

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-17>

УДК 330.331.108

# ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНСТРУМЕНТАРІЮ РЕКРУТМЕНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## FEATURES OF USE IN ENTERPRISES TOOLKIT RECRUITMENGU IN MODERN CONDITIONS

**Гнилянська Леся Йосифівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2924-7165>**Демчук Андрій Ігорович**аспірант,  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5209-3044>**Юрчик Андрій Іванович**аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6937-7880>**Gnylianska Lesia**

National University «Lviv Polytechnic»

**Demchuk Andriy**

Kyiv National University of Construction and Architecture

**Yurchyk Andriy**

National University «Lviv Polytechnic»

Стаття присвячена актуальним питанням використання на підприємствах інструментарію рекрутменту. Ефективне функціонування організацій, яке прямо впливає на добробут населення і держави загалом, неможливе без належної системи пошуку, відбору та підбору персоналу. Ефективна система найму працівників організації сприяє повноцінному використанню кадрового потенціалу, підвищенню професіоналізму, кваліфікації працівника та рівня конкурентоспроможності на ринку праці, виступає засобом профілактики масового безробіття. У сучасних ринкових умовах значимість суб'єктів господарювання зростає в геометричній прогресії. В статті визначено сутність та значення системи пошуку та відбору персоналу в організації. Охарактеризовано сучасні методи пошуку та підбору персоналу. Визначено особливості систем рекрутингу сучасних організацій. Оцінено ефективність системи пошуку та відбору персоналу компанії ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП». Також розроблено рекомендації щодо покращення підбору та відбору персоналу на ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП».

**Ключові слова:** персонал, працівники, підприємство, кваліфікація, інструментарій, рекрутмент.

The effective functioning of organizations, which directly affects the well-being of the population and the state as a whole, is impossible without a proper system of search and selection of personnel. An effective system of hiring employees of the organization contributes to the full use of human resources, increasing professionalism, qualifications of the employee and the level of competitiveness in the labor market, acts as a means of preventing mass unemployment. The recruitment and selection process is referred to as the recruitment process in a general context. The significance and importance of recruiting to an organization cannot be overstated. The principles according to which the selection and selection of personnel should take place: planning, alternative, active recruitment. The article defines the essence and significance of the system of search and selection of personnel in the organization. Where, according to the basic definitions of the concept, we can draw close relationships between the recruiting

process and other functions in the organization – from determining personnel needs to staff training and managing the career of employees. Modern methods of search and selection of personnel are characterized. The concepts of recruitment and selection of personnel are used inextricably from each other, since these processes are not able to exist independently. The features of recruiting systems of modern organizations are defined. The effectiveness of the company's personnel search and selection system has been evaluated. It is worth noting that the job profile should be flexible, as it is not always realistic to find the "perfect" candidate for the vacancy. It is difficult to overestimate the importance of selection and search of personnel for the organization, since it is the personnel, their professionalism, qualifications, creativity, experience and motivation that provide the necessary increase in productivity, quality of services or products. Qualified and properly selected personnel is the key to achieving business goals and dynamic development of the organization. In accordance with this, recommendations for improving the selection and selection of personnel have been developed.

**Keywords:** staff, employees, enterprise, qualifications, tools, recruitment.

**Постановка проблеми.** В останні десятиліття прискореними темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування суб'єктів підприємницької діяльності. Ринок рекрутингових послуг сьогодні в Україні є досить молодим напрямом, однак він динамічно розвивається та має серйозні перспективи у майбутньому. Роботодавці потребують якісної робочої сили, щоб мати можливість швидко реагувати на появу різноманітних можливостей чи загроз. З іншого боку, пропозиція робочої сили на ринку праці, навантаження шукачів роботи на одне вакантне робоче місце, безробіття та інші виклики створюють проблеми пошуку ефективних шляхів розвитку елементів інфраструктури сучасного ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проаналізувавши доробки науковців, можна сказати, що на сьогодні є чимало теоретичних знань стосовно формування сучасного апарату з підбору персоналу. Особливу увагу добору персоналу у своїх працях приділяли такі вчені, як: Балабнова Л. В., Сардак О. В. [1], В. В. Литвин [2], С. О. Цимбалюк [5]. Наукові основи віддаленого добору персоналу почали досліджувати: Бей Г., Середа Г. [3]. Лобза А., Бикова А., Криша В. [4] розкривають сутність та особливості цифрових HR-технологій, які використовують сучасні компанії. А також висвітлюється значна кількість консультантів і експертів кадрових порталів, агентств та рекрутингових компаній України.

Проаналізувавши наукові джерела, можна сказати, що на сьогодні є багато теоретичних знань стосовно формування сучасного апарату з підбору та відбору персоналу. Беззаперечна актуальність даного питання спонукає вчених продовжувати проводити дослідження добору персоналу з урахуванням впливу вимог компаній.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На підставі узагаль-

нення теоретичних основ та сучасних поглядів на підбір та відбір працівників, нагальною є розробка теоретико-методологічних та практичних підходів щодо використання на підприємствах інструментарію рекрутменту. Отже, подальшого аналізування та розвитку вимагає ряд питань, зокрема, дослідження теоретичних аспектів рекрутменту, його практичної реалізації, а також пошуку концептуальних засад удосконалення рекрутменту, зокрема на ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП».

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Для розширення теоретичних знань щодо дослідження підбору та відбору персоналу, спробі провести оцінювання процедури рекрутингу завдяки застосуванню різних методик, розробці рекомендаційних пропозицій для удосконалення підбору та відбору персоналу у організації потрібно ознайомитися із визначення сутності та значення системи пошуку та відбору персоналу в організації, охарактеризувати сучасні методи пошуку та підбору персоналу, визначити особливості систем рекрутингу сучасних організацій, зокрема ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП». Проаналізувати формування системи підбору та відбору персоналу даної компанії, оцінити ефективність системи пошуку та відбору персоналу ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП» та розробити і представити рекомендації щодо покращення підбору та відбору персоналу на даному підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основою будь-якого бізнесу є люди. І саме вони в організації задають темп бізнесу та дозволяють досягати як операційних, так і стратегічних та тактичних цілей компанії. Ефективне функціонування організації, яке прямо впливає на добробут населення і держави загалом, неможливе без належної системи добору та відбору персоналу, а відповідно і без управління цією системою.

В сучасних конкурентних умовах правильно сформовані процеси управління персоналом забезпечують перевагу компанії на ринку та мають значний вплив на ефективність компанії в цілому, однак водночас і вимагають посиленої постійної уваги з боку менеджерів. Тому людський капітал є найціннішим активом будь-якої організації. Хоча в більшості придбання цього цінного активу значною мірою недооцінюється. Першочерговим етапом складного механізму управління персоналом підприємства є процес найму – підбору та добору персоналу. Підбір та відбір персоналу відбувається за такими принципами, як: плановості, альтернативності, активного підбору. Підбір розпочинається з етапу визначення кадрової потреби компанії, детального аналізу запиту, оформлення вакансії та формування стратегії процедури рекрутменту. Процедура завершується прийняттям кандидата на роботу та закриттям вакантної посади. Існує два джерела залучення персоналу – зовнішній та внутрішній. Обидва джерела мають ряд як переваг, так і недоліків. У сучасній практиці підбору застосовуються наступні технології: скринінг, класичний рекрутинг, хедхантинг. Вакансії нижчих рівнів – робоча сила, яка здебільшого залучена у виконанні робіт, на виробництві підбираються шляхом скринінгу. Спеціалістів середнього рівня – лінійних працівників, які виконують управлінську чи адміністративну роботу здебільшого у офісах, підбирають за допомогою класичного рекрутингу.

Рекрутинг вважається більш поглибленим способом підбору персоналу, окрім формальних характеристик беруть до уваги особисті і ділові якості, гнучкі навички претендента. Для того, щоб знайти та підібрати керівників вищих рівнів, вузькоспеціалізованих працівників, використовують точкову технологію – хедхантинг. Прямий пошук – це цілеспрямований пошук середнього і вищого управлінського персоналу, а також профільних фахівців. Усередині технології Executive Search виділяють ще два сучасних напрямки пошуку та підбору персоналу: ловля менеджерів та пошук талантів. Існує також ряд змішаних інноваційних технологій пошуку персоналу: рекомендаційний рекрутинг, аутсорсинг, смартстафінг, премілінарінг, лізинг персоналу.

Серед найвідоміших методів відбору персоналу – традиційні співбесіди, розгорнуті рекомендації з попередніх місць праці, тестування професійних чи фізичних навичок претендента, анкетування, перевірка на

поліграфі, стрес-інтерв'ю, асесмент-центр. Найвідоміші для Е-рекрутингу платформи: WORK.юа, Robota.юа, Jobs.юа, GRC.юа.

Основні діджитал-напрями: використання SMM; мобільні технології; хмарні технології; інструменти штучного інтелекту; автоматизація бізнес-процесів рекрутменту (чат-боти і боти-рекрутери); використання агрегації та уберизації; предиктивна аналітика та data-driven підхід.

Тому процес пошуку, відбору та добору персоналу можна загально описати одним словом рекрутмент (*recruit* – «набирати», «вербувати»).

Визначають дане поняття як процес підбору персоналу в штат компанії або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства [1, с. 65].

Зазвичай процедурою рекрутменту займаються HR-менеджери, рекрутери, талант-менеджери, хедхантери або власники підприємства. Дедалі частіше в бізнес-середовищі з питанням найму персоналу прийнято звертатись у спеціалізовані кадрові агенції, тобто передавати дану бізнес-опцію на аутсорсинг, що значно економить час та фінанси, оскільки дозволяє не утримувати в штаті окрему штатну (посадову) одиницю, якого зазвичай називають рекрутером або у народі «кадровиком».

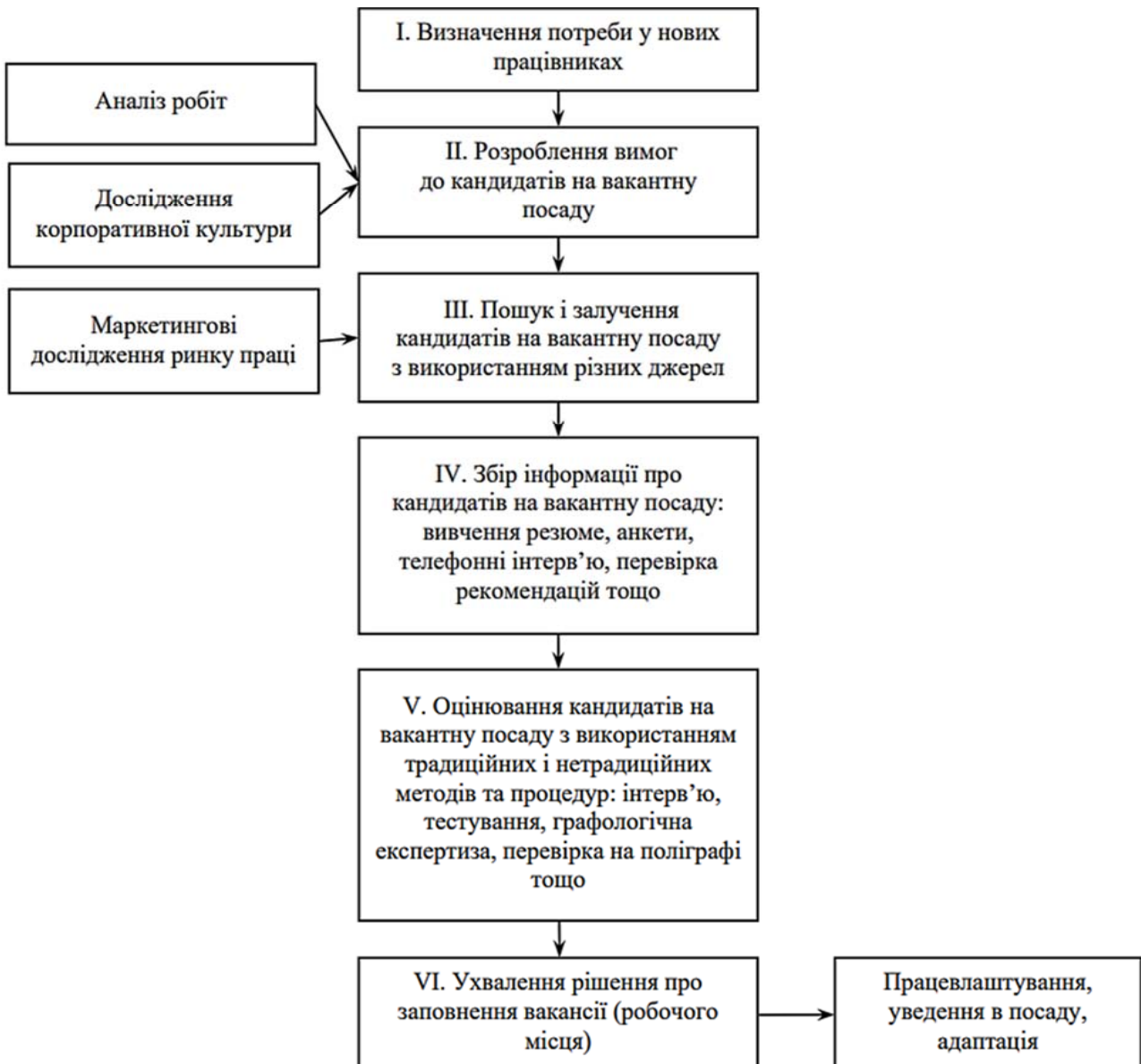
Процес приймання на роботу здійснюється за схемою, що зображена на рисунку 1.

Поняття підбір та відбір персоналу використовують нерозривно одне від одного, оскільки ці процеси не здатні існувати самостійно. Кожен експерт та науковець в галузі управління людськими ресурсами формулює своє визначення даних понять залежно від глибини розуміння, акценту на засадах менеджменту, психології, маркетингу чи економіки. У вузькому розумінні підбір персоналу являє собою процес пошуку необхідних організації кваліфікованих кадрів.

Відбір персоналу у свою чергу – це процес вибору найбільш здібних, досвідчених та релевантних заданій вакансії кандидатів із числа наявних претендентів.

Процес підбору передбачає низку поетапних кроків, які можуть бути видозмінені залежно від розміру та типу організації, цілей рекрутингу та багатьох інших чинників.

Перелічимо дані етапи: визначення кадрової потреби відповідно до цілей розвитку та запитів підприємства; детальний аналіз запиту на найм (формування карти компетенцій, кваліфікаційної карти та профілю



**Рис. 1. Загальна схема наймання персоналу**

*Джерело: сформовано авторами на основі [7]*

посади) уточнення деталей; оформлення та узгодження з відповідальними особами опису вакантної посади та формування стратегії процедури рекрутменту; розміщення резюме та використання різноманітних методів залучення потенційних кандидатів відповідно до раніше сформованої стратегії найму; створення кадрового резерву претендентів на вакансію; аналіз резюме та перевірка даних кандидатів та процес відбору; узгодження деталей та вимог сторін; прийом найрелевантнішого кандидата на роботу та закриття вакансії. Варто зазначити, що на етапі створення кадрового резерву претендентів, компаніям доцільно ретельно аналізувати про-

філі кандидатів та додавати їх до загального кадрового резерву організації, що дозволить в подальшому зекономити час та зусилля при виникненні нових кадрових потреб. Процес відбору також складається з поетапних дій, визначених менеджером, що відповідає за набір персоналу (рис. 2).

Однак останніми роками все частіше стали з'являтися кадрові агенції з такого масового підбору персоналу. Масовий підбір (мас-рекрутмент) – це закриття однотипних вакансій, де в пріоритеті не якісний, а кількісний результат від найму людських ресурсів у максимально короткі терміни. Значна частина сучасних рекрутингових процесів перебувають

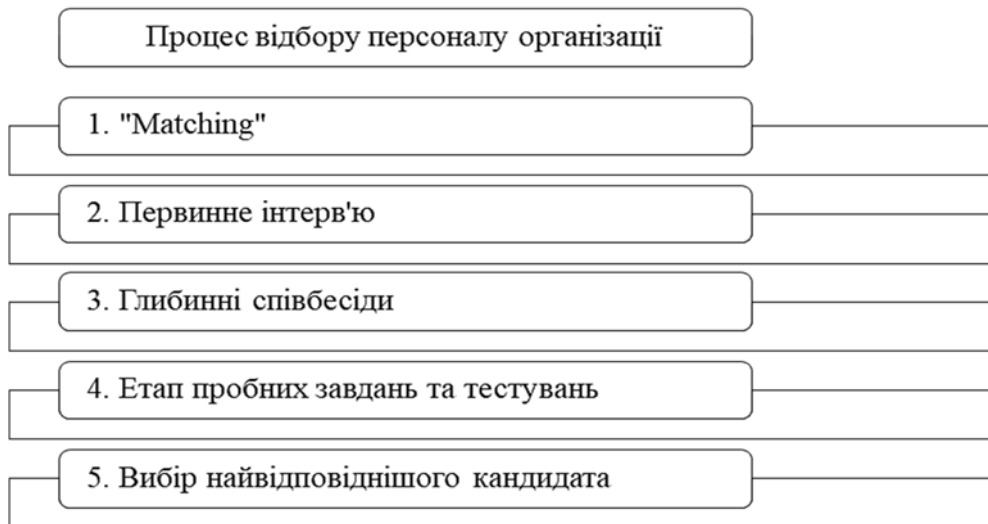


Рис. 2. Етапи процесу відбору персоналу організації

Джерело: розроблено авторами на основі [1–5]

Таблиця 2

**Переваги та недоліки найму працівників з різних джерел**

Переваги	Недоліки
Внутрішніх джерел залучення персоналу	
Низькі витрати на залучення кадрів	Обмеження можливості відбору кадрів
Поява можливостей для службового росту працівників	Можливе виникнення напруження або суперництва у колективі
Претендент на вакансію добре знає колектив	Поява панібратства при вирішенні ділових питань
Претенденти добре знають організацію	Небажання відмовляти у чомусь працівнику, який довго працює в організації
Збереження рівня оплати праці, який склався в організації	Зниження активності рядових працівників, які претендують на вищу посаду
Швидке заміщення вакантної посади без організації процесу адаптації	Переведення на нову посаду кількісно не задовольняє потреби у кадрах
Зовнішніх джерел залучення персоналу	
Широкі можливості вибору кадрів	Більш високі витрати на залучення кадрів
Поява нових імпульсів для розвитку	Зростання плинності власних кадрів
Новий працівник легко досягає визнання колективу	Погіршується психологічний клімат у колективі
Приймання на роботу покриває потреби у кадрах	Претендент погано знає нову організацію і довго адаптується

Джерело: складено на основі [2–4]

МЕНЕДЖМЕНТ

у тісній співзалежності з інноваційними технологіями. Адаптація процесу рекрутменту у відповідності до сучасних технологій дає можливість суттєво підвищити якість та ефективність процесів підбору та відбору персоналу. Цифровий світ та діджитал-тренди стали невід’ємною частиною забезпечення зазначених бізнес-процесів. Оголошення в газетах,

по телебаченню, радіо чи на носіях зовнішньої реклами витіснились постами на job-платформах. У цілому сучасний процес найму можна охарактеризувати як Е-рекрутмент. Е-рекрутмент (англ. E-recruitment) – метод пошуку та підбору персоналу різного рівня за допомогою інтернет-ресурсів. Електронний рекрутинг являє собою обмін інформа-

цією, з використанням мережі Інтернет, між роботодавцем та потенційним працівником з метою задоволення взаємних потреб обох сторін. Сайти з працевлаштування поділяють на сайти загальної і вузької спеціалізації. На спеціальних ресурсах надається інформація про вакансії і кандидатів виключно однієї сфери бізнесу, наприклад, IT-спеціалісти, юристи, фахівці роботи з персоналом, фінансисти, аналітики тощо. Український простір job-сайтів достатньо широкий, зокрема найвідоміші серед них: WORK.ua, Robotota.ua, Jobs.ua, GRC.ua. Дедалі більшої популярності набувають freelance-платформи, де наймають працівників на короткострокові співпраці, проекти та контракти або ж для пошуку сезонної роботи чи одноразових завдань за домовлену платню: Freelance.ua, Freelancehunt.ua, Freelancer.com.ua. Окрім цього, існує сервіс, що допомагає знайти роботу студентам без досвіду – STUDLAVA. Також на цьому сайті можна шукати волонтерів на різноманітні благодійні чи й навіть комерційні події, проекти. Така інноваційна платформа дозволяє роботодавцям закрити позиції джуніор-спеціалістів.

Варто зауважити, що електронний рекрутинг окрім переваг, має також свої недоліки (табл. 3).

Важко перебільшити значення діджитал-технологій у рекрутменті. Окрім проведення співбесід онлайн (у Skype, Telegram, Facebook Messenger, Zoom, Google Meets та інших), існує пул технологічних рекрутмент-напрямів. Перелічимо основні діджитал-напрями: використання social media marketing; мобільні технології (гейміфікація, використання доповненої та віртуальної реальності (VR/AR); хмарні технології; інструменти штучного інтелекту; автоматизація бізнес-процесів рекрутменту (чат-боти і боти-рекрутери).

Досліджуючи діяльність ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП», зокрема підбір персоналу, можемо сказати, що він здійснюється як з використанням внутрішніх, так і зовнішніх джерел. У компанії наявна власна кадрова резервна база працівників. Щоб знайти кваліфікованих фахівців різних напрямів з зовнішніх джерел ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП» користується послугами job-порталів: WORK.ua, Robotota.ua, Jobs.ua, HeadHunter, Trud.ua, ua.Indeed, ua.Jooble. Найбільше вакансій компанії опубліковано на job-порталах: robotota.ua, ua.Indeed та ua.Jooble. Найчастіше ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП» потребує бухгалтерів. Співбесіди в ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП» проводяться в офлайн-форматі. Опісля кандидати, що пройшли первинний відбір переходять до вторинного відбору з керівниками напрямів, у яких потенційно працюватимуть. При відборі застосовуються наступні методики: анкетування; тестування; перевірки кваліфікації тест-завданням. Загалом систему пошуку та підбору людських ресурсів ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП» можна вважати ефективною, однак існують недоліки, які призводять до зниження рівня її функціонування. Серед суттєвих переваг системи пошуку та відбору персоналу компанії ПП «ДЕ ЛЮКС ГРУП» можна відзначити: 1) відповідність функціонування системи принципам етики та соціальної відповідальності; 2) використання різноманітних технологій підбору персоналу; 3) функціонування внутрішнього рекомендаційного рекрутингу. Основними проблемами, які було виявлено є зростання рівня плинності кадрів, зниження кількості працівників та нерівномірність отримання доходів. До 2019 року кількість персоналу компанії стрімко знижувалась, однак у 2023 почала зростати. У компанії наявне зростання темпу плинності кадрів, що є несприятливим явищем. Щодо пропозицій для удосконалення

Таблиця 3

### Переваги та недоліки електронного рекрутингу

Переваги	Недоліки
Оперативний обмін інформацією між роботодавцем та потенційним працівником	Обов'язковий доступ до мережі Інтернет
Цілодобовий доступ до бази резюме	Неструктурованість баз даних
Автоматичний фільтр небажаних кандидатів	Значні витрати часу на перевірку достовірності даних, вказаних у резюме та встановлення відповідності вимогам вакансії
Низькі матеріальні витрати у порівнянні з розміщення вакансій у ЗМІ	Необхідність комбінування з традиційними методами рекрутингу

Джерело: сформовано авторами на основі [6–7]

системи підбору та відбору персоналу досліджуваної компанії з іноземного, зокрема західного досвіду, то першочергово доцільно відзначити про репутаційний менеджмент та безпеку даних і приватність у процесах рекрутингу та управління в цілому.

**Висновки.** Отже, можна сміливо відзначити, що пошук та відбір кандидатів є склад-

ним багатограним процесом. Сучасний рекрутмент у повній мірі перейшов в цифровий світ. Сучасні рекрутинг-тренди дозволяють кожній компанії обрати найбільш підходящий спосіб найму персоналу залежно від бюджету, термінів, вподобань тощо. Все частіше компанії орієнтуються на human touch підхід у пошуку персоналу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабнова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Lytvyn V., Vysotsk, V., Pukac, P., Boby, G., Pakholo, B. A method for constructing recruitment rules based on the analysis of a specialist's competences. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. № 6(2 (84)). P. 4–14. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.85454>
3. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і Організація Управління*. 2019. № 2. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 12.09.2023).
4. Лобза А., Бикова А., Криша В. Аналіз та перспективи розвитку рекрутингової діяльності у сфері ІТ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-17> (дата звернення: 07.09.2023)
5. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с. URL: [http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/35637/Tsymbalyuk\\_Rekr\\_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/35637/Tsymbalyuk_Rekr_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 10.09.2023).
6. Recruiting Trends for 2021. Betterteam : Website. 2021. URL: <https://www.betterteam.com/recruiting-trends>
7. Кадровий портал Jobs.ua. URL: <https://jobs.ua/> (дата звернення: 11.09.2023).

#### REFERENCES:

1. Balabnova, L. V. and Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnia personalom [Staff Management]*. Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Lytvyn, V., Vysotska, V., Pukach, P., Bobyk, G., & Pakholok, B. (2016). Metod pobudovu pravil pidbory personaly na osnovi anaalzy kompetenciiy fahivciiy [A method for constructing recruitment rules based on the analysis of a specialist's competences]. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (2 (84)), 4–14. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.85454> [in English].
3. Bei, H., & Sereda, H. (2019). Transformatciiy HR-tehnologiiy pid vplivom cifrovizaciiy bisnes-procesiv [Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i Orhanizatsiya Upravlinnya*, 2, 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> [in Ukrainian].
4. Lobza, A., Bykova, A., & Krysha, V. (2020). Analiz I mozhlivosty rozvitky rekrutingovoyi diyalnosty v nomy [Analysis and Opportunities for the Development of Recruitment Activity in it]. *Problems of Systemic Approach in the Economy*, 3(77). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-17> [in Ukrainian].
5. Tsymbalyuk, S. O. (2019). *Pidbir personaly [Staff recruitment]*. Kyiv: KNEU. 355 p. Retrieved from: [http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/35637/Tsymbalyuk\\_Rekr\\_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/35637/Tsymbalyuk_Rekr_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [in Ukrainian].
6. Recruiting Trends for 2021. Betterteam : [Website]. 2021. Retrieved from: <https://www.betterteam.com/recruiting-trends>
7. Kadroviy portal. Jobs.ua. Retrieved from: <https://jobs.ua/>