

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-142>

УДК 331.188.3(477)

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕКРУТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

PECULIARITIES OF USING RECRUITING IN THE ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Дашко Ірина Миколаївнадоктор економічних наук, професор,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>**Михайліченко Любомир Володимирович**магістр,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3545-0805>**Dashko Iryna, Mykhailichenko Lubomir**

Zaporizhzhia National University

Розкрито поняття рекрутингу. Визначено особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом. Розкрито підходи до визначення рекрутингу. Розкрито елементи рекрутингу. Сформовано авторське трактування даного поняття. Досліджені основні види рекрутингу. Охарактеризовано перелік персоналу, який передбачає кожен з цих видів. Надано характеристику різновидів рекрутингу. Визначено, що основним недоліком зовнішнього рекрутингу є погіршення «клімату» в колективі та певний стрес від нової людини чи від небажання керівника «ростити» свої працівників. Розкрито роботу внутрішнього рекрутера. Виокремлено етапи внутрішнього рекрутингу та надано їх характеристику. Визначено від чого залежить ефективність рекрутингу. Досліджено, що класичний рекрутмент передбачає набір працівників на «прості» посади в офісі. Досліджені основні показники, які характеризують ефективність рекрутингової діяльності. Визначено, що застосування рекрутингу є важливим для підприємства, адже наймаючи на роботу працівників керівництво очікує максимального результату, який в першу чергу залежить від рекрутера, який власне займається їхнім пошуком. Запропоновано показники, які необхідні для рекрутингових метрик. У підсумку досліджено обсяги доходів глобальних рекрутингових компаній і визначено, що вони за розміром дорівнюють ВВП невеликої країни. Що стосується України, дослідження показує зменшення кількості ресурсних компаній та їхнього доходу, що було спричинено війною в Україні та відсутністю попиту з боку вітчизняних компаній. Але з майбутньою інтеграцією нашої країни в ЄС такий попит виникне, адже сьогодні рекрутингові послуги – це не тільки економія часу компанії на пошук працівника, але й ресурси, які компанія витрачає на цей пошук. Запропоновано основні заходи щодо покращення рекрутингової діяльності. Визначено, що популяризація рекрутингових послуг в Україні буде відбуватись на тлі інтеграції в ЄС та переходу вітчизняних компаній на європейський спосіб ведення бізнесу. Зроблені висновки щодо особливостей застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства.

Ключові слова: персонал, рекрутинг, рекрутингові агенства, рекрутингові метрики, хедхантинг, скринінг, лізинг персоналу, аутплейсмент, мотиваційні стимули, кар'єра.

The concept of recruiting is revealed. The features of the use of recruiting in the personnel management system are determined. Approaches to the definition of recruiting are revealed. The elements of recruiting are disclosed. The author's interpretation of this concept is formed. The main types of recruiting are studied. The list of personnel, which includes each of these types, is characterized. The characteristics of the types of recruiting are given. It is determined that the main disadvantage of external recruitment is the deterioration of the "climate" in the team and some stress from a new person or from the manager's unwillingness to "grow" his employees. The work of an internal recruiter is disclosed. The stages of internal recruiting are highlighted and their characteristics are given. The effectiveness of recruiting is determined. It has been shown that classical recruitment involves recruiting employees for "simple" positions in the office. The main indicators that characterize the effectiveness of recruiting activities are studied. It is determined that the use of recruiting is important for the enterprise, because when hiring employees, management expects the maximum result, which primarily depends on the recruiter who is actually



engaged in their search. The indicators required for recruiting metrics are proposed. The main measures to improve recruiting activities are proposed. In the final analysis, we examined the revenue volumes of global recruiting companies and determined that they are equal in size to the GDP of a small country. Regarding Ukraine, the study shows a decrease in the number of resourcing companies and their revenue, which was caused by the war in Ukraine and the lack of demand from domestic companies. However, with the future integration of our country into the EU, such demand will arise, because today recruiting services are not only saving time for a company to find an employee, they are saving the resources that the company spends on this search. Conclusions on the peculiarities of using recruiting in the enterprise's personnel management system have been drawn.

Key words: personnel, recruitment, recruitment agencies, recruitment metrics, headhunting, screening, staff leasing, outplacement, motivational incentives, career.

Постановка проблеми. Удосконалення та розвиток сфери ділових послуг є завданням першорядної важливості для економіки в цілому, оскільки зростання кількості підприємств та кваліфікованих спеціалістів, залучених до сектору послуг, сприяє як економічному зростанню всіх галузей народного господарства, так і розвитку малого бізнесу.

Однією з найважливіших підгалузей, що динамічно розвиваються у сфері ділових послуг, є рекрутингові послуги, оскільки будь-яке підприємство – це насамперед персонал, а рекрутингові послуги – це послуги з пошуку та оцінки персоналу, що надаються кадровими агенціями.

Водночас рекрутинг є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки від раціональної укомплектованості підприємства кадрами залежать його прибутковість та конкурентоспроможність. Враховуючи це, актуальним є питання щодо доцільності застосування різних видів рекрутингу в управління персоналом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання щодо застосування рекрутингу в управлінні персоналом на підприємствах досліджувалися наступними науковцями та дослідниками, зокрема, такими як: Лисак В. Ю. [1], Хитра О. В., Чаплій А. В. Х, [2], Безпалько О., Панасюк Д. [11] та іншими. Проте з'являються нові питання щодо даного дослідження, що потребує більш детального дослідження задля визначення напрямів їх зростання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити теоретичні основи застосування рекрутингу в управлінні персоналом на підприємствах різних форм власності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для початку визначимо сутність поняття рекрутинг, адже відповідно до широкого тлумачення, рекрутинг є елементом інфраструктури ринку праці [1], більш вужчий підхід трактує рекрутинг як технологію підбору

персоналу із зовнішніх джерел через активне залучення зовнішніх кандидатів [2].

Розглянемо рекрутинг з двох сторін, з однієї він виступає як процес створення баз даних – особливу увагу тут слід приділити повному опису вакансії, що містить назву посади, опис обов'язків, інформацію про винагороди та пільги, а також рекрутерську інформацію. [3]. З іншого сторони, рекрутинг виступає як розробка процедури залучення та первинного підбору персоналу.

Отже, надамо авторське визначення рекрутингу, під яким розуміємо загальні дії, які спрямовані на пошук кандидатів для подальшої їх рекомендації замовнику [5].

Рекрутингову діяльність можуть здійснюють як спеціалізовані агенції, так і кадрові служби підприємств. Відповідно, рекрутинг поділяється на внутрішній та зовнішній (рис. 1).

Перевагою співпраці з рекрутинговими агенціями є те, що вони підбирають не просто кваліфікованих, а й інтелектуально розвинених, психологічно сумісних кандидатів, які відповідають усім вимогам замовника.

Недоліки зовнішнього рекрутингу наведені на рис. 2.

Таким чином, вважаємо, що аналізуючи недоліки зовнішнього рекрутингу, основним недоліком є не так високі витрати на послуги рекрутингової агенції, скільки погіршення клімату в колективі та певний стрес від нової людини чи від небажання керівника «ростити» своїх працівників. Власне ці недоліки можуть негативно вплинути не тільки на взаємовідносини в колективі, але й на загальний результат діяльності підприємства.

1. Внутрішній рекрутинг. Робота внутрішнього рекрутера включає наступні етапи зображені на рис. 3.

Рекрутингові технології системно розвиваються. Донедавна пошук кандидатів через друковані видання та сайти, орієнтовані на пошук роботи, були основним джерелом пошуку. В даний час значимість соціальних мереж у повсякденному житті людей помітно



Рис. 1. Види рекрутингу

Джерело: розроблено на основі даних джерел [6; 7]

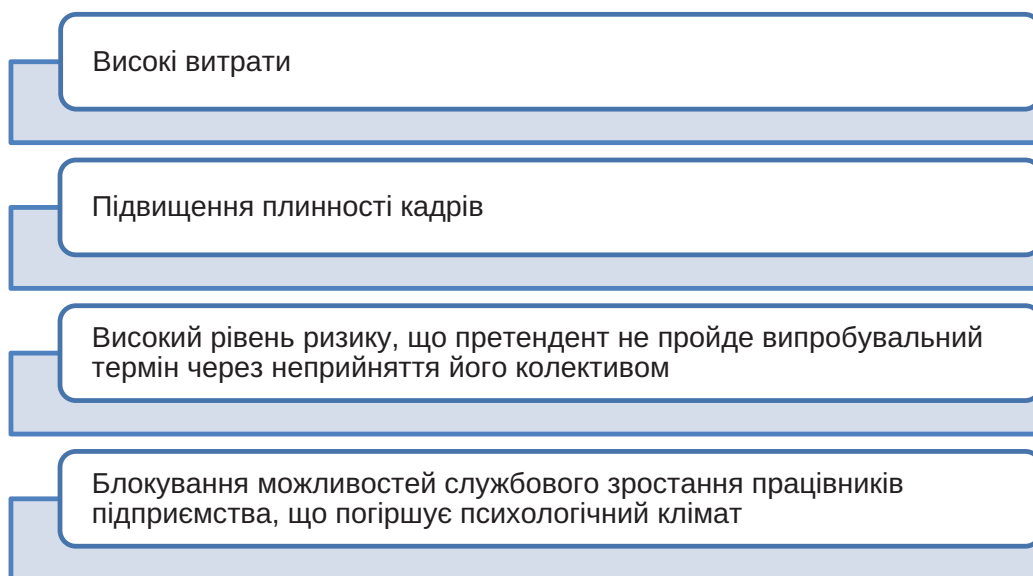


Рис. 2. Основні недоліки зовнішнього рекрутингу

Джерело: розроблено на основі даних джерела [7]

збільшилася, і вони стали одним із найважливіших пунктів у роботі HR-менеджерів для пошуку кандидатів.

У процесі реалізації різних різновидів рекрутингу використовуються три групи методів, які подано у таблиці 1.

На сьогодні найбільш прогресивнішим способом пошуку роботи є соціальні мережі, в яких зареєстрована більша половина населення світу. Саме через соціальні мережі ведеться пошук роботи як зі сторони кандидатів так і зі сторони рекрутингових агенств, які роблять оголошення

Найбільш затребувані соціальні мережі для пошуку кандидатів [10–11]:

– Facebook, – це другий у світі ресурс за відвідуваністю, створює можливість величез-

ного охоплення аудиторії. Дана мережа потребує наявності контент-плану та чіткого розуміння аудиторії, охоплення публікацій зростає залежно від підписок та алгоритму новин, які підлаштовуються спеціально під кандидата;

– LinkedIn – соціальна мережа для професіоналів, які здійснюють пошук та встановлення ділових контактів. Затребувана у 93% HR-менеджерів для моніторингу та пошуку кандидатів;

– Twitter – гарний інструмент для комунікації з кандидатами. Незважаючи на те, що публікації можна зробити на 140 символів та одну картинку, тут застосовується схема питання-відповідь, що зберігається у стрічці.

В підсумку пропонуємо дослідити розвиток рекрутингових послуг у світ на прикладі

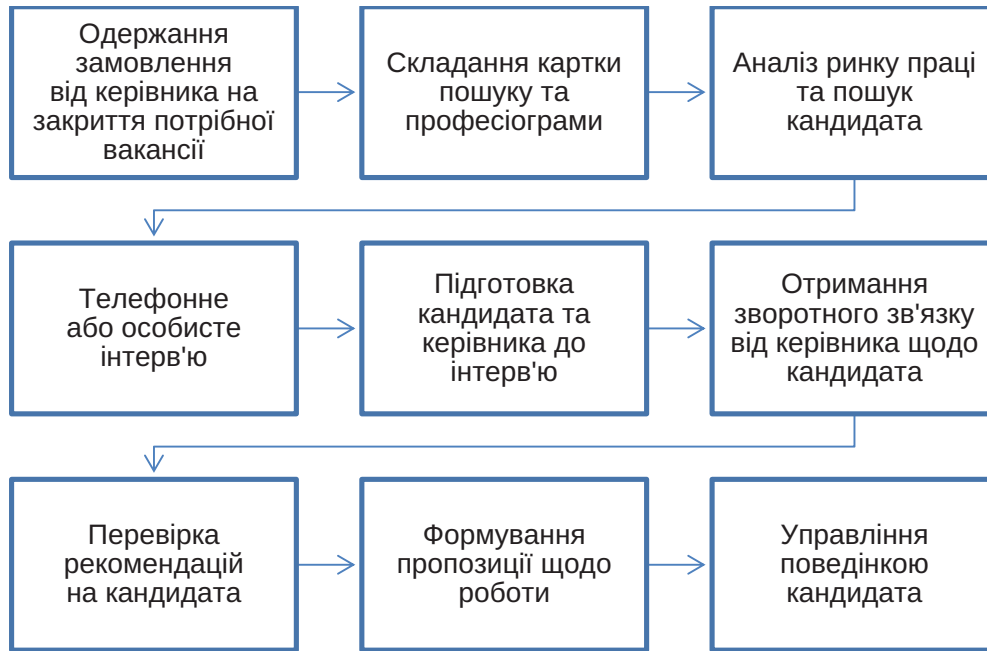


Рис. 3. Характеристика етапів роботи внутрішнього рекрутингу

Джерело: розроблено на основі даних джерела [8]

Таблиця 1

Методи, що використовуються в рекрутингу персоналу

Традиційні	Додаткові	Інноваційні
інтерв'ю відеоінтерв'ювання тестування центри оцінки смс-листування анкетування сайти оголошень та ін.	діагностика здібностей за допомогою комп'ютерної програми оцінка претендента на фотографію графо-асесмент оцінка голосу кандидата Оцінка кандидата за підсумками медогляду та ін.	digital-інструменти чат-боти digital-пристрої зі штучним інтелектом HR-аналітика мобільні додатки онлайн тестування програмні комплекси та ін.

Джерело: розроблено на основі даних джерела [9; 10; 11]

обсягів прибутку рекрутингових компаній та їх частки на ринку (рис. 4).

Аналізуючи обсяг доходу 10 найбільших рекрутингових компаній в світі, ми виявили, що загальний річний оборот цих компаній дорівнює ВВП невеликої країни, що власне ще раз засвідчує популяризацію розвитку рекрутингових послуг. Рекрутинг на сьогодні є популярним на ринку США та ЄС, адже більшість великих компаній не тримають в штаті рекрутера, а користуються аутсорсинговими послугами. Відхід від традиційного найму персоналу був зумовлений переходом більшості компаній в онлайн-режим віддаленої роботи, що спонукало шукати інші способи пошуку персоналу та задіювати сторонні організації, що є вигідним як для компанії (не витрачає коти на рекрутера) так і для рекрутингового агентства.

Наступним проаналізуємо діяльність рекрутингових компаній в Україні та визначимо динаміку їх росту (рис. 5).

Аналізуючи динаміку рекрутингових компаній ми можемо бачити їхнє катастрофічне зменшення в 2011–2012 рр, що відбулось на тлі світової економічної кризи в 2010 році та призвело до закриття низки компаній. В період 2017–2018 рр. відбувався ріст компаній, що було зумовлено попитом на ринку праці та ростом економіки України. В 2022 році у зв'язку з війною в Україні, ми бачимо зменшення рекрутингових компаній, яке відбулось через окупацію територій та закриття агенств через відсутність попиту на послуги.

В підсумку аналізу українського ринку рекрутингових компаній пропонуємо дослідити їхню виручку від реалізації та визначити

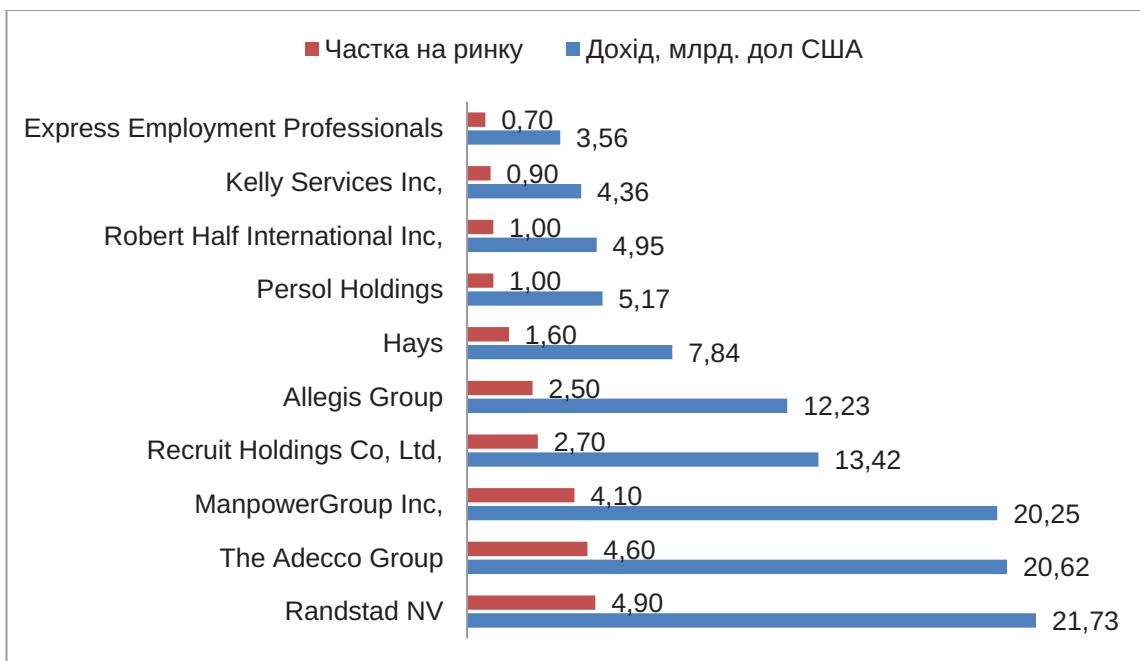


Рис. 4. Обсяг прибутку найбільших світових рекрутингових компаній та частка ринку станом на 2023 рік

Джерело: розроблено на основі даних джерела [12]

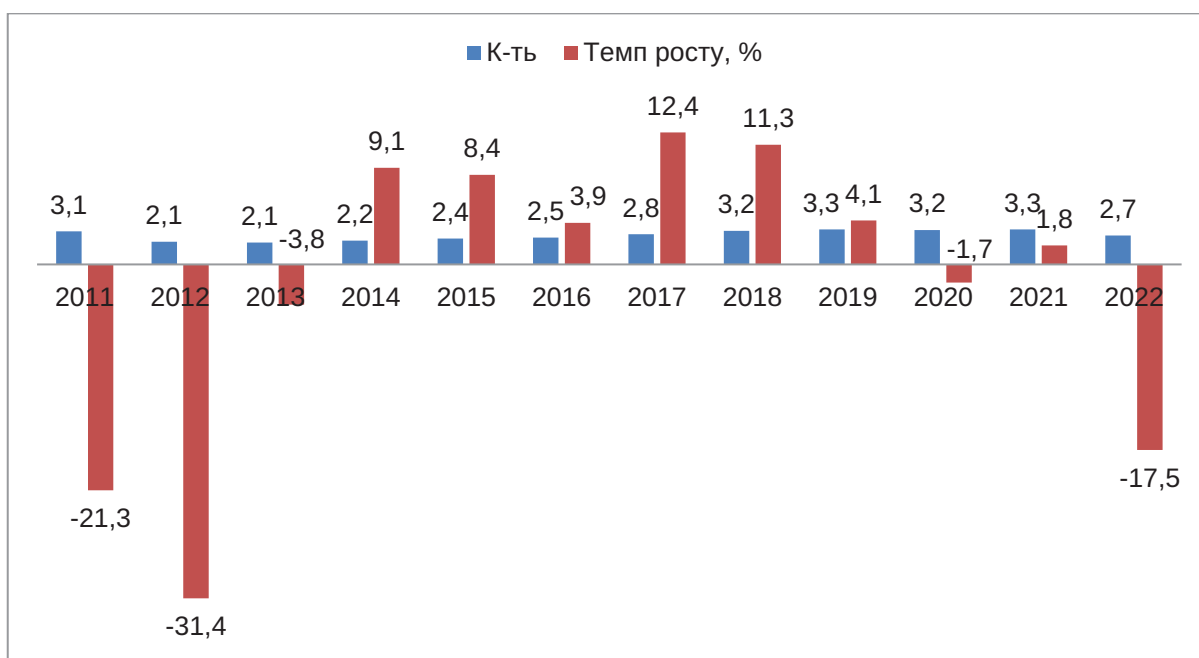


Рис. 5. Динаміка рекрутингових компаній в Україні за період 2011–2022 рр., тис. одиниць

Джерело: розроблено на основі даних джерела [13]

ЕКОНОМІКА

як вплинуло зменшення кількості компаній на її сумарну виручку (рис. 6).

Щодо аналізу виручки від реалізації то тут можна замітити зворотну динаміку, незважаючи на збільшення компаній в 2021 році на 1,8% збільшення виручки становило 24,3%,

те саме в 2019 році, ріст компаній 4,1%, а виручки – 26,8%. Це може означати, те що на ринку присутні великі компанії, які контролюють більшу частку ринку, а поява маленьких чи їх закриття не сильно впливає на загальну динаміку виручки.

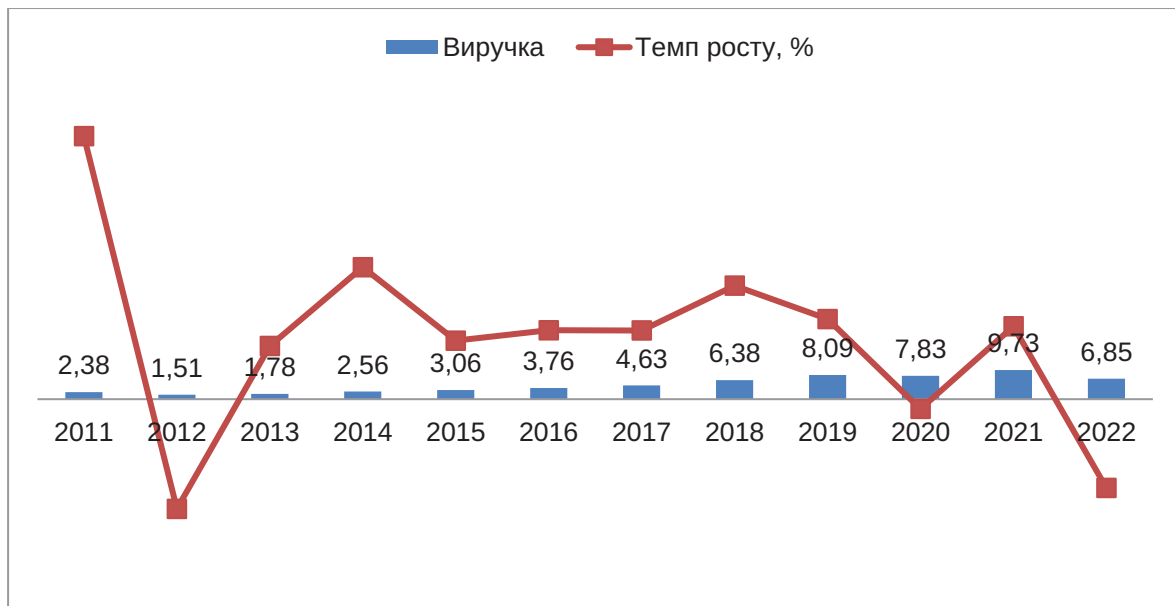


Рис. 6. Динаміка виручки від реалізації рекрутингових компаній в Україні за період 2011–2022 рр., млрд. грн

Джерело: розроблено на основі даних джерела [13]

На сьогодні в цілому світі набувають популярності рекрутингові послуги та збільшується попит на найм персоналу саме через профільні організації. На жаль, через те, що в Україні більшість компанії надає перевагу традиційному найму персоналу через власного HR-менеджера рекрутингові послуги не набули широкого розповсюдження. Проте з майбутньою інтеграцією нашої країни в ЄС такий попит виникатиме, адже на сьогодні рекрутингові послуги є не тільки економією часу для компанії на пошук працівника, вони є економією ресурсів, які компанія затрачає на цей пошук. Ми можемо з впевненістю стверджувати, що вже зовсім скоро вітчизняні компанії перейдуть на новий рівень пошук персоналу і рекрутинг в Україні користуватиметься попитом.

Висновки. Дослідивши особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом можна зробити наступні висновки, а саме:

1. Рекрутинг являє собою найм персоналу і саме від рекрутера чи рекрутингових агентств залежить не тільки закриття посади, але й загальний результат підприємства. Працівники є механізмом організації, який має працювати злагоджено і для досягнення однієї мети, а саме від того, які це будуть працівники і залежить робота внутрішніх рекрутерів чи агенцій.

2. В умовах розвитку технологій пошук працівників став простішим та швидшим, проте це ніяк не впливає на якість цих працівників. Суть роботи рекрутера полягає в здатності підібрати правильного працівника, який ростиме сам та роститиме організацію, в якій працює. Отже застосування рекрутингу є важливим для підприємства, адже наймаючи на роботу працівників керівники очікують максимального результату, який в першу чергу залежить від рекрутера і який власне займається їхнім пошуком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2 (13). С. 130–134.
- Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 230–238.
- Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Львів – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
- Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 1. С. 22–30.

5. Активний чи пасивний рекрутинг. Вивчення стратегій, плюсів і мінусів, а також найкращого підходу для вашої організації. URL: <http://surl.li/syxxt> (дата звернення: 20.04.2024)
6. Лобза А. В., Бикова А. Л., Пильгун А. Р. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77). С. 123–129.
7. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
8. Faulconbridge J. R., Beaverstock J. V., Hall S., Hewitson A. The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*. 2009. Vol. 40(5). P. 800–808.
9. Cole M., Feild H., Giles W., Harris S. Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality. *Journal of Business & Psychology*. 2009. Vol. 24(1). P. 5–18.
10. Безпалько О., Панасюк Д. (2024). Сутність рекрутингу та характеристика основних його інструментів. *Scientific Collection «InterConf+»*. № 43(193), 61–66. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.006> (дата звернення: 22.04.2024)
11. Дашко І. М., Михайличенко Л. В. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2023. № 2. Р. 3–10. URL: http://e-forum.intu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/40
12. Staffing and Recruitment Market Analysis Report, Revenue & Forecast-2030 (2024) URL: <https://www.theinsightpartners.com/reports/staffing-and-recruitment-market>
13. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств (2024) URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

REFERENCES:

1. Lysak V. Yu. (2019). *Sut ta znachennia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva* [The Essence and Importance of Recruiting in the Enterprise Personnel Management System]. *Priazovsky Economic Herald*, vol. 2(13), pp. 130–134. (in Ukrainian)
2. Khytra O. V. and Chaplii A. V. (2019). *Osoblyvosti zastosuvannia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva* [Peculiarities of recruiting application in the enterprise personnel management system]. *Priazovsky economic herald*, vol. 4(15), pp. 230–238. (in Ukrainian)
3. Havrysh O. A., Dovhan L. Ie., Kreidych I. M. and Semenchenko N. V. (2017). *Tekhnologii upravlinnia personalom: monohrafiia* [Technologies of personnel management: monograph]. Lviv-Kyiv: NTUU "KPI". 528 p. (in Ukrainian)
4. Bazaliiska N. P. and Koshonko O. V. (2020). *Rekrutynh yak innovatsiina tekhnologhiia formuvannia personalu na promyslovomu pidpriemstvi za suchasnykh umov hospodariuvannia* [Recruiting as an Innovative Technology of Personnel Formation at an Industrial Enterprise in Modern Economic Conditions]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. Vol. 4. Tom 1, pp. 22–30. (in Ukrainian)
5. *Aktyvnyi chy pasyvnyi rekrutynh. Vyvchennia stratehii, plusiv i minusiv, a takozh naikrashchoho pidkhodu dlia vashoi orhanizatsii* [Active or passive recruitment. Learn the strategies, pros and cons, and the best approach for your organization]. Available at: <http://surl.li/syxxt> (Accessed: 20.04.2024) (in Ukrainian)
6. Lobza A. V., Bykova A. L. and Pylhun A. R. (2020). *Osoblyvosti diialnosti rekrutynhovoykh ahentstv na ukrain-skomu rynku pratsi* [Peculiarities of Recruitment Agencies in the Ukrainian Labor Market]. *Problems of a systematic approach in the economy*, vol. 3(77), pp. 123–129. (in Ukrainian)
7. Tsybaliuk S. O. (2019). *Rekrutynh personalu: pidruchnyk* [Recruitment of personnel: a textbook]. Kyiv: KNEU. 355 p. (in Ukrainian)
8. Faulconbridge J. R., Beaverstock J. V., Hall S. and Hewitson A. (2009). The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*. vol. 40(5). pp. 800–808. (in English)
9. Cole M., Feild H., Giles W. and Harris S. (2009). Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality. *Journal of Business & Psychology*, vol. 24(1), pp. 5–18. (in English)
10. Bezpalko O. and Panasiuk D. (2024). *Sutnist rekrutynhu ta kharakterystyka osnovnykh yoho instrumentiv* [The essence of recruiting and characteristics of its main tools]. *Scientific Collection «InterConf+»*, vol. 43(193), pp. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.006> (Accessed: 22.04.2024) (in Ukrainian)
11. Dashko I. M. and Mykhailichenko L. V. (2023). *Osoblyvosti vykorystannia innovatsiinykh tekhnologii v systemi upravlinnia personalom* [Features of the use of innovative technologies in the personnel management system]. *Economic forum*, vol. 2, pp. 3–10. Available at: http://e-forum.intu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/40 (Accessed: 22.04.2024) (in Ukrainian)
12. Staffing and Recruitment Market Analysis Report, Revenue & Forecast-2030 (2024). URL: <https://www.theinsightpartners.com/reports/staffing-and-recruitment-market> (in Ukrainian)
13. *Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Diialnist pidpriemstv* (2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (in Ukrainian)