

- gement, 18, 60–82. https://www.researchgate.net/publication/5113564_Strategic_Human_Resource_Management_Three-Stage_Process_and_Influencing_Organisational_Factors
- Makedon V. V. (2023). Rozvytok systemy stratehichnoho menedzhmentu mizhnarodnykh kompanii na zasadakh kros-funktionalnoho pidkhodu [Development of the strategic management system of international companies based on a cross-functional approach]. *European Journal of Management Issues*, 3(31), 177–187. <https://doi.org/10.15421/192315>
- Murcia N. N. S., Ferreira F. A. F. & Ferreira J. J. M. (2022). Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251>
- Schoormann T., Schweihoff J., Jussen I. & Möller F. (2023). Classification tools for business models: Status quo, comparison, and agenda. *Electronic Markets*, 33. Art. 7. <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00639-2>
- Skibitska L. I. & Skibitskyi O. M. (2006). *Menedzhment: navch. posib [Management: study guide]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
- Starov O. S. (2025). Evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia vid klasychnykh kontseptsii do adaptyvnykh modelei [Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>
- Strategic human resource planning. https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_human_resource_planning?utm_source=chatgpt.com
- Tuan V. K. (2025). The impact of strategic management on organizational creativity and its influence on the financial performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 1(21), 43–57. <https://doi.org/10.7341/20252113>
- Vuorinen T., Hakala H., Kohtamäki M. & Uusitalo K. (2018). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 4(51), 586–605. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>
- Zhang X. & Saadé R. G. (2025). Towards a Deeper Understanding of Strategic Management Factors in International Non-Governmental Organizations. *Administrative Sciences*, 2(15). Art. 34. <https://doi.org/10.3390/admsci15020034>

Стаття надійшла до редакції / Received: 01.02.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 14.02.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 331.108.4:005.336.1
JEL: J24; M12; M51
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-374-382>

СИСТЕМНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНЦІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

©2026 ВОНБЕРГ Т. В., ДМИТРУК С. М., СТЕПАНЕНКО К. І.

УДК 331.108.4:005.336.1
JEL: J24; M12; M51

Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Степаненко К. І. Системні чинники ефективності рекрутингових агенцій в умовах трансформації ринку праці

У статті досліджено чинники впливу на ефективність діяльності рекрутингових агенцій в умовах трансформації сучасного ринку праці України. Обґрунтовано актуальність проблематики з огляду на дефіцит кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції, цифровізацію бізнес-процесів та зміну управлінських підходів у сфері управління персоналом. Метою дослідження є систематизація зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають результативність діяльності рекрутингових структур, а також визначення їх взаємозв'язку та впливу на якість надання послуг. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу наукових публікацій вітчизняних і закордонних авторів. Запропоновано класифікацію чинників впливу на ефективність діяльності рекрутингових агенцій із поділом на зовнішні (стан ринку праці, рівень конкуренції, законодавче регулювання, технологічні зміни) та внутрішні (професійність рекрутерів, технологічне забезпечення, організація рекрутингових процесів, система управління персоналом, репутація та бренд агенції, комунікаційна політика). Доведено, що ефективність діяльності рекрутингових агенцій формується як результат узгодженої взаємодії зазначених чинників. Особливу увагу приділено ролі цифровізації та впровадження інструментів штучного інтелекту, які підвищують операційну продуктивність, скорочують терміни закриття вакансій і покращують якість добору персоналу. Водночас підкреслено необхідність поєднання технологічних рішень із професійною експертизою рекрутерів. Обґрунтовано значущість бренду та репутації рекрутингової агенції як стратегічних нематеріальних активів, що безпосередньо впливають на довіру кандидатів і клієнтів, інтенсивність взаємодії з ними та кінцеві показники результативності. Встановлено, що інформаційна відкритість і активна комунікація в цифровому середовищі посилюють позитивний вплив репутаційного капіталу на ефективність діяльності. Практична цінність результатів полягає в можливості використання запропонованої систематизації чинників для формування стратегій підвищення конкурентоспроможності та стійкості рекрутингових агенцій. Отримані висновки можуть бути застосовані у процесі вдосконалення організаційних процесів, управління персоналом і формування репутаційної політики рекрутингових структур.

Ключові слова: бренд, добір персоналу, ефективність, рекрутинг, рекрутингові агенції, чинники впливу.

Рис.: 1. **Бібл.:** 18.

Вонберг Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: t.vonberg@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7594-2018>

Дмитрук Сергій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: dmytruk.serhii@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7695-2018>

Степаненко Катерина Ігорівна – магістрантка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: ketcep01@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3556-4841>

UDC 331.108.4:005.336.1

JEL: J24; M12; M51

Vonberg T. V., Dmytruk S. M., Stepanenko K. I. Systemic Factors Affecting the Efficiency of Recruitment Agencies in the Context of Labor Market Transformation

The article explores the factors affecting the efficiency of recruitment agencies amid the transformation of Ukraine's modern labor market. The relevance of the topic is substantiated by the shortage of skilled personnel, rising competition, the digitization of business processes, and changes in management approaches in the field of human resource management. The aim of the study is to systematize the external and internal factors that determine the performance of recruitment structures, as well as to identify their interrelations and impact on the quality of service provision. The study employs methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, a system approach, and comparative analysis of scientific publications by both domestic and foreign authors. A classification of factors influencing the efficiency of recruitment agencies is proposed, divided into external (labor market conditions, level of competition, legislative regulation, technological changes) and internal factors (professionalism of recruiters, technological support, organization of recruitment processes, HR management system, agency reputation and brand, communication policy). It has been shown that the efficiency of recruitment agencies is shaped by the coordinated interaction of these factors. Special attention is given to the role of digitalization and the implementation of artificial intelligence tools, which enhance operational productivity, shorten the time to fill vacancies, and improve the quality of personnel selection. At the same time, the need to combine technological solutions with recruiters' professional expertise is emphasized. The importance of a recruitment agency's brand and reputation as strategic intangible assets, which directly affect candidates' and clients' trust, the intensity of engagement with them, and overall performance indicators, is substantiated. It has been found that information transparency and active communication in the digital environment enhance the positive impact of reputational capital on organizational performance. The practical value of the results lies in the ability to use the proposed systematization of factors to develop strategies for improving the competitiveness and resilience of recruitment agencies. The findings can be applied in the process of enhancing organizational procedures, personnel management, and shaping the reputational policy of recruitment organizations.

Keywords: brand, personnel selection, efficiency, recruiting, recruitment agencies, influencing factors.

Fig.: 1. **Bibl.:** 18.

Vonberg Tetiana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskiyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: t.vonberg@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7594-2018>

Dmytruk Serhii M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskiyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: dmytruk.serhii@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7695-2018>

Stepanenko Kateryna I. – Master's Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskiyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: ketcep01@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3556-4841>

Ситуація на ринку праці України останніми роками невпинно трансформується та є доволі неоднозначною. Відповідно до офіційної інформації, оприлюдненої Державною службою зайнятості, пропозиція робочої сили у 2026 році на ринку праці залишається обмеженою внаслідок воєнних дій, значної міграції населення, мобілізації тощо; а за багатьма професіями спостерігається навіть суттєвий дефіцит кадрів [1].

Усе це збільшує попит на послуги кадрових і рекрутингових агенцій, які, безумовно, мають більше можливостей забезпечити компанії необхідними кваліфікованими спеціалістами. Проте, на фоні загальної економічної нестабільності, ці агенції самі стикаються з численними труднощами надання високоякісних послуг, які пов'язані з високою конкуренцією, обмеженою чисельністю кваліфікованих «готових» кандидатів, які не потребують додатко-

вої підготовки та навчання, під вимоги замовника та висококваліфікованих і адаптованих під нові вимоги ринку рекрутерів, здатних задовольнити потреби компаній.

Додатковим викликом для рекрутингових агенцій є трансформація управлінських підходів українських компаній, які дедалі більше орієнтуються на розвиток професійно-культурної складової діяльності персоналу. Це, власне, вимагає від рекрутингових структур підвищеної гнучкості, здатності адаптуватися до нових запитів ринку праці та застосовувати комплексний підхід щодо надання послуг. Оскільки управління персоналом охоплює не лише добір, а й адаптацію та подальший розвиток працівників у межах організації, рекрутингові агенції змушені враховувати ширший спектр параметрів при формуванні пропозиції своїх послуг.

У таких умовах ефективність діяльності рекрутингових агенцій формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких організаційні, кадрові, технологічні, ринкові тощо. Саме рівень їх узгодженості та збалансованості визначає якість і результативність рекрутингових послуг, а також здатність агенцій оперативно реагувати на запити клієнтів. З огляду на це дослідження чинників ефективності діяльності рекрутингових агенцій набуває особливої актуальності в умовах трансформації сучасного ринку праці.

Питання ефективності діяльності рекрутингових агенцій у сучасних умовах цифровізації та розвитку інноваційних технологій прямо чи опосередковано розглядається як у роботах вітчизняних, так і зарубіжних дослідників.

Так, Остапенко Т. М., Кубецька О. М., Сидоров О. А. узагальнили досвід найму персоналу з позиції рекрутингу, в тому числі й на рівні агенції – рекрутингової компанії, опосередковано торкнувшись питання ефективності [2]. Лобза А. В., Бикова А. Л., Пильгун А. Р. зупинилися на особливостях функціонування рекрутингових агенцій, визначивши особливості рекрутингу в бізнес-процесах діяльності сучасних компаній. Науковцями були сформульовані основні принципи ефективного підбору персоналу та опосередковано розглянуті фактори, що впливають на діяльність рекрутингових компаній [3].

Дослідження ефективності знайшли своє відображення й у праці Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідної Т. О., які розглянули обрану нами проблематику через призму цифрових технологій рекрутингу персоналу [4]. Про цифрову трансформацію як чинник ефективності діяльності згадується і в публікації колективу авторів під керівництвом Ве-

дернікова М. Д. [5]. У своїй публікації Грідін О. В. виявив базові чинники впливу на функціонування ринку рекрутингових послуг у контексті порівняння переваг і недоліків основних видів рекрутингу та окремо зупинився на перспективних напрямках і резервах підвищення ефективності рекрутингової діяльності [6].

Разом із тим зарубіжні дослідники Аджайі Ф. А. та Уде Ч. А. (Ajayi F. A., Udeh Ch. A.) послідовно поклали, як змінювалися та вдосконалювалися стратегії рекрутингу в ІТ секторі. У дослідженні вони підкреслюють потребу в балансі між технологічними інструментами та людяністю, між швидкістю процесів і справедливістю відбору. А завершуючи, дослідники роблять висновок, що успішний рекрутинг можливий виключно тоді, коли компанії поєднують інноваційні технології з увагою до досвіду кандидата, бренду роботодавця та принципів різноманітності й інклюзії [7], що також корисно врахувати при дослідженні чинників впливу на ефективність. Також, розкриваючи проблематику ефективності та основних чинників, що на неї впливають, варто згадати напрацювання Ніколау І. (Nikolaou I.), який досліджував роль технологій у процесах рекрутингу та відбору персоналу [8], а також Гупти С. (Gupta S.), який описав основні тенденції та прогнози для технологічного наймання в новому десятилітті [9].

Аналіз основних досліджень і публікацій засвідчує, що українські автори зосереджуються переважно на аналізі ринку рекрутингових послуг, його тенденціях і практичних викликах. А ось європейські дослідження здебільшого базуються на політиці рекрутингу, ефективності найму, етичних аспектах використання технологій та інклюзії. Незважаючи на існуючі публікації в царині досліджуваних питань, і дотепер немає чіткого системного розмежування основних значущих чинників впливу на ефективність рекрутингових агенцій, саме на чому і сконцентруємо свою увагу в даному дослідженні.

Переваги від використання послуг рекрутингових агенцій: забезпечення якісного добору, економія часу, комплексний сервіс, дотримання етичних стандартів є значущими та підтверджуються практикою. Водночас, для об'єктивного оцінювання процесу взаємодії з клієнтами та, власне, ефективності цих агенцій, необхідно брати до уваги потенційні ризики суб'єктивності, залежності клієнта від зовнішніх послуг, компромісів між швидкістю та якістю, а також неоднорідність рівня професіоналізму та безпеки даних у різних компаніях. Тільки системний підхід із чітким балансуванням цих аспектів здатен забезпечити максимальну користь від залучення рекрутингових агенцій.

Попри очевидні переваги співпраці з рекрутинговими агенціями, одним із ключових недоліків такої колаборації, на наш погляд, на сучасному етапі розвитку ринку праці залишається доволі висока вартість послуг агенцій. Умови воєнного часу, звуження платоспроможного попиту, порушення виробничо-логістичних ланцюгів, загальна економічна нестабільність тощо істотно обмежують фінансові можливості суб'єктів господарювання, передусім малого та середнього бізнесу. За перерахованих вище обставин витрати на залучення зовнішнього провайдера послуг з добору персоналу можуть трансформуватися в суттєве фінансове навантаження для компанії, що потребує ретельного економічного обґрунтування.

Водночас оцінювати вартість рекрутингових послуг виключно крізь призму поточних витрат було б методологічно спрощеним підходом, адже в ситуаціях, коли якість добору персоналу є критично значущою для забезпечення безперервності бізнес-процесів, реалізації стратегічних проєктів чи мінімізації ризиків «невдалого найму», а внутрішні кадрові ресурси компанії є доволі обмеженими, відповідні витрати набувають характеру, скоріше, інвестицій у людський капітал та організаційну стійкість. І ось в даному контексті вони вже розглядаються як економічно виправдані та стратегічно доцільні.

Загальновідомо, що в Україні вартість послуг рекрутингових агенцій варіюється в широкому діапазоні, що зумовлено сукупністю чинників. До ключових із них можна віднести: складність та специфіка замовлення, терміновість його виконання, кількість вакансій, рівень і дефіцитність необхідних компетенцій, імідж і привабливість роботодавця на ринку праці, регіональні особливості, цінова політика самої агенції. Як правило, механізм ціноутворення прив'язується до рівня посадового окладу залученого фахівця або до категорії складності добору.

У цьому контексті рекрутингові агенції використовують кілька моделей ціноутворення. Одна з них передбачає фіксовану плату за надані послуги, коли компанія сплачує певну суму за кожну успішно закрити вакансію. Ця сума може дорівнювати місячному або кількамісячному окладу працівника, що прийнятий на роботу. Інша модель передбачає нарахування комісії у вигляді відсотка від заробітної плати нового працівника протягом визначеного періоду, зазвичай від кількох місяців до року. Тривалість цього періоду залежить від рівня заробітної плати та відсоткової ставки. Крім того, використовуються комбіновані моделі, де вартість послуг визначається як за фіксованою ставкою, так і за відсотком від заробітної плати.

Окремого розгляду потребують послуги Executive Search та Headhunting, які традиційно належать до найдорожчого сегмента рекрутингового ринку. Вартість таких проєктів може сягати 50 відсотків річного фонду оплати праці залученого фахівця. Логічно, що специфіка цих послуг зумовлює й особливості розрахунків: оплата може здійснюватися як за результатом (після фактичного працевлаштування кандидата), так і у формі передоплати, що, як правило, становить 10–50 відсотків загальної вартості проєкту та є усталеною міжнародною практикою [10].

Водночас економічний контекст діяльності рекрутингових агенцій не може розглядатися у відриві від ширших трансформаційних процесів, що відбуваються на ринку праці. Стрімкий розвиток цифровізації, діджиталізації та інструментів штучного інтелекту об'єктивно підсвічує зміни рекрутингових процесів, формати взаємодії з кандидатами та клієнтами, а також вимоги до професійних компетенцій рекрутерів. За цих умов рекрутингові послуги в Україні постають як своєрідна відповідь на потреби динамічного та турбулентного ринку праці, в межах якого підприємства, прагнучи зберегти конкурентоспроможність в умовах війни та економічної нестабільності, змушені постійно адаптуватися до нових викликів.

У цій площині рекрутингові агенції виконують не лише функцію посередника між роботодавцем і пошукачем роботи, а й дедалі більше набувають ознак стратегічного партнера бізнесу, адже від рівня їхньої ефективності безпосередньо залежать кадрова стабільність компаній-клієнтів, швидкість відновлення бізнес-активності та, ба більше, – якісні параметри функціонування національного ринку праці.

З огляду на означене вище, ефективність діяльності рекрутингових агенцій доцільно розглядати як результат дії низки взаємопов'язаних чинників, які доволі умовно можуть бути поділені на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники детермінуються станом економічного, соціального та технологічного середовища й охоплюють, зокрема, стан ринку праці, рівень конкуренції, регуляторне поле та технологічні зміни. Внутрішні ж чинники відображають здебільшого якість організації бізнес-процесів, кадровий потенціал, стратегічні пріоритети самої агенції тощо (рис. 1).

Стан ринку праці – рівень безробіття, брак кваліфікованого персоналу, поширення нестандартних форм зайнятості, циклічні коливання економіки тощо – безпосередньо визначає параметри ефективності рекрутингових агенцій. Так, у періоди дефіциту робочої сили зростає значущість і роль агенцій

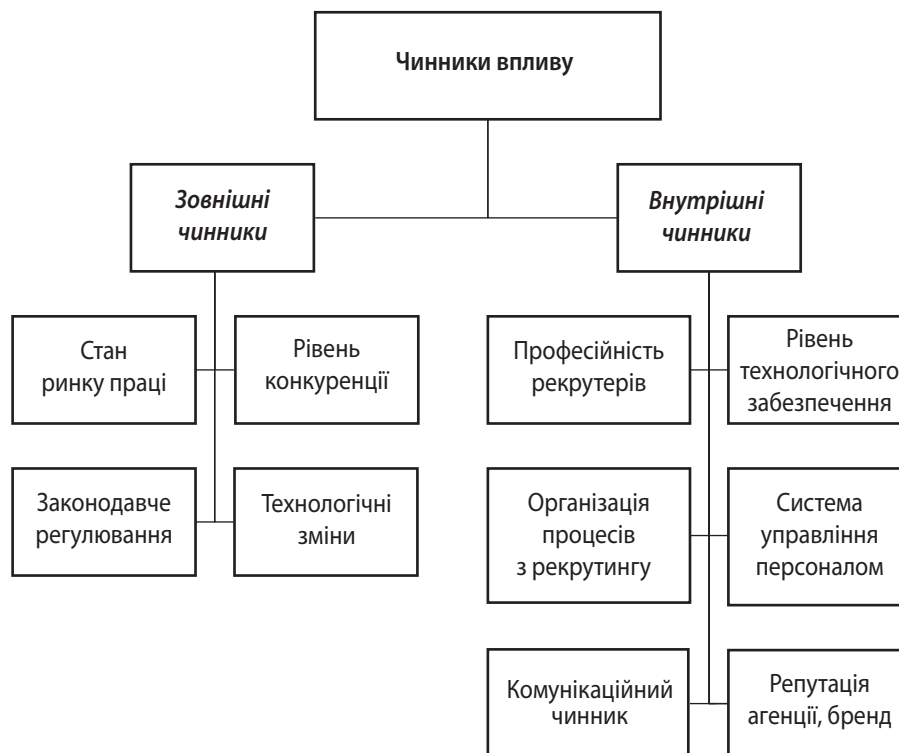


Рис. 1. Основні чинники впливу на ефективність діяльності рекрутингових агенцій

Джерело: складено авторами.

як посередників, здатних оперативно акумулювати та мобілізувати трудовий потенціал, що, зрозуміло, підвищує їхню ринкову цінність та конкурентні позиції. Водночас, у фазах економічного спаду або надлишкової пропозиції праці, ефективність діяльності таких провайдерів залежить від здатності оптимізувати витрати, диверсифікувати клієнтський портфель і пропонувати роботодавцям актуальні додаткові HR-послуги. Ба більше, гнучкість зайнятості, зокрема тимчасові контракти, аутсорсинг персоналу, проектна робота, виступає своєрідним інструментом адаптації до мінливої кон'юнктури ринку праці. І саме високий рівень гнучкості зайнятості, здатність швидко реагувати на зміни попиту на робочу силу підвищує конкурентоспроможність та ефективність агентств за показниками рентабельності, стабільності замовлень і рівня задоволеності клієнтів. Отже, стан ринку праці виступає скоріше детермінантою результативності кадрових агенцій, визначаючи, власне, як структуру їхніх послуг, так і економічні показники діяльності [11].

Рівень конкуренції також є дуже вагомим зовнішнім чинником, що визначає ефективність діяльності будь-якої компанії, у тому числі рекрутингових агенцій. Звісно, конкуренція не має однозначного впливу, адже її дія залежить від інтенсивності та здатності компанії адаптувати власні процеси до умов ринкового середовища. Так,

наприклад, за умови помірної конкуренції компанії отримують додаткові стимули для підвищення ефективності діяльності. Ба більше, конкурентний тиск змушує певним чином оптимізувати внутрішні процеси рекрутингу, скорочувати терміни закриття вакансій, підвищувати якість добору кадрів, вдосконалювати клієнтську складову. Очевидно, зазначене вище може бути подано як елемент розвитку, оскільки сприяє впровадженню нових підходів, цифрових HR-інструментів і формуванню довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Водночас надмірна конкуренція на ринку рекрутингових послуг може мати зовсім неочікуваний негативний ефект, адже часто сприяє скороченню інвестування в розвиток персоналу, технологій, аналітичних інструментів тощо. Як підсумок, можемо спостерігати зниження ефективності діяльності компанії, причому за такого варіанта розвитку подій всі її активності, скоріше за все, будуть орієнтовані на процес виживання в мінливому середовищі, аніж на загальний стратегічний розвиток [12].

Впливає на ефективність діяльності рекрутингової агенції й законодавче регулювання. Наприклад, обмеження у сфері обробки персональних даних, особливості трудового законодавства, регулювання зовнішнього аутсорсингу можуть як сприяти розвитку, так і створювати додаткові бар'єри

для агенцій. Тобто, розглянутий чинник, так само як і попередній, може спричинювати як позитивний, так і негативний вплив.

За останні два десятиліття технологічний розвиток став одним із ключових зовнішніх чинників, що кардинально змінив роботу не лише рекрутингових агенцій. Раніше діяльність агенцій переважно полягала в ручній обробці резюме, особистих співбесідах і суб'єктивних рішеннях рекрутерів. Такі методи вимагали значних витрат часу та ресурсів, а також створювали певні ризики упередженості та помилок у процесах добору. Зовнішній технологічний тиск, зокрема розвиток штучного інтелекту, аналітики даних, цифрових платформ, змусив рекрутингові агенції переглянути вже звичні підходи до роботи.

Підкреслимо, що впровадження AI-інструментів у рекрутинг істотно підвищило операційну ефективність агенцій. Автоматизований скринінг резюме, алгоритмічний добір кандидатів, використання відеоінтерв'ю дозволяють значно скоротити час на закриття вакансій і обробляти набагато більші масиви даних без втрати якості. У результаті рекрутингові агенції можуть обслуговувати більше клієнтів і швидше реагувати на потреби бізнесу. Очевидно, важливим аспектом технологічного чинника є також вплив на якість рішень. AI-системи використовують аналітичні моделі та історичні дані для прогнозування відповідності кандидата посаді, що зменшує роль інтуїтивних і емоційних рішень рекрутера. Це підвищує точність добору персоналу, знижує ризик невдалого найму та позитивно впливає на репутацію агенції на ринку праці.

Окрім цього, технології змінили взаємодію рекрутингової агенції з кандидатами. Чат-боти, персоналізовані рекомендації вакансій і швидкий фідбек формують кращий кандидатський досвід. Для агенції це означає вищий рівень лояльності кандидатів і сильніший бренд роботодавця, що є, без сумніву, важливою конкурентною перевагою в сучасних умовах.

Водночас технологічний чинник несе й певні виклики. Етичні питання, ризик алгоритмічної упередженості та потреба у значних інвестиціях у цифрову інфраструктуру можуть стримувати ефективність рекрутингових агенцій, особливо невеликих. Тому максимальний ефект від технологій досягається лише за умови поєднання AI-інструментів із професійною експертизою рекрутерів та чітким стратегічним управлінням ресурсами [13–15].

Внутрішні чинники ефективності діяльності рекрутингових агенцій, перш за все, стосуються якості внутрішніх процесів і стратегій, що застосо-

вуються в конкретній агенції. Цілком погоджуємося з Лобзою А. В., Биковою А. А., Пильгун А. Р., що високий професійний рівень рекрутерів є одним із найпотужніших факторів успіху рекрутингової агенції [3, с. 127], адже глибоке розуміння специфіки галузей і здатність оперативно та безпомилково оцінювати компетенції кандидатів підвищує якість добору персоналу. Водночас не можна перебільшувати роль суб'єктивного оцінювання рекрутера, оскільки навіть досвідчені фахівці не застраховані від помилок, особливо якщо має місце відсутність належної та дієвої методології оцінювання, інструментальної підтримки тощо.

Справедливо підкреслено й значущість технологічного забезпечення компанії, мається на увазі використання сучасних HR-систем, баз даних кандидатів, аналітичних інструментів і автоматизованих рішень, що, як було зазначено вище, підвищує продуктивність праці рекрутерів: прискорює пошук кандидатів, полегшує оцінювання їхньої відповідності вимогам роботодавців, покращує якість управлінських рішень, що в кінцевому рахунку віддзеркалюється на ефективності діяльності самої агенції.

Окремої уваги заслуговує система управління персоналом як чинник впливу на ефективність. Стиль керівництва, здатність менеджменту формувати стратегічні цілі в царині управління персоналом, раціонально розподіляти ресурси, формувати умови для стабільної й ефективної роботи персоналу, створювати дієву систему мотивації – все це має неабияке значення для підвищення результативності праці в агенції.

Зупинимося детальніше на такому чиннику, як організація процесів з рекрутингу. Загальновідомо, що помилка в організації процесу безпосередньо трансформується у фінансові втрати, репутаційні ризики та зниження довіри клієнтів.

Організація рекрутингового процесу та якість рекрутингової політики є дуже сильним внутрішнім чинником підвищення ефективності діяльності рекрутингових агенцій, оскільки прямо впливає на: швидкість закриття вакансії; зменшення кількості повторних пошуків; зниження вартості одного найму; зростання задоволеність клієнтів; і врешті решт – на підвищення загальної продуктивності та ефективності агенції [16].

Як влучно зазначає колектив авторів під керівництвом Мартінша Х. М. (Martins J. M.), добре структурований рекрутинговий процес формує сильні зворотні зв'язки, які сприяють зростанню ефективності [17]. Ефективна організація рекрутингу створює стабільний ефект, коли кожен успішний проект підвищує експертність агенції та її конкурентоспроможність на ринку. В контексті

впливу організації процесів з рекрутингу на ефективність діяльності агенції важливо не допускати надмірного тиску на швидкість закриття вакансій, адже для рекрутингових агенцій це має принципове значення. Прагнення оперативно задовольнити запит клієнта нерідко призводить до поверхневого відбору кандидатів. Як наслідок, зростає вартість «невдалого найму», що включає втрату часу, додаткові витрати на повторний рекрутинг і зниження задоволеності клієнтів. Повністю погоджуємося з авторами дослідження, адже такі процеси з часом знижують загальну ефективність організації, навіть якщо в короткостроковій перспективі демонструють позитивні результати [17].

Бренд і репутація виступають потужними іміджевими складниками, системоутворюючими стратегічними ресурсами, які безпосередньо формують результативність діяльності організації через призму залучення персоналу. Бренд формує основу сприйняття організації, тоді як репутація виконує роль узагальненого судження щодо її надійності, професіоналізму та соціальної відповідальності. У контексті нашої теми дослідження в цілому та рекрутингової агенції зокрема це означає, що саме бренд задає початковий рівень очікувань потенційних кандидатів, а репутація трансформує ці очікування в конкретну поведінкову готовність до взаємодії. Відповідно, позитивна репутація підвищує ймовірність того, що кандидат буде готовий підтримувати комунікацію, надавати повну інформацію про себе та розглядати запропоновані вакансії як надійні й легітимні. Репутація виступає як медіатор між брендом і фактичними показниками ефективності. Для рекрутингової агенції це проявляється у зростанні кількості якісних відгуків на вакансії, підвищенні конверсії кандидатів у працевлаштованих осіб, скороченні часу закриття вакансій та зниженні витрат на пошук і залучення персоналу. Чим сильніший бренд і чим стабільніша позитивна репутація, тим нижчий рівень недовіри та сумнівів з боку кандидатів, а отже, тим ефективніше функціонує механізм добору персоналу.

Окремо слід підкреслити значення інформаційної відкритості (комунікаційного чинника), яке в дослідженні визначено як модератор впливу репутації на намір кандидатів подавати заявки. Для рекрутингової агенції це означає, що навіть сформований позитивний репутаційний капітал потребує активної підтримки через соціальні мережі та цифрові комунікації. Доступність інформації, кейсів успішного працевлаштування, відгуків клієнтів і кандидатів підсилює ефект довіри та трансформує репутацію з абстрактної характеристики в конкретний чинник поведінкової активності.

Таким чином, **бренд і репутація** рекрутингової агенції виступають стратегічними нематеріальними активами, що забезпечують її конкурентоспроможність, стійкість і довгострокову ефективність. Вони формують довіру, знижують інформаційну асиметрію на ринку праці, підвищують інтенсивність взаємодії з кандидатами та прямо впливають на ключові показники результативності та ефективності [18]. Отже, інвестиції у формування та підтримку бренду, системну роботу з репутацією та забезпечення прозорості інформаційної політики слід розглядати як економічно обґрунтований і стратегічно необхідний інструмент підвищення ефективності діяльності рекрутингової агенції в умовах сучасного конкурентного ринку праці.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати чинники, що впливають на ефективність діяльності рекрутингових агенцій в умовах трансформації сучасного ринку праці України. Ефективність діяльності рекрутингової агенції є багатовимірною категорією, що формується на перетині ринкових умов, технологічного розвитку та якості внутрішнього управління. Досягнення високого рівня ефективності можливе лише за умови системного підходу, що передбачає стратегічне управління людським потенціалом, інвестиції в цифрові інструменти, оптимізацію бізнес-процесів і цілеспрямоване формування позитивного репутаційного капіталу.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямку пов'язані з необхідністю поглибленого емпіричного вимірювання впливу окремих чинників на показники ефективності рекрутингових агенцій. Доцільним є розроблення інтегральної моделі оцінювання ефективності, яка поєднувала б фінансові, операційні, репутаційні та клієнтські показники. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аналітична інформація та статистика. Основні тренди ринку праці у 2026 році. *Державна служба зайнятості*. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/stattrend>
2. Остапенко Т. М., Кубецька О. М., Сидоров О. А. Формування людського капіталу підприємства в межах рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 329–335. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-329-335>
3. Лобза А. В., Бикова А. Л., Пильгун А. Р. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3-1. С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-18>

4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 5. № 3. С. 92–110.
DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>
5. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О. та ін. Трансформація управління рекрутинговими проєктами на основі гнучких і технологічно інноваційних підходів HR-фахівців. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 4. С. 224–237.
DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0419>
6. Грідін О. В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 93–101.
DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13>
7. Ajayi F. A., Udeh Ch. A. Innovative recruitment strategies in the IT sector: A review of successes and failures. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 10. Iss. 02. P. 150–164.
DOI: <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.2.0057>
8. Nikolaou I. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*. 2021. Vol. 24.
DOI: <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
9. Gupta S. Tech hiring in 2021: Predicting the important trends of the new decade. *People Matters*. 2021. URL: <https://www.peplematters.in/article/ai-and-emerging-tech/tech-hiring-in-2021-predicting-the-important-trends-of-the-new-decade-28261>
10. Вартість послуг рекрутингу персоналу. URL: <https://top20.ua/local-marketing-blog/vartist-poslug-rekrutingupersonalu-414.html>
11. Ćwiąkała M., Baran D., Wojak G. et al. The Role of Employment Flexibility in Enhancing the Competitiveness of Temporary Staffing Service Providers in Poland. *European Research Studies Journal*. 2025. Vol. XXVIII. Iss. 2. P. 1113–1126.
DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/4182>
12. Nguyen L. H., Le Khuong N. Competition and firm performance: evidence from Vietnam. *RAUSP Management Journal*. 2023. Vol. 58. Iss. 2. P. 111–124.
DOI: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2022-0094>
13. Rukadikar A., Khandelwal K., Warriar U. Reimagining recruitment: traditional methods meet AI interventions- A 20-year assessment (2003–2023). *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12. No. 1.
DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2454319>
14. Вонберг Т. В., Головка А. А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 79–83.
DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
15. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
16. Carrillo-Tudela C., Gartner H., Kaas L. Recruitment Policies, Job-Filling Rates, and Matching Efficiency. *Journal of the European Economic Association*. 2023. Vol. 21. Iss. 6. P. 2413–2459.
DOI: <https://doi.org/10.1093/jeea/jvad034>
17. Martins J. M., Shah S. S. H., Abreu A. et al. The impact of system dynamic employee recruitment process on organizational effectiveness. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studie*. 2023. Vol. 6. No. 3. P. 682–693.
DOI: <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i3.1793>
18. Thang N. N., Trang P. T. Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*. 2024. Vol. 9.
DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>

REFERENCES

- Ajayi F. A. & Udeh Ch. A. (2024). Innovative recruitment strategies in the IT sector: A review of successes and failures. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 02(10), 150–164.
<https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.2.0057>
- Carrillo-Tudela C., Gartner H. & Kaas L. (2023). Recruitment Policies, Job-Filling Rates, and Matching Efficiency. *Journal of the European Economic Association*, 6(21), 2413–2459.
<https://doi.org/10.1093/jeea/jvad034>
- Derzhavna sluzhba zainiatosti. (2026). *Analitychna informatsiia ta statystyka. Osnovni trendy rynku pratsi u 2026 rotsi* [Analytical information and statistics. Main labor market trends in 2026]. <https://dcz.gov.ua/stat/stattrend>
- Gupta S. (2021). Tech hiring in 2021: Predicting the important trends of the new decade. *People Matters*. <https://www.peplematters.in/article/ai-and-emerging-tech/tech-hiring-in-2021-predicting-the-important-trends-of-the-new-decade-28261>
- Hridin O. V. (2023). Rynok rekrutynhovykh poslug v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Recruitment services market in Ukraine: modern trends and development prospects]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 79, 93–101.
<https://doi.org/10.32782/bses.79-13>
- Kravchuk O. I., Varis I. O. & Bidna T. O. (2022). Tsyfrovii tekhnolohii rekrutynhu personalu [Digital technologies of personnel recruitment]. *Marketynh i tsyfrovii tekhnolohii*, 3(5), 92–110.
<https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>
- Lobza A. V., Bykova A. L. & Pylhun A. R. (2020). Osoblyvosti diialnosti rekrutynhovykh ahentstv na ukrainському rynku pratsi [Features of recruitment agencies' activities in the Ukrainian labor market]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 3-1, 123–130.
<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-18>
- Martins J. M., Shah S. S. H. & Abreu A. (2023). The impact of system dynamic employee recruitment process on organizational effectiveness. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studie*, 3(6), 682–693.
<https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i3.1793>

- Nguyen L. H. & Le Khuong N. (2023). Competition and firm performance: evidence from Vietnam. *RAUSP Management Journal*, 2(58), 111–124. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2022-0094>
- Nikolaou I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
- Ostapenko T. M., Kubetska O. M. & Sydorov O. A. (2024). Formuvannya liudskoho kapitalu pidpriemstva v mezhakh rekrutynhu [Formation of the enterprise's human capital within the framework of recruiting]. *Biznes Inform*, 3, 329–335. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-329-335>
- Rukadikar A., Khandelwal K. & Warriar U. (2025). Reimagining recruitment: traditional methods meet AI interventions- A 20-year assessment (2003–2023). *Cogent Business & Management*, 1(12). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2454319>
- Thang N. N. & Trang P. T. (2024). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
- Vartist posluh rekrutynhu personalu [Cost of personnel recruitment services]. <https://top20.ua/local-marketing-blog/vartist-poslug-rekrutingupersonalu-414.html>
- Vedernikov M. D., Volianska-Savchuk L. V. & Chernushkina O. O. (2025). Transformatsiia upravlinnia rekrutynhovymy proiektamy na osnovi hnuchkykh i tekhnolohichno innovatsiinykh pidkhodiv HR-fakhivtsiv [Transformation of recruitment project management based on flexible and technologically innovative approaches of HR specialists]. *Yevropeyskyi naukovy zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 4, 224–237. <https://doi.org/10.32750/2025-0419>
- Vonberh T. V. & Holovko A. A. (2020). Tendentsii rozvytku rekrutynhu personalu cherez pryзму dydzhytal-innovatsii [Trends in personnel recruitment development through the prism of digital innovations]. *Infrastruktura rynku*, 45, 79–83. <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
- Vonberh T. V. & Holovko A. A. (2020). Rekrutynh personalu v epokhu didzhytalizatsii [Personnel recruitment in the era of digitalization]. *Biznes Inform*, 6, 313–318. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
- Ćwiąkała M., Baran D. & Wojak G. (2025). The Role of Employment Flexibility in Enhancing the Competitiveness of Temporary Staffing Service Providers in Poland. *European Research Studies Journal*, 2(XXVIII), 1113–1126. <https://doi.org/10.35808/ersj/4182>

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.01.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 30.01.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 331.101.3:005.95/96
JEL: J24; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-382-390>

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

©2026 СОБОЛЄВ Т. Е.

УДК 331.101.3:005.95/96
JEL: J24; M12

Соболев Т. Е. Комплексный подход до мотивации персонала предприятий в условиях современных трансформаций

Стаття присвячена аналізу трансформації мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнної нестабільності, структурних змін ринку праці та впливу глобальних управлінських тенденцій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до мотивації персоналу в ситуації тривалої невизначеності, зростання соціально-психологічних ризиків і обмеженості ресурсів, що суттєво впливає на трудову поведінку працівників і управлінські практики в системі управління персоналом. Метою статті є узагальнення змін у мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій та обґрунтування комплексного підходу до розгляду мотивації як системи взаємопов'язаних управлінських напрямів, актуальність яких визначається умовами функціонування бізнесу. У межах дослідження використано методи аналізу й узагальнення наукових публікацій, порівняльного аналізу управлінських підходів, а також логічного узагальнення результатів сучасних емпіричних і аналітичних досліджень. Автором систематизовано основні фактори впливу на мотивацію персоналу в сучасних умовах та узагальнено ключові зміни в мотиваційній поведінці працівників. Показано, що матеріальні стимули не втрачають своєї значущості, однак дедалі частіше виконують стабілізуючу функцію, спрямовану на забезпечення зайнятості та передбачуваності умов праці, тоді як стимулююча роль посилюється завдяки нематеріальним чинникам мотивації. Обґрунтовано, що сучасна мотивація персоналу формується як комплексна система, у межах якої виділені управлінські напрями можуть співіснувати та змінювати свою відносну значущість залежно від домінуючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Практичне значення підходу полягає в можливості використання визначених напрямів мотивації як аналітичної рамки для оцінювання та коригування управлінських рішень у сфері управління персоналом без радикальної перебудови мотиваційної системи.