

УДК 658.3 :005.95/.96
JEL Classification: M12, J63
DOI: 10.31713/ve2202627

Фроленкова Н. А.¹

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0003-4553-9547

E-mail: n.a.frolenkova@nuwm.edu.ua

Левшук О. О.¹

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

ORCID ID: 0009-0000-8079-6704

E-mail: levshuk_em21@nuwm.edu.ua

*¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне,
Україна*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КАДРОВОГО РЕКРУТИНГУ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Кадровий менеджмент в умовах сьогодення має надзвичайно важливе значення в забезпеченні конкурентоспроможності будь-якої організації. Особливої актуальності в умовах дефіциту кадрів на ринку праці набувають процеси рекрутингу персоналу. В епоху кадрового голоду стратегічна мета рекрутингу – не просто шукати людей, а підбирати таланти, з якими можна працювати ефективно і довгостроково. Ефективний рекрутинг персоналу сьогодні повинен ґрунтуватись на поєднанні класичних управлінських концепцій із сучасними HR-практиками, що враховують тенденції цифровізації, демографічні зміни та трансформацію ринку праці. У статті запропоновано підходи до організації ключових процесів рекрутингу персоналу, зокрема, створення внутрішнього та зовнішнього кадрового резерву, вибору джерел пошуку персоналу, формування системи ключових показників ефективності рекрутингу.

Ключові слова: кадровий менеджмент; рекрутинг; кадровий резерв; джерела рекрутингу; метрики ефективності.

Постановка проблеми. Нині Україна переживає один з найскладніших періодів у своїй історії. Повномасштабні військові дії не просто зруйнували міста та інфраструктуру, а й глибоко вплинули на економіку, особливо на ринок праці. Близько 7 млн українців емігрували, 4 млн стали внутрішньо переміщеними особами. В



масштабі держави пропозиції роботи сьогодні значно перевищують попит, особливо серед кваліфікованих фахівців. За оцінками Міжнародної організації праці, для відновлення України знадобиться додатково біля 9 млн працівників, проте щороку населення України зменшується на 250–300 тисяч чоловік, а кожна галузь економіки страждає від дефіциту працівників

В умовах існуючих викликів ринку праці зростає роль кадрового менеджменту як фактора стабільного забезпечення організації персоналом необхідної кількості та якості. При цьому ключовим процесом кадрового менеджменту в даному контексті є рекрутинг персоналу, який забезпечує організацію необхідними людськими ресурсами відповідно до встановлених вимог та потреб. У сучасному висококонкурентному середовищі, де залучення талантів є критично важливим, рекрутинг стає стратегічним інструментом розвитку будь-якої організації.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Аналіз тенденцій на ринку праці України свідчить про наявність низки взаємопов'язаних проблем, що мають системний характер і створюють кардинально нове середовище, в якому вже працюють і будуть працювати власники бізнесу, керівники організацій та фахівці з персоналу в напрямку залучення якісної та кваліфікованої робочої сили.

Ключовими проблемами сучасного ринку праці є: дефіцит робочої сили, диспропорційне відновлення ринку праці в розрізі регіонів та професій, низький рівень оплати праці, невідповідність вимог роботодавців та компетенцій кандидатів, незадекларована праця.

Крім того, практика діяльності більшості українських підприємств характеризується наступними типовими проблемами у сфері управління персоналом:

- Реактивний підхід до найму, коли пошук кандидатів починається лише після виникнення критичної потреби.
- Обмежені канали пошуку персоналу.
- Тривалий та неструктурований процес відбору.
- Відсутність системи аналітики та оцінки ефективності рекрутингу.

У зв'язку з цим ефективний рекрутинг сьогодні стає стратегічною конкурентною перевагою будь-якої організації, оскільки забезпечує залучення найбільш відповідних кандидатів, скорочення

часу та вартості підбору, підвищення якості найму та зниження ризиків, пов'язаних з помилками при виборі персоналу.

Проте, ключові процеси рекрутингу мають бути гнучкими, адаптованими до мінливих потреб ринку праці та ефективними в умовах сучасних викликів і дефіциту кваліфікованого персоналу. Для вирішення зазначених проблем постає необхідність в удосконаленні існуючих підходів до рекрутингу персоналу та адаптація їх до нових умов господарювання.

Цілі дослідження. Враховуючи перелічені вище та інші виклики сучасного ринку праці виникає необхідність при побудові системи кадрового менеджменту та рекрутингу персоналу зокрема, враховувати ключові тенденції та швидко і ефективно перебудовувати всі процеси. Основні тенденції та перспективи ринку праці, до яких є потреба адаптовувати систему кадрового менеджменту, на нашу думку, включають (рис. 1).



Рис. 1. Ключові тенденції ринку праці в умовах дефіциту кадрів

Будь-які концепції починаються з принципів, отже нами сформульовані три головні принципи, які забезпечать системність та ефективність стратегічної роботи з персоналом (рис. 2).

 Системність	 Проактивність	 Індивідуальний підхід
Перехід від ситуативного до планового управління кадрами передбачає розробку комплексної кадрової політики, яка охоплює всі аспекти роботи з персоналом — від найму до розвитку та утримання. Всі процеси мають бути взаємопов'язаними та підпорядкованими єдиній меті — забезпеченню підприємства необхідними людськими ресурсами відповідної кваліфікації у потрібний час.	Попередження проблем замість реагування на наслідки — ключовий принцип сучасного HR-менеджменту. Це передбачає постійний моніторинг ситуації на ринку праці, прогнозування потреб у персоналі, виявлення потенційних ризиків плинності та завчасну розробку заходів з їх мінімізації. Згідно з дослідженням PwC, компанії з проактивним підходом до HR демонструють на 25% вищу продуктивність персоналу.	Враховування особливостей різних категорій співробітників є необхідною умовою ефективної кадрової політики. Різні групи персоналу (робітники, фахівці, менеджери) мають різні потреби, мотивацію та очікування від роботодавця. За даними Deloitte, компанії, які впроваджують персоналізовані підходи до управління персоналом, досягають на 47% вищого рівня утримання співробітників.

Рис. 2. Принципи реформування кадрових процесів

Застосування цих принципів дозволить створити гнучку та адаптивну систему рекрутингу кваліфікованого персоналу, здатну ефективно функціонувати в умовах мінливого бізнес-середовища та забезпечувати підприємство необхідними ресурсами для досягнення його стратегічних цілей.

Враховуючи тенденції ринку праці та потенційний дефіцит робочої сили ключовими напрямками рекрутингу персоналу в будь-якій організації повинні стати (рис. 3). Розглянемо детальніше деякі з них, які є надзвичайно важливими, іноді навіть критичними.

Створення та управління кадровим резервом для оперативного закриття вакансій. Виходячи з ситуації на ринку праці, сучасні організації повинні бути гнучкими та швидко реагувати на зміни. Під нові виклики та проекти потрібні нові працівники, пошук яких сьогодні ускладнений, тому кадровий резерв стає стратегічно важливим інструментом, який дозволяє забезпечити стабільне і швидке закриття вакансій та високу якість рекрутингу. Провівши аналіз теоретичних підходів до створення і роботи з кадровим резервом варто, на нашу думку, виділити окремо внутрішній та зовнішній кадровий резерв (рис. 4).

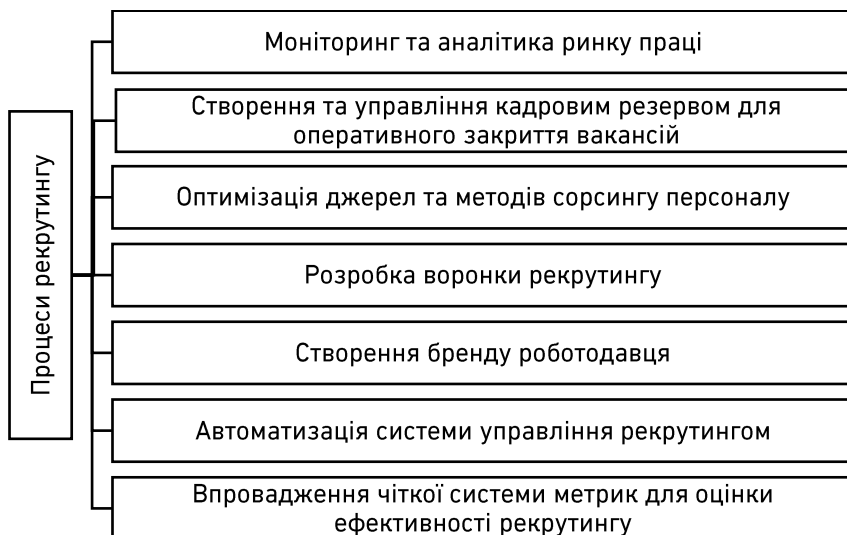


Рис. 3. **Ключові процеси рекрутингу персоналу в умовах викликів сучасного ринку праці**

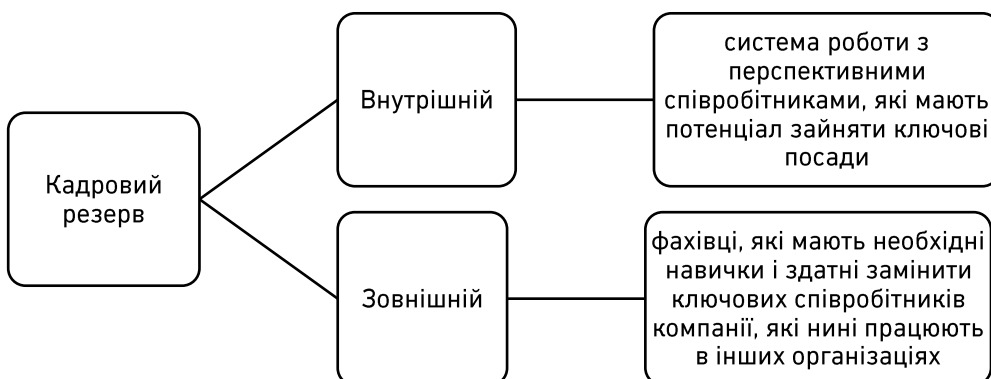


Рис. 4. **Складові кадрового резерву організації**

Оскільки ресурси кожного співробітника повинні бути максимально ефективно використані компанією, *внутрішній кадровий резерв* – це система роботи з перспективними співробітниками, які мають потенціал зайняти ключові посади. Цей процес включає визначення ключових посад та критеріїв відбору, оцінку поточних співробітників та формування програми їх розвитку.

Створення внутрішнього кадрового резерву та планування наступництва дозволяє забезпечити збереження експертності та компетентності усередині компанії, підтримку високої якості та безперервності бізнес-процесів, стабільну корпоративну культуру,

економію часу на адаптацію, створити умови для органічного кар'єрного зростання персоналу.

Зовнішній кадровий резерв – фахівці, які мають необхідні навички і здатні замінити ключових співробітників компанії, які нині працюють в інших організаціях. У зовнішній кадровий резерв можуть бути включені кандидати, які займають аналогічні посади в компаніях-конкурентів, або профільні фахівці, які працюють в організаціях інших галузей, але мають необхідну кваліфікацію.

Для забезпечення ефективного механізму зовнішнього кадрового резерву необхідно створювати і вести бази кандидатів, які дозволяють швидко закрити вакансії завдяки оцінці власних баз даних потенційних кандидатів на відповідність поточним запитам та вибору із раніше збережених кандидатів. В сучасних умовах управління базою кандидатів стає стратегічним завданням. Вона має бути не просто архівом документів, а керованою системою, яка забезпечує швидкий пошук, прозорість етапів та точну аналітику.

Враховуючи масштаб та складність завдання, робота зі створення кадрового резерву вимагає комплексного підходу та ретельного планування, що представлено нами на рис. 5.



Рис. 5. Основні етапи процесу створення та роботи з кадровим резервом

Отже, створення та управління кадровим резервом - це не разова дія, а безперервний процес, що вимагає постійного моніторингу та розвитку.

Оптимізація джерел та методів сорсингу персоналу. Сорсинг – ключовий елемент системи рекрутингу персоналу, який передбачає активний пошук кандидатів. При цьому в теорії кадрового менеджменту традиційно виділяють зовнішні та внутрішні джерела сорсингу. Проте, на нашу думку, ситуація на ринку праці вимагає сьогодні нових підходів та методів залучення кандидатів, тому варто розглядати ще і комбінований сорсинг (рис. 6).

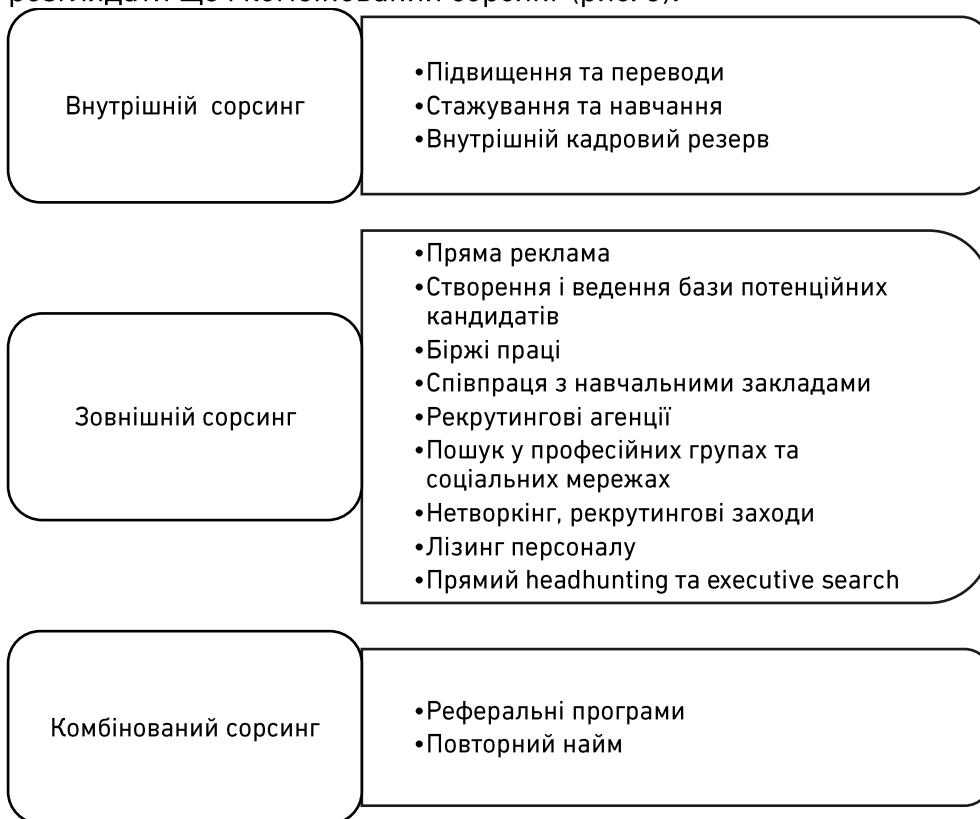


Рис. 6. Види сорсингу персоналу

Внутрішній сорсинг – це, насамперед, підвищення та переводи. Це один із найкращих способів виростити успішних співробітників та лідерів у колективі – дати їм можливість розвиватися всередині компанії. Стажування та навчання особливо актуально, якщо потрібен працівник початкового рівня, якого ви навчите всьому необхідному.

Зовнішній сорсинг включає значно більше джерел пошуку персоналу.

Пряма реклама. Розміщення вакансій на кар'єрних сайтах, сайтах пошуку роботи, в соціальних мережах та інших платформах пошуку роботи. В Україні це передусім Work.ua, Rabota.ua, а також профільні ресурси. Широке охоплення дає великий приплив відгуків – пасивний пошук кадрів через такі платформи забезпечує масовий відгук кандидатів і економію часу рекрутера.

Створення і ведення бази потенційних кандидатів. Цей процес вже описаний раніше і як відзначалось вище, збір резюме, моніторинг пасивних кандидатів, нетворкінг, збір інформації про фахівців в регіоні – один з найефективніших методів закриття вакансій в сучасних умовах.

Біржі праці. Це хороший варіант, якщо ви обмежені умовами найму та бюджетом. Для нескладних позицій (робітничі спеціальності, касири, оператори) можна співпрацювати з державними центрами зайнятості, які допомагають знайти працівників.

Співпраця з навчальними закладами дає гарні результати, якщо для роботодавця не важливий досвід. Ярмарки вакансій, дні кар'єри у ЗВО або онлайн-вебінари про роботу у компанії допоможуть привернути увагу маси кандидатів.

Рекрутингові агенції. Якщо терміновість є проблемою або вакансія має вузьку нішу, доцільно скористатися послугами агентства з пошуку кваліфікованих кандидатів у галузі. Їхня головна перевага — швидкий доступ до великої бази кандидатів і відпрацьовані методики пошуку.

Пошук у професійних групах та соціальних мережах. Сьогодні перспективним та ефективним є пошук кандидатів через професійні форуми та платформи, зокрема Facebook, LinkedIn, Instagram, спеціалізовані Telegram-канали та Viber-групи, навіть TikTok. Крім прямого пошуку варто застосувати інструменти таргетованої реклами для охоплення цільової аудиторії.

Нетворкінг, рекрутингові заходи: виставки та ярмарки вакансій, професійні події, форуми, конференції роботодавців, тренінги з пошуку роботи, хакатони, воркшопи тощо.

Лізинг персоналу – це управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процеси необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.

Комбінований сорсинг представлений реферальними програмами, які являють собою поєднання зовнішнього та внутрішнього рекрутингу, які полягають у залученні кандидатів за допомогою рекомендацій вже працюючих співробітників. Головними перевагами реферального рекрутингу є

- особиста рекомендація;
- економія часу на пошук та найм (за даними HR Technologist, процес найму залучених кандидатів відбувається на 55% швидше);
- економія коштів. Реферальні програми допомагають заощадити гроші, які б витрачались на розміщення вакансії, агентські або рекрутингові комісії;
- зниження плинності персоналу. Запрошені співробітники, як правило, залишаються працювати в компанії довше, ніж найняті з кар'єрних порталів;
- підвищення залученості співробітників;
- розвиток бренду роботодавця, оскільки краща реклама для компанії – це коли співробітники дають позитивну рекомендацію. Пасивні кандидати значно більше довіряють пропозиції, що надходять від особистого контакту.

За рекомендацію спеціаліста співробітник зазвичай отримує бонуси, премії. Це може відбуватись одразу або по закінченню випробувального терміну новачка. Причому винагороду може отримати як рефер, так і реферал. У випадках, коли необхідно створити цілий структурний підрозділ з нуля може бути використана інша форма реферального рекрутингу – найм одного професійного кандидата та надання йому повноважень набрати свою команду

Впровадження чіткої системи метрик для оцінки ефективності рекрутингу. Для ефективного контролю, моніторингу та оцінки результатів процесів рекрутингу необхідно встановити чіткі кількісні показники (KPI, метрики), які дозволять об'єктивно оцінювати прогрес і вчасно вносити корективи. Узагальнивши інформацію щодо найбільш використовуваних метрик в практичній діяльності рекрутерів, пропонується наступний перелік (табл. 1).



Таблиця 1

Рекомендовані KPI для контролю та оцінки результатів процесів рекрутингу

Показник	Цільове значення	Характеристика
Середній час закриття вакансії	від 10 до 90 днів залежно від посади та галузі, в середньому становить 30-45 днів	Загальна кількість днів, витрачених на закриття всіх вакансій за певний період, поділена на кількість закритих вакансій за цей період
Коефіцієнт прийняття пропозицій (Offer Acceptance Rate)	залежить від галузі, компанії та конкретної вакансії, 70-80% - середній показник	Відображає відсоток пропозицій про роботу, які кандидати погодилися прийняти
Час до прийняття пропозиції (Time to Hire)	залежить від галузі і посади	Період з моменту першого контакту з кандидатом до моменту прийняття пропозиції. Цей показник відображає швидкість рекрутингового процесу
Рівень задоволеності кандидатів (Candidate Satisfaction Rate)	80% і вище	Відсоткове співвідношення між кількістю задоволених кандидатів та загальною кількістю кандидатів, які брали участь у процесі відбору
Вартість найму одного співробітника (Cost-per-Hire)	цільового значення вартості найму одного співробітника не існує, оскільки вона залежить від багатьох факторів, але середня вартість найму в Україні може коливатися в межах 15 000–30 000 грн	Скупність усіх витрат компанії на пошук та найм одного нового працівника. Розраховується шляхом складання всіх витрат (внутрішніх та зовнішніх) та ділення отриманої суми на кількість найнятих співробітників за певний період
Коефіцієнт відгуку (Response Rate)	зазвичай не менше 50%	Відсоток кандидатів, які відповіли на пропозицію співпраці, незалежно від того, чи є відповідь ствердною, чи заперечною. Метрика дає змогу оцінити ефективність підходу рекрутера до залучення кандидатів та проаналізувати якість спілкування

продовження табл. 1

Якість найму	90-95 %	Відсоток співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін
Рівень утримання нових співробітників (після 1 року роботи)	80-90%	Вимірюється як відсоток працівників, які залишаються в компанії протягом першого року

Висновки. Отже, кадровий менеджмент в умовах сьогодення має надзвичайно важливе значення в забезпеченні конкурентоспроможності будь-якої організації, адже трансформації в економіці України, посилені впливом військових дій, вимагають від компаній змінити традиційні підходи до управління людськими ресурсами. Одним з ключових процесів кадрового менеджменту є рекрутинг персоналу. В епоху кадрового голоду стратегічна мета рекрутингу – не просто шукати людей, а підбирати таланти, з якими можна працювати ефективно.

Враховуючи перелічені вище та інші виклики сучасного ринку праці виникає необхідність при побудові системи кадрового менеджменту та рекрутингу персоналу зокрема, враховувати ключові тенденції та швидко і ефективно перебудовувати всі процеси. Удосконалення процесів рекрутингу в запропонованих нами напрямках відповідає сучасним викликам та тенденціям ринку праці і дасть змогу підвищити ефективність залучення та утримання якісної робочої сили.

1. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>

2. Галузеві тренди. Ринок праці в Україні – виклики для бізнесу в умовах демографічної кризи. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rynok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi>

3. Колеснікова О. Ринок праці 2025: чому бізнес не може знайти працівників, а безробітні — роботу. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/kolesnikova/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnikiv-a-bezrobitni-robotu>

4. Barney N. Human resource management (HRM) [Electronic resource] / Nick Barney, Wesley Chai, Shaun Sutner. Informa TechTarget. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>

5. Fundamentals of human resource management / John R. Hollenbeck [etal.]. – 8th ed. – [S. l.] : McGraw-Hill Education, 2019. 608 p.

6. Gallup. State



of the global workplace: 2025 report / Gallup. – Washington, D. C. : [s. n.], 2025. 141 p.
7. Snyder K. Key HR statistics and trends [Electronic resource] / Kristy Snyder. *Forbes Advisor*. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/hr-statistics-trends>

REFERENCES:

1. Vidnovlennia rynku pratsi v Ukraini v umovakh viiny: rehionalni aspekty. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-ryнку-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>
2. Haluzevi trendy. Rynok pratsi v Ukraini – vyklyky dlia biznesu v umovakh demohrafichnoi kryzy. Kyivstar Business Hub – korporatyvnyi bloh dlia biznesu. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-viklyki-dlya-biznesu-v-umovah-demohrafichnoyi-kryzi>
3. Kolesnikova O. Rynok pratsi 2025: chomu biznes ne mozhe znaity pratsivnykiv, a bezrobitni — robotu. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/kolesnikova/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnykiv-a-bezrobitni-robotu>
4. Barney N. Human resource management (HRM) [Electronic resource] / Nick Barney, Wesley Chai, Shaun Sutner. *Informa TechTarget*. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>
5. Fundamentals of human resource management / John R. Hollenbeck [etal.]. – 8th ed. – [S. l.] : McGraw-Hill Education, 2019. 608 p.
6. Gallup. State of the global workplace: 2025 report / Gallup. – Washington, D. C. : [s. n.], 2025. 141 p.
7. Snyder K. Key HR statistics and trends [Electronic resource] / Kristy Snyder. *Forbes Advisor*. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/hr-statistics-trends>

Frolenkova N. A.¹

Candidate of Economics, Associate Professor

ORCID ID: 0000-0003-4553-9547

E-mail: n.a.frolenkova@nuwm.edu.ua

Levshuk O. O.¹

Master`s

ORCID ID: 0009-0000-8079-6704

E-mail: levshuk_em21@nuwm.edu.ua

¹ National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine

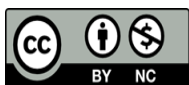
THEORETICAL FOUNDATIONS FOR IMPROVING PERSONNEL RECRUITMENT PROCESSES AMIDST CONTEMPORARY LABOR MARKET CHALLENGES

Human resource management today is of paramount importance in ensuring the competitiveness of any organization. Transformations in Ukraine's economy, intensified by the impact of military actions, require

companies to shift from traditional approaches to human resource management. Amidst the current labor shortage, personnel recruitment processes have become particularly critical. In this era of "talent scarcity," the strategic goal of recruitment is not merely to find individuals but to identify talents capable of effective, long-term collaboration. Effective modern recruitment must be based on a synergy of classic management concepts and contemporary HR practices that account for digitalization trends, demographic shifts, and labor market transformations. Given the challenges of today's labor market, there is an urgent need to incorporate key trends and rapidly restructure all processes when building a human resource management system, and recruitment in particular. This article systematizes the trends and prospects of the labor market to which the human resource management system must adapt. It articulates the core principles that ensure a systematic and effective approach to strategic personnel management. Furthermore, the study identifies key recruitment processes requiring improvement and market adaptation. Approaches to creating and managing talent pools are analyzed, and an algorithm for establishing an external talent pipeline is formulated. The authors pay special attention to optimizing personnel sourcing methods and channels, identifying and describing external, internal, and hybrid sourcing streams. The active use of referral recruitment is proposed as a method for both rapid talent acquisition and the motivation of existing staff. The article also synthesizes information on the most widely used recruitment metrics, offering a recommended list for practical use. Enhancing recruitment processes in these proposed directions aligns with contemporary labor market challenges and will enable organizations to improve the efficiency of attracting and retaining a high-quality workforce.

Keywords: Human Resource Management (HRM); Recruitment; Talent Pool; Sourcing Channels; Recruitment Metrics.

Отримано/Received: 26.05.2026
Прийнято до друку/Accepted: 20.06.2026
Опубліковано/Published: 29.06.2026



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.