» : Закон України : за станом на 1 січня 2017 р. Київ : Парламентське вид-во, 2017. 21 с. (Закони України).

12. Закон України «Про охорону праці» : Закон України : за станом на 20 січня 2018 р. Київ : Парламентське вид-во, 2018. 47 с. (Закони України).

13. Закон України «Про пенсійне забезпечення» : Закон України : за станом на 25 липня 2018 р. Київ : Парламентське вид-во, 2018. 21 с. (Закони України).

14. Закон України «Про підприємництво» : Закон України : за станом на 5 травня 2015 р. Київ : Парламентське вид-во, 2015. 17 с. (Закони України).

15. Ананів О. М., Білик В. М., Гончарук Я. А. Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності: підруч. Львів: Новий Світ, 2011. 584 с.

16. Веб-дизайн: як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hram-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

17. Галайда Т.О., Завгородній А. С. Діяльність рекрутингових компаній як посередників на ринку праці та напрями її вдосконалення. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С.963-968.

18. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>. Думанський Н. О. Методика підвищення ефективності промо-сайтів. *Інформація, комунікація, суспільство 2015*: матеріали IV-ї Міжнародної наукової конференції ІКС-2015. 2015. С. 82–83.

19. Дяків О. П., В. М. Островерхов. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

20. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26587/1/%D0%97%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%A2.pdf>.

21. Карпенко О. О. Сучасне діловодство. Харків : НАУ «ХАІ», 2009. – 76 с.
22. Комплексність питання успішності HR–брендингу в кадровому Управлінні на підприємствах URL: https://economics.opu.ua/files/science/form_ek_rozv/2017/98.
23. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики. *Економіка та суспільство*. – 2021. –Вип. 26.
24. Криворучко С. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. Київ : Гнозис, 2023. 692 с.
25. Куйбіда В. С. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
26. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Суть та значення рекрутингу в системі персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 2(13). С. 130–134. Мирошніченко Ю. В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45–50
27. Назарова Г.В., Котляревська К.Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. *Бізнес інформ*. 2015. № 10. С.56-60.
28. Наumenко Л. М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки URL: <http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhantingv-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogorozvitku-ekonomichnoyi-nauki>.
29. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 56-60.
30. Кобеля З.І., Антохова І.М., Водянка Л.Д. Рекрутинг персоналу: навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 204 с.

31. Сагайдак М. П. Рекрутмент у забезпеченні внутрішнього маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9(147). С. 135–138.

32. Семенчук О. Алгоритми найму в HR: ефективність і вигода для компаній. URL: <https://www.everest.ua/ai-platform/aibusiness/algoritmi-najmu-v-hr-efektivnist-i-vigoda-dlya-kompanij/>

33. Тайм-менеджмент для HR-фахівців URL: https://bezpeka.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/taym-menedzhment_dlya_hr-fakhivc-1831-501705.pdf.

34. Тукало С. М. Організаційно-педагогічні засади впровадження електронного документообігу в наукових установах. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2013. Т. 37, вип. 5. С. 147–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2013_37_5_16

35. Українська бібліотечна енциклопедія. URL: <https://ube.nlu.org.ua/Alphabit/%D0%86> (дата звернення: 10.10.2024). – Назва з екрана.

36. Федорова Ю., Єльнікова Г. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11 (22).

37. Харинова В. Веб-сайт як динамічна складова формування іміджу шляхом відповідності константам фірмового стилю. *Системний аналіз та інформаційні технології у науках про природу*. 2012–№1 (2). С.174–177.

38. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355, [5] с.

39. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 258 с.

40. Clayton, Alison, and Cameron McKenna. Effective Recruitment and Selection. *Legal Information Management* 2, no. 2 (2002): 26–29. <http://dx.doi.org/10.1017/s1472669600000098>.

41. CRM for Human Resources: Benefits and Examples - HR Future. HR Future. URL: <https://www.hrfuture.net/talent-management/technology/crm-for-human-resources-benefits-and-examples/> (date of access: 03.12.2024).

42. Hancock, Cath. Effective Recruitment and Selection. *Legal Information Management* 2, no. 2 (2002): 23–25. <http://dx.doi.org/10.1017/s1472669600000086>.

43. New Normal Recruitment Process. Skillfuel. 2020. URL: <https://www.skillfuel.com/new-normal-recruitment-process/>.

44. Simpson, S. (n.d.). Systems thinking in resource management. Evan Carmichael.com. URL: <http://www.evancarmichael.com/library/suzanne-simpson/ Systems-Thinking-in-Human-Resource-Management.html>

45. _Sołek-Borowska, Celina, and Maja Wilczewska. New Technologies in the Recruitment Process. *Economics and Culture* 15, no. 2 (December 1, 2018): 25–33. <http://dx.doi.org/10.2478/jec-2018-0017>

46. The future of HR 2019 : In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.

47. Thite, M., Kavanagh, M.J., & Johnson, R.D. Evolution of human resource management and human resource information systems. *Research Gate*. 2008. URL: http://www.sagepub.in/upm-data/41671_1.pdf

48. Wren, D.A. & Bedeian, A.g. *The Evolution of Management Thought*. Hoboken, NJ. Wiley & Sons. 2009.

49. Yamamoto, K. & Villegas, S. The evolution of human resource development: Strategic HRD to transform organizations into high performance organizations. *Journal for Advancing Business Education*. 2020. 2(2).

50. Yohansen H. Page G. T. International Dictionary of Management. 4th ed. GB, 1990. 450 p.