

## РИНОК РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

### RECRUITMENT SERVICES MARKET IN UKRAINE: CURRENT TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

*У статті досліджено сучасні тенденції, окреслено перспективи та виявлено передумови розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. Проведене ґрунтовне вивчення сутності категорії «рекрутинг». Досліджено зміст основних рекрутингових послуг та визначено специфічні особливості їх надання. Встановлено, що рекрутинг є важливим елементом інфраструктури ринку праці, у завдання якого входить сприяння зайнятості, посилення профорієнтації, підготовки та перепідготовки кадрів, унаслідок його стійкості до соціально-економічних зрушень і наявному потужному потенціалу розвитку як у часи піднесення економіки, так і у періоди кризи. Виявлено базові чинники, що здійснюють вплив на функціонування ринку рекрутингових послуг. Здійснено порівняння переваг та недоліків основних видів рекрутингу. Встановлено сучасні тенденції та окреслено передумови розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. Визначено перспективні напрями та виявлено резерви підвищення ефективності рекрутингової діяльності. Аргументовано доведено, що актуальність та затребуваність рекрутингу для сучасного світу й надалі зростатиме, оскільки від якісно підібраних співробітників організації безпосередньо залежить її успішний розвиток.*

**Ключові слова:** види рекрутингу, рекрутингові послуги, ринок праці, кадрове агентство, вакансія, кадрова політика, підбір персоналу.

*The article examines current trends, outlines prospects, and identifies prerequisites for the development of the recruiting services market in Ukraine. A detailed study of the essence of the «recruiting» category was conducted. It is noted that recruiting should be understood as a purposeful, coordinated process, which involves the implementation of a complex of interdependent measures of an organizational, economic, managerial and other nature, aimed at filling a vacant position (positions) by recruiting, selecting and attracting the candidate (candidates) that best fits (correspond) to pre-determined criteria based on the set of necessary professional qualifications and personal characteristics. The content of the main recruiting services was studied and the specific features of their provision were determined. It has been established that recruiting is an important element of the labor market infrastructure, the task of which is to promote employment, strengthen professional orientation, training and retraining of personnel, due to its resistance to socio-economic changes and the existing powerful potential for development both in times of economic growth and in periods of crisis. It was noted that there is still no consensus among specialists regarding the expediency of using external recruiting. Certain representatives of the scientific community believe that the activity of recruiting agencies leads to an increase in unemployment, negatively affects the level of competence of employees and contributes to the deterioration of the interaction between the employee and the employer. Others hold the point of view that recruiting agencies contribute to the establishment of a civilized relationship between the manager and the employee, noting that thanks to recruiting employees get better prospects in finding high-paying work and building a successful career. The basic factors influencing the functioning of the recruiting services market have been identified. A comparison of the advantages and disadvantages of the main types of recruiting was made. Modern trends are established and prerequisites for the development of the recruiting services market in Ukraine are outlined. Prospective directions were identified and reserves for improving the efficiency of recruiting activities were identified. It has been proven that the relevance and demand of recruiting for the modern world will continue to grow, since the successful development of the entire organization directly depends on well-chosen employees.*

**Key words:** types of recruiting, recruiting services, labor market, recruitment agency, vacancies, personnel policy, personnel selection.

УДК 331.108(5.07)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13>

**Грідін О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
бізнесу і адміністрування,  
Державний біотехнологічний університет

**Hridin Oleksandr**

State Biotechnological University

**Постановка проблеми.** Вельми істотними передумовами забезпечення успішного розвитку соціально-економічної системи держави у сучасному світі, на переконання багатьох експертів, є також, поряд з нарощуванням високотехнологічного, енергоощадного матеріального виробництва, максимальне задоволення широкого спектру різноманітних бізнес-послуг, до постійно зростаючого переліку яких належить й зовнішній рекрутинг, який передбачає здійснення пошуку, підбору та супроводу при працевлаштуванні, здебільшого, висококваліфікованих претендентів на заміщення вакантних посад і надається, частіш за все, спеціалізованими кадровими агентствами. Відзначимо, що наявність на ринку праці у достатній кількості конкурентних пропозицій дозволяє забезпечити нормальне функціонування ринко-

вих механізмів і створює сприятливі передумови для розвитку усієї економічної системи держави. При цьому, професійним чином здійснений підбір кадрів, у відповідності до чітко сформульованого запиту роботодавця, має якнайповніше враховувати характеристики потенційного працівника необхідні для фахового виконання ним функціональних обов'язків, з метою підбору саме такого кандидата, який максимально відповідає вимогам вакантної посади, що, без перебільшення, є визначальним чинником успішного розвитку будь якої організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблеми забезпечення розвитку сфери рекрутингу в Україні останніми роками знаходиться під пильною увагою наукової спільноти, внаслідок того, що роль та значення рекрутинго-

вих послуг у питанні підвищення ефективності функціонування ринку праці є суттєвими та поволі посилюються. Зокрема, основні положення цієї проблеми ґрунтовно досліджують наступні вчені: Базалійська Н. П. [1], Бідна Т. О. [6], Варіс І. О. [6], Герасимова В. О. [3], Зленко А. М. [5], Ісайкіна О. Д. [5], Кравчук О. І. [6], Кошонько О. В. [1], Мірошніченко Д. А. [5], Печуляк Ю. С. [7], Писаревська Г. І. [8–9], Семеняк Я. С. [10], Чирва В. С. [3], Чумаченко А. С. [12] та багато інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У той же час, низка надважливих питань, що лежать у площині розвитку ринку рекрутингових послуг усе ще залишаються недостатньо вивченими, зокрема: потребують узагальнення та порівняльного аналізу основні переваги та недоліки здійснення внутрішнього і зовнішнього рекрутингу; вимагає детального та усебічного вивчення проблема впливу чинників на здійснення процесу рекрутингу; виявлення тенденцій та прогнозування перспектив розвитку ринку рекрутингових послуг; окреслення перспективних напрямів та виявлення резервів підвищення ефективності рекрутингової діяльності; крім того, неоднозначною та дискусійною залишається доцільність використання зовнішнього рекрутингу для певних сегментів ринку праці тощо.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є дослідження сучасних тенденцій та виявлення перспектив розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. Досягнення визначеної мети передбачає розв'язання наступних завдань: проведення детального вивчення сутності категорії «рекрутинг»; визначення специфічних особливостей надання основних рекрутингових послуг; дослідження проблеми доцільності використання зовнішнього рекрутингу; виявлення чинників, що здійснюють вплив на функціонування ринку рекрутингових послуг; порівняння суттєвих переваг та недоліків основних видів рекрутингу; встановлення сучасних тенденцій та прогнозування перспектив розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні; окреслення стратегічних напрямів та виявлення резервів підвищення ефективності рекрутингової діяльності.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Зовнішня частина рекрутингової сфери на сьогодні зберігає потужний невикористаний потенціал, маючи, без перебільшення, стратегічне значення для забезпечення розвитку ринку праці. При цьому, цілком очевидно, що настання миру в країні, так чи інакше, стимулюватиме підвищення попиту на послуги кадрових агентств, внаслідок того, що усі сектори національної економіки потребуватимуть пошуку та залучення висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати надскладні задачі. На поточний час ринок праці в Україні, внаслідок війни,

перебуває у глибокому кризовому стані. Так, поряд з безпрецедентними масштабами загального безробіття населення, обумовленого значним спадом майже в усіх секторах національної економіки, продовжують відбуватися, хоча, наразі, й меншими темпами ніж на початку війни, міграційні процеси, що призводить до відтоку не лише з окремих регіонів у межах країни, але й за її межі значної кількості у тому числі висококваліфікованих фахівців, на підборі яких, здебільшого, й спеціалізуються рекрутингові агентства у нашій державі.

Відзначимо, що будь-яке сучасне підприємство чи організація, як соціально-економічне утворення, потребує постійного внутрішнього переміщення, оновлення й поповнення ззовні свого кадрового складу. Власне у підприємстві, з моменту створення і впродовж усього життєвого циклу відбувається рух персоналу. Так, зокрема, залучаються додаткові працівники, наприклад, у зв'язку з розширенням масштабів господарської діяльності та ринків збуту, нові співробітники на місця з різних причин вивільнених тощо. Вказані процеси є майже повністю керованими і полягають у цілеспрямованому пошуку й відборі кадрів, тобто в рекрутингу.

Рекрутинг – це відносно новий вид бізнес-діяльності, який сформувався приблизно на початку XIX ст. майже одночасно у ряді європейських країн. При цьому, перші агентства з'явилися саме у США лише на початку 50-х рр. минулого століття спочатку у структурі аудиторських та консалтингових компаній. Рекрутинг (від фр. *recruter* – «набирати», «вербувати») – це підбір персоналу до штату підприємства або, у випадку задіяння рекрутингового агентства, під замовлення клієнта; основна функція і обов'язок менеджерів з персоналу та рекрутерів. Рекрутингове агентство – це посередник на ринку праці, організація, що надає послуги роботодавцям з пошуку та підбору персоналу, а також низку інших додаткових послуг [5, с. 77; 7, с. 71; 8, с. 297].

В Україні рекрутинг як вид підприємницької діяльності виник на початку 90-х років XX ст., тобто порівняно із загальносвітовими процесами нещодавно та, наразі, продовжує розвиватися за рахунок того, що він доволі стійкий до кризових явищ, навіть в умовах війни, внаслідок постійно зростаючої потреби у висококваліфікованих кадрах здатних приймати відповідальні рішення у надскладних умовах.

На сьогодні, серед основних рекрутингових послуг (різновидів рекрутингу) виділяють наступні: **класичний рекрутинг** – пошук і відбір на посади керівників середньої ланки, спеціалістів та офісних співробітників; **масовий (лінійний) рекрутинг** – це технологія підбору персоналу, що використовується для одночасного масового заповнення

однотипних вакансій у стислі терміни де основний акцент робиться на кількісних, а не на якісних характеристиках претендентів; **Executive Search** (цілеспрямований пошук) – пошук і відбір на вищі керівні посади (Топ-менеджерів) та на посади провідних спеціалістів; **Headhunting** («полювання за головами») – пошук і відбір на посади вищої ланки управління (із дотриманням суворої конфіденційності) спеціалістів із визначеними професійними навичками, що працюють, як правило, в організаціях-конкурентах, тобто, по суті, «переманювання» конкретного ексклюзивного спеціаліста до компанії-замовника; **Outplacement** (допомога у працевлаштуванні) – послуги щодо працевлаштування персоналу, що вивільняється з компанії замовника у визначені терміни на конкретних умовах. Різновидами Outplacement є: груповий (масовий), індивідуальний, закритий (конфіденційний) та відкритий; **Personal-leasing** (лізинг персоналу) – послуги щодо оренди співробітників на визначений період і умовах, що знаходяться у трудових відносинах із кадровим агентством. Різновидами Personal-leasing є: Staff leasing – оренда персоналу на довготривалій основі; Temporary staffing – підбір персоналу на короткотривалій період (як правило до 3-х місяців); Outsourcing – придбання на певний період часу організацією-замовником не працівника визначеного спеціаліста, а певної послуги (набору послуг); **Preliminary** (попереднє залучення) – стратегія залучення молодих перспективних фахівців під час їх навчання, головним чином, у закладах вищої освіти, зазвичай, на основі договору з керівництвом ЗВО на умовах проходження виробничої практики, стажування тощо; **Graduate recruitment** – пошук та підбір випускників ЗВО (спеціалістів початкового рівня без досвіду роботи); **Screening** (просіювання) – це швидкий відбір претендентів на найменш кваліфіковані посади при великій плинності кадрів виключно за формальними ознаками, шляхом фільтрації самим підприємством-замовником усього масиву всіх наданих кадровим агентством резюме; **Digital-рекрутинг (Е-рекрутинг, цифровий рекрутинг, онлайн-рекрутинг)** – це пошук і відбір персоналу за допомогою цифрових технологій; **Реферальний (рекомендаційний) рекрутинг** – це пошук і відбір персоналу на основі інформації, отриманої від колег, знайомих, друзів тощо; **«Бумеранг-рекрутинг»** (повторний рекрутинг) – пошук претендентів серед колишніх працівників організації та інші види [10, с. 115].

Зауважимо, що переважна більшість українських підприємств має внутрішні кадрові служби, на які покладено виконання усіх традиційних та деяких нових функцій з управління персоналом, проте, усе частіше пошуком і підбором за межами підприємства, особливо висококваліфікованих співробітників, займаються саме спеціалізовані

(рекрутингові) агентства, які надають широкий спектр послуг із забезпеченням конфіденційності.

Відзначимо, що серед фахівців немає консенсусу стосовно доцільності використання зовнішнього рекрутингу. Так, деякі спеціалісти вважають, що діяльність рекрутингових агентств призводить до зростання рівня безробіття, стимулює вивільнення робочої сили, що негативно впливає на рівень професіоналізму працівників та сприяє погіршенню взаємодії між робітником та роботодавцем. З іншого боку, існує широко розповсюджена думка, що діяльність рекрутингових агентств допомагає встановленню цивілізованих, у межах правового поля, взаємовідносин між керівником і найманим працівником, підвищує мотиваційні стимули, оскільки завдяки рекрутингу працівники отримують значно кращі перспективи знаходження високооплачуваної роботи та побудови успішної кар'єри [5, с. 77; 7, с. 71; 8, с. 297]. Відсутність консенсусу у цьому питанні свідчить про те, що рекрутинг, як і будь-який інший бізнес-процес, має власні переваги та недоліки, чітке встановлення та оцінка яких дає змогу нівелювати негативні наслідки та, врешті, підсилити позитивні моменти.

Отже, рекрутинг – це, по суті, початковий етап процесу заповнення вакансій, що передбачає: вивчення специфічних параметрів та особливостей вакантного місця; визначення умов та встановлення критеріїв залучення претендентів на заміщення вакантної посади; установа безпосереднього контакту з претендентом; проведення анкетування (за необхідності); виявлення психологічних та професійних якостей працівника в ході аналізу первинних документів та проведеної співбесіди; відбір претендента, що якнайкраще відповідає встановленим вимогам з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якісних характеристик та здібностей, індивідуальних потреб конкретному характеру діяльності та інтересам роботодавця [3, с. 83].

Формування змісту й сутності поняття «рекрутинг» досі є предметом глибоких досліджень та палких наукових дискусій багатьох зарубіжних та українських вчених. При цьому, майже кожен ідентифікує поняття через власне бачення, виділяючи певні особливості процесу управління персоналом [1, с. 24]. Так, рекрутинг часто визначають як комунікативну бізнес-діяльність, у ході якої, у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками, з використанням знань і вмінь досягаються цілі організації. Його характеризують також як процес взаємопов'язаних заходів із наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної реалізації інтересів підприємства з урахуванням бажань та потреб працівника [3, с. 83]. Ряд авторів рекрутинг трактує як діяльність щодо

створення умов для заповнення вакансій компаній-замовників (роботодавців) компетентними спеціалістами, що відповідають своїми якісними характеристиками вимогам замовника, а також як комплекс організаційних заходів, що здійснюються кадровими агентствами в інтересах підприємства, яке зробило замовлення на заміщення вакансії [9, с. 228]. Інші вчені рекрутинг визначають як комунікативний бізнес-процес, що об'єднує у систему доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів із метою реалізації їхніх здібностей і можливостей для досягнення цілей підприємства [1, с. 24].

Отже, узагальнюючи, можемо стверджувати, що під рекрутингом варто розуміти цілеспрямований, взаємоузгоджений процес, що передбачає здійснення комплексу взаємозалежних заходів організаційного, економічного, управлінського та іншого характеру, спрямованих на заповнення вакантної посади (посад) шляхом підбору, відбору та залучення кандидата (кандидатів), що якнайкраще відповідає (відповідають) заздалегідь визначеним критеріям за сукупністю необхідних професійно-кваліфікаційних та особистісних характеристик.

Рекрутинг є важливим елементом інфраструктури ринку праці, у завдання якого входить сприяння зайнятості, посилення профорієнтації, підготовки та перепідготовки кадрів тощо. Рекрутинг стійкий до соціально-економічних зрушень і розвивається як у часи піднесення економіки, так і у періоди кризи, спаду, занепаду. При цьому на перший план, у залежності від певної ситуації, виходять різні його напрями. Як свідчить практика, в Україні більша частина вакансій кваліфікованих керівників і спеціалістів концентрується саме у рекрутингових агентствах. На частку ж державної служби зайнятості припадають, здебільшого, вакансії, що розраховані на низький та середній рівень кваліфікації. Особливість зовнішнього середовища рекрутингового бізнесу полягає у його динамічності, нестабільності, а також високому рівні регіональної сегментації. Розвиток рекрутингу в Україні у перспективі може стати каталізатором підвищення конкурентоспроможності економіки, оскільки його діяльність спрямована на якнайкраще забезпечення галузей та регіонів необхідною робочою силою [9, с. 230].

Зрозуміло, що рекрутинг може проводити як, власне, саме підприємство, так і спеціалізоване рекрутингове агентство. Відповідно до цього розрізняють два види рекрутингу: внутрішній і зовнішній. Отже, зовнішній рекрутинг – це діяльність різних рекрутингових компаній, кадрових агентств, некомерційних фондів і центрів, а також державних структур із підбору кандидатів для заміщення вакансій. На відміну від зовнішнього, внутрішній рекрутинг базується на пошуку кандидатів на

вакантну посаду серед діючих працівників підприємства шляхом ротації кадрів, кар'єрного зростання або найму колишніх працівників підприємства. При цьому основною функцією як внутрішнього, так і зовнішнього рекрутингу є забезпечення підприємства працівниками, що найповніше відповідають вимогам роботодавця до вакантної посади. Процес рекрутингу передбачає здійснення аналізу вимог до кандидата на вакантну посаду, оцінку її привабливості, пошук та відбір кандидатів, безпосередній процес найму та створення умов для максимально швидкого процесу адаптації [1, с. 26; 9, с. 230; 12, с. 32]. У той же час, застосування підприємством того чи іншого виду рекрутингу залежатиме від типу кадрової політики, що діє на підприємстві, тобто від ступеня відкритості зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний або на зовнішній персонал) [2; 4].

Зауважимо, що на зовнішній та внутрішній рекрутинг впливають різноманітні чинники як зовнішнього, так і внутрішнього походження. До зовнішніх слід віднести: стан та динаміку ринку праці; рівень та динаміку розвитку національної економіки; рівень соціальної забезпеченості та захисту суспільства; кадровий потенціал регіону (країни); демографічну ситуацію; міграційні процеси; рівень розвитку громадянського суспільства; особливості та узгодженість міжнародного та національного законодавства; регіональну та галузеву специфіку; рівень конкуренції підприємства та багато інших. До внутрішніх чинників відносять: стратегічні цілі і задачі підприємства; існуючу кадрову політику; наявний кадровий потенціал; тип влади; стиль та методи управління; сферу та специфіку його поточної діяльності; техніко-технологічні особливості; розміри підприємства; існуючу організаційну структуру; корпоративну культуру; поведінку на ринку праці тощо [9, с. 230].

Отже, внутрішній рекрутинг – це один із способів використання персоналу, коли підприємство намагається заповнити вакантну позицію, обираючи із наявних на підприємстві працівників, не вдаючись до залучення трудових ресурсів ззовні. Деякі керівники, особливо на великих підприємствах, віддають перевагу саме внутрішньому рекрутингу над зовнішнім, оскільки у них працює достатньо велика кількість робітників із найрізноманітнішим рівнем кваліфікації, знаннями, вміннями, навичками, професійними і особистісними характеристиками.

Використання внутрішнього рекрутингу, серед іншого, дозволяє підприємству [1, с. 23; 8, с. 298; 10, с. 116-117]: оперативно заповнити вакансію і, тим самим, знизити витрати та мінімізувати період трудової адаптації; створити сприятливі умови для кар'єрного зростання та успішного професійного розвитку діючих працівників; сприяє підвищенню



вмотивованості працівників; посилює згуртованість колективу та рівень корпоративної культури тощо.

Разом із тим необхідно виокремити ряд суттєвих недоліків внутрішнього рекрутингу, а саме [1, с. 23; 8, с. 298; 10, с. 116–117]: вибір кандидатів обмежується наявним кадровим потенціалом підприємства; ймовірні додаткові витрати, зумовлені можливою необхідністю підвищення кваліфікаційного рівня співробітника до рівня визначеного посадою; вірогідність виникнення конфліктних ситуацій між претендентами на заміщення вакансії; загроза «старіння» колективу внаслідок відсутності залучення працівників ззовні, коли колектив припиняє розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль при цьому набуває консервативного характеру і визначає його статистику, що, у підсумку, призводить до зниження продуктивності, якості виконуваних функціональних обов'язків, загального погіршення стану підприємства тощо.

Щодо зовнішнього рекрутингу, то у реаліях сучасних умов господарювання рекрутери кадрових агенств мають змогу використовувати широкий спектр відповідних інструментів для пошуку та підбору персоналу. Усе залежить від наявного професійного досвіду, знань, умінь, навичок, комунікативних здібностей, рівня володіння новітніми технологіями, методиками тощо. При цьому, ще й досі вельми часто використовуються такі традиційні інструменти пошуку, як: ЗМІ, рекламні оголошення, біржі праці, освітні установи, рекомендаційні листи, ярмарки вакансій, корпоративні сайти компаній, бази даних працівників тощо. Проте, зазначені інструменти краще підходять саме для скринінгових технологій пошуку та класичного рекрутменту. Більшої популярності у часи діджиталізації набувають інші інструменти пошуку, зокрема: соціальні мережі та спеціалізовані пошукові системи, що дозволяють досить швидко знайти необхідного фахівця, а також отримати про нього майже усю необхідну інформацію [12, с. 33]. При цьому робота рекрутингових агенств має здійснюватися із дотриманням наступних основних принципів [8, с. 299; 9, с. 230]: компетентності; надійності; відповідальності; якісного виконання процедур; забезпечення економічної ефективності; відповідності цілям підприємства-замовника; прогресивності та оперативності; науковості; узгодження потреб кандидатів і інтересів роботодавця; динамізму (сполучення стабільності та мобільності); гнучкості; конфіденційності; комфортності тощо.

Відповідно до викладеного, з метою визначення найбільш оптимального для підприємства способу пошуку кандидатів на заміщення вакансії, йому необхідно зважати на характеристику вакантної посади, врахувати категорію необхідного фахівця та критерії, яким він має задоволь-

няти, а також усе це ув'язувати з обсягом фінансування, що передбачене для залучення персоналу.

Залучення зовнішніх рекрутерів має ряд суттєвих недоліків, зокрема [1, с. 24; 8, с. 298; 10, с. 116–117]: більш високий рівень витрат у порівнянні з внутрішнім рекрутингом; висока ймовірність несумісності працівників, а як наслідок виникнення конфліктних ситуацій, посилення психологічної напруженості та погіршення морально-психологічного клімату у колективі; загроза суттєвого розмивання елементів корпоративної культури; тривалий та більш витратний період адаптації; зниження рівня мотивації персоналу підприємства внаслідок зменшення перспектив його кар'єрного зростання; загроза значного підвищення плинності кадрів тощо.

Незважаючи на ряд недоліків, доцільно сформулювати наступні суттєві переваги зовнішніх джерел перед джерелами внутрішнього підбору персоналу [1, с. 24; 8, с. 298–299; 10, с. 116–117]: значно ширші, а по суті майже безмежні, можливості вибору претендентів; залучення працівників ззовні вносить «кардинальну різноманітність» у вже функціонуючий колектив працівників, що сприяє активізації його діяльності та сприяє розвитку; є джерелом нових більш прогресивних ідей, підходів, поглядів, що сприяють розвитку підприємства на інноваційній основі; максимально повне задоволення потреби в кадрах як у якісному, так і у кількісному відношенні; зниження ризику виникнення інтриг у колективі та його консолідації з метою протидії офіційному керівництву тощо. Крім цього, роботодавець має можливість бути у тренді найсучасніших тенденцій ринку праці, що дає змогу оперативного прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Отже, головною перевагою співробітництва з рекрутинговими агенствами для підприємств є те, що вони підбирають не просто кваліфікованих, але й інтелектуально розвинених, прогресивно мислячих, психологічно сумісних кандидатів, які відповідають усім вимогам замовника [1, с. 24; 8, с. 299].

Найголовнішою конкурентною перевагою рекрутингового агенства перед внутрішнім рекрутингом є його висококваліфікований персонал. Конкурентний рівень компанії визначається компетентністю її фахівців, а постійне підвищення професійного рівня співробітників – запорука підвищення ефективності роботи у цілому. Лише комплексний підхід до вирішення завдань, що стоять перед рекрутинговими агенствами сьогодні, забезпечить ефективність їхньої діяльності на ринку спеціалізованих послуг у майбутньому [1, с. 24].

Нижче проілюстровано основні чинники впливу на функціонування ринку рекрутингових послуг у контексті порівняння переваг та недоліків основних видів рекрутингу (рис. 1).



Рис. 1. Чинники впливу на функціонування ринку рекрутингових послуг у контексті порівняння переваг та недоліків основних видів рекрутингу

Джерело: систематизовано автором

Аналіз сформульованих вище переваг та недоліків внутрішнього і зовнішнього рекрутингу доводить, що вони мають низку як позитивних, так і суттєвих негативних аспектів, що потребують обов'язкового врахування при прийнятті рішення про вибір того чи іншого його виду. У зв'язку із цим, у певних умовах, для окремої категорії персоналу більш доцільним буде використання внутрішнього, а в інших обставинах – зовнішнього рекрутингу. Звичайно, за можливості перевагу доцільно надавати внутрішньому рекрутингу, оскільки він є однією зі складових кадрової політики, орієнтованої на розвиток діючого персоналу, що є запорукою отримання від нього максимальної віддачі. Внутрішній рекрутинг вважається більш економічно вигідним для підприємства ще й тому, що витрати на вивільнення колишніх і набір нових працівників є значно нижчими у порівнянні із зовнішнім рекрутингом. У той же час, зовнішній рекрутинг як система підбору і відбору персоналу орієнтований на ресурси ринку праці, а внутрішній рекрутинг – на можливості (кваліфікаційні, адаптаційні, мотиваційні тощо) власного персоналу, що свідчить про необхідність домагатися ефективного поєднання зовнішнього і внутрішнього рекрутингу для підприємства [1, с. 28].

Відтак, за умови успішної побудови системи підбору персоналу та належного професіоналізму внутрішніх рекрутерів, підприємство може закривати вакансії самостійно, не звертаючись за допомогою до спеціалізованих кадрових агентств. Проте, у певних обставинах, залучення рекрутингових агентств є більш доцільним та ефективним. Наприклад, випадки, коли роботодавець чітко знає, якого фахівця йому хотілося б залучити чи «переманити» за допомогою хедхантингу, зберігаючи незаплямованою репутацію підприємства або за необхідності закриття великої кількості вакансій у стислі терміни, або необхідності залучення певної кількості працівників на короткостроковий період на умовах лізингу тощо. Усе окреслене, у певних умовах, краще доручити сторонній спеціалізованій організації. Відповідно, оптимальне поєднання внутрішнього та зовнішнього рекрутингу, як вже зазначалося, є надважливим завданням будь якого підприємства, оскільки це безпосередньо впливатиме на перспективи його успішного розвитку.

Необхідно звернути увагу на те, що сучасний рекрутинг має наступні тенденції та перспективи розвитку [5, с. 82; 8, с. 297]: поступове зниження ролі реклами вакансій на job-порталах та корпоративних веб-сайтах через те, що кандидати вимагають максимально достовірної інформації про роботодавців; робота по первинному пошуку кандидата стає легшою, оскільки зараз майже кожна особу можна знайти у соціальних мережах, це означає, що організація потоку кандидатів на вакансію

вже не є настільки критичною; профіль кандидата у соціальних мережах поступово стає більш ефективним методом підбору, ніж резюме; малоефективні джерела відходять на другий план унаслідок того, що такі традиційні інструменти, як дошки оголошень, Facebook Messenger та ярмарки вакансій не у змозі забезпечити високу якість оцінки кандидатів; виникає необхідність у створенні відповідних умов для утримання співробітників, оскільки висококваліфіковані кадри почувають себе впевненішими та не бояться шукати нову, кращу, вище оплачувану роботу; більш висока ніж у конкурентів швидкість підбору є суттєвою конкурентною перевагою, що дозволяє рекрутинговим агентствами залучати висококваліфікованих та дефіцитних кадрів; з кожним роком збільшується обмеженість ресурсів на пошук та підбір персоналу, що вимагає від рекрутингових агентств працювати більш якісно та знаходити клієнтів швидше, ніж конкуренти; зміна підходів до рекрутингу випускників закладів освіти та студентів, що вимагає проведення маркетингових досліджень з метою визначення їх очікувань та побажань; загострення проблеми браку висококваліфікованих рекрутерів, що посилює конкуренцію за професіоналами; недостатня кількість нових високоефективних технологій найму тощо.

Відзначимо, що основними трендом рекрутингу у 2022 році стало застосування креативних методів пошуку кандидатів на заміщення вакантних посад, що передбачало: активне використання внутрішнього рекрутингу поряд із зовнішнім з метою виявлення прихованих талантів усередині організації; демонстрація Employee Experience (досвіду роботи) на кар'єрних сторінках компанії; використання текстового рекрутингу для більш швидкої комунікації з кандидатом; перегляд кандидатів, що не були прийняті на роботу з першого разу, але пройшли у фінальні раунди відбору; використання таргетованої реклами у соціальних мережах; побудова партнерських взаємовідносин із закладами вищої освіти та онлайн-школами; створення так званих програм-«бумерангів» із наймання колишніх співробітників; наймання із упором на Soft Skills; автоматизація та диджиталізація рекрутингових процесів; балансування автоматизації процесів залучення та Human Touch (людського підходу); перевірка кандидатів за допомогою штучного інтелекту тощо. У той же час, новими пріоритетами для рекрутерів стали: підвищення якості наймання персоналу; зменшення часу закриття вакансії; збільшення показника утримання (retention) співробітників; збільшення пулу талантів; відновлення методів ефективного рекрутингу та відповідних технологій; зміцнення корпоративної культури [11].

При цьому, з метою підвищення ефективності рекрутингової діяльності, на нашу думку, доцільно



[8, с. 297–298]: комплексно досліджувати та усебічно оцінювати дії конкурентів із залучення перспективних спеціалістів; здійснювати моніторинг ринку праці для оцінки кандидатів та перспектив найму для підприємства; прогнозувати джерела залучення талановитих спеціалістів для підприємства; використовувати відео-інтерв'ю для первинної співбесіди з кандидатом; постійно удосконалювати процедуру оцінки кандидатів, у тому числі використовувати онлайн-оцінку професійних знань та навичок кандидатів з метою підвищення якості відбору та скорочення витрат; наймати кандидата з урахуванням аналізу усіх його досягнень, а не лише документів про освіту та професійних статусів; приймати рішення про наймання з урахуванням повного масиву даних; персоналізувати рекрутинг, орієнтуючи його на підбір конкретних цінних і талановитих спеціалістів тощо.

Окремо потрібно зупинитися на необхідності усебічної цифровізації як власне рекрутингу, зокрема через запровадження сучасних HRM-систем, так і на невідкладній цифровій трансформації процесів залучення та відбору персоналу у цілому, оскільки використання застарілих, архаїчних методів вкрай негативно впливає на результативність та ефективність діяльності як рекрутингового агентства, так і підприємства-замовника. Відзначимо, що найбільш поширеними на сьогодні цифровими технологіями, що використовуються у сфері рекрутингу є наступні: штучний інтелект, чат-боти, гейміфікація (ігровізація, геймізація), додана та віртуальна реальності, віддалений (цифровий, віртуальний) пошук і підбір, а також різноманітні мобільні додатки. За рахунок активного використання вказаних технологій процес значно спрощується та скорочується загальна тривалість рекрутингу, що позитивно впливає на підвищенні його ефективності, внаслідок суттєвого заощадження фінансових коштів рекрутингового агентства та підприємства-замовника [6, с. 95].

**Висновки і пропозиції.** Рекрутинг як вид специфічних послуг у сфері роботи з персоналом є вельми затребуваним для сучасного світу, оскільки від якісно підібраних співробітників безпосередньо залежить успішна діяльність усієї організації, при чому особливим чином зазначене стосується залучення висококваліфікованих фахівців та досвідчених керівників. Отже, рекрутинг – це складний багатоетапний і багатогранний процес, якість здійснення якого залежить від професійного рівня служби персоналу у цілому і тих співробітників, які відповідають за підбір кадрів. У свою чергу результативність рекрутингу суттєво впливає на кінцеві результати і ступінь досягнення підприємством своїх стратегічних і оперативних цілей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 22–31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_4\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(1)_6) (дата звернення: 27.01.2023).
2. Бобловський О. Ю., Грідін О. В. Теоретичні аспекти та пріоритетні напрямки реалізації державної кадрової політики. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 177. С. 122–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2016\\_177\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2016_177_16) (дата звернення: 24.01.2023).
3. Герасимова В. О., Чирва В. С. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(2). С. 82–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_27\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(2)_16) (дата звернення: 31.01.2023).
4. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4 URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687> (дата звернення: 26.01.2023).
5. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37(1). С. 75–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu\\_2018\\_37\(1\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2018_37(1)_13) (дата звернення: 20.01.2023).
6. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2022\\_6\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_1_10) (дата звернення: 25.01.2023).
7. Печуляк Ю. С. Умови співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та послуги, які вони пропонують в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 70–74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_20\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_16) (дата звернення: 26.01.2023).
8. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296–301. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_2\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49) (дата звернення: 30.01.2023).
9. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227–232. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_10\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43) (дата звернення: 23.01.2023).
10. Семеняк Я. С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 113–117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2015\\_3\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_3_2_18) (дата звернення: 27.01.2023).
11. Тренди HR та рекрутингу 2022: про що попереджають Forbes та Bersin. URL: <https://hurma.work/blog/trendy-hr-ta-rekrutyngu-2022/> (дата звернення: 25.01.2023).
12. Чумаченко А. С. Теоретичні основи рекрутингу в сучасних умовах господарювання. *Економіка*.



Фінанси. Право. 2015. № 8(2). С. 32–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2015\\_8\(2\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2015_8(2)_10) (дата звернення: 27.01.2023).

#### REFERENCES:

1. Bazaliiska N. P., & Koshonko O. V. (2020) Rekrutynh yak innovatsiina tekhnolohiia formuvannia personalu na promyslovomu pidpriemstvi za suchasnykh umov hospodariuvannia [Recruiting as an innovative technology of personnel formation at an industrial enterprise under modern business conditions]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 4(1), pp. 22–31. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_4\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(1)_6). (in Ukrainian)
2. Boblovskiy O. Iu., & Hridin O. V. (2016) Teoretychni aspekty ta priorytetni napriamky realizatsii derzhavnoi kadrovoi polityky [Theoretical aspects and priority areas of implementation of the state personnel policy]. *Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, issue 177, pp. 122–130. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2016\\_177\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2016_177_16). (in Ukrainian)
3. Herasymova V. O., & Chyrva V. S. (2018) Innovatsiini metody rekrutynhu v suchasnykh umovakh. [Innovative methods of recruiting in modern conditions]. *Black Sea Economic Studies*, issue 27(2), pp. 82–86. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_27\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(2)_16). (in Ukrainian)
4. Hridin O. V. (2021) Osoblyvosti ta chynnyky formuvannia efektyvnoi kadrovoi polityky pidpriemstv aharnoi sfery ekonomiky [Peculiarities and factors of formation of an effective personnel policy of enterprises in the agrarian sector of the economy]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, issue 41, pp. 22–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4 Available at: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687>. (in Ukrainian)
5. Zlenko A. M., Isaikina O. D., & Miroshnichenko D. A. (2018) Osoblyvosti natsionalnoho rekrutynhu [Peculiarities of national recruiting]. *Economic Bulletin of the University*, issue 37(1), pp. 75–84. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2018\\_37\(1\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37(1)_13). (in Ukrainian)
6. Kravchuk O. I., Varis I. O., & Bidna T. O. (2022) Tsyfrovii tekhnolohii rekrutynhu personalu [Digital technologies of personnel recruitment]. *Marketing and digital technologies*, volume 6, no. 1, pp. 92–110. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2022\\_6\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_1_10). (in Ukrainian)
7. Pechuliak Yu. S. (2015) Umovy spivpratsi pidpriemstv z rekrutynhovymy ahentstvamy ta posluhy, yaki vony proponuiut v Ukraini [Terms of cooperation of enterprises with recruiting agencies and the services they offer in Ukraine]. *Investments: practice and experience*, no. 20, pp. 70–74. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_20\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_16). (in Ukrainian)
8. Pysarevska H. I. (2015) Orhanizatsiia protsesu zovnishnoho rekrutynhu [Organization of the external recruiting process]. *Business Inform*, no. 2, pp. 296–301. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_2\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49). (in Ukrainian)
9. Pysarevska H. I. (2013) Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Development of the recruiting services market in Ukraine]. *Business Inform*, no. 10, pp. 227–232. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_10\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43). (in Ukrainian)
10. Siemieniak Ya. S. (2015) Osoblyvosti rozvytku rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Peculiarities of the development of the recruiting services market in Ukraine]. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, issue 2(3), pp. 113–117. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaev\\_2015\\_3\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaev_2015_3_2_18). (in Ukrainian)
11. Trendy HR ta rekrutynhu 2022: pro shcho poperedzhaiut Forbes ta Bersin [HR and recruiting trends 2022: what Forbes and Bersin warn about]. Available at: <https://hurma.work/blog/trendy-hr-ta-rekrutynhu-2022>. (in Ukrainian)
12. Chumachenko A. S. (2015) eoretychni osnovy rekrutmentu v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Theoretical foundations of recruitment in modern economic conditions]. *Economy. Finances. Law*, no. 8(2), pp. 32–35. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2015\\_8\(2\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2015_8(2)_10). (in Ukrainian)