УДК 331.101
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/42.13

Кундицький О.О.
доктор економічних наук, професор
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7848-4717

Тибінка Г.І.
кандидат економічних наук, доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6730-1877

Грициняк О.І.
кандидат економічних наук, доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9689-3138

СУЧАСНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ РЕКРУТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

У статті нами досліджено та здійснено аналіз теоретико-практичних проблем ефективності використання CRM у провідних сучасних рекрутингових компаніях, запропоновано рекомендації удосконалення останньої на основі порівняння і використання досвіду провідних компаній. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу проблеми ефективного керівництва взаємовідносинами із кандидатами, взаємовідносинами із клієнтами мають вагоме значення для рекрутингових компаній, що і обгрунтовує актуальність нашої наукової статті. На ринку праці постійно зростає конкуренція, дедалі більшими стають вимоги до якості та швидкості підбору команди. Отже, ключовою ціллю наукової статті є вивчення та аналізування теоретико-практичних проблем ефективності використання CRM у провідних сучасних компаніях та розроблення рекомендації удосконалення системи CRM.

Ключові слова: *система CRM, централізована система CRM, AI-платформа, штучний інтелект, дашборд.*

Постановка проблеми. Системний підхід до питань управління системи CRM, введення аналітичних інструментів перетворюють рекрутингову компанію із операційного посередника безпосередньо на інтелектуального бізнес-партнера, який може оперативно давати реакцію на зміни ринку, може прогнозувати навантаження, може ефективно масштабувати власну діяльність. На наше переконання, система CRM, відповідно, варто розглядати не виключно як засіб цифрової оптимізації, варто розглядати як стратегічний чинник конкурентоспроможності компанії на ринку праці сьогодні.

Система CRM сьогодні перетворюється безпосередньо із інструменту обліку даних власне на стратегічну аналітичну платформу, яка, в свою чергу, підсилює прозорість, гнучкість, конкурентоспроможність компанії.

Станом на сьогодні, питання системи CRM та напрямів удосконалення останньої безпосередньо у сучасних рекрутингових компаніях, на наше переконання, залишаються недостатньо вивченими і потребують детального вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом тривалого періоду питання ефективності управління наймом, розвитком персоналу досліджувала велика кількість українських та зарубіжних науковців, зокрема: П. Друкер, Дж. Іванцевич, Д. Богиня [1], А. Шегда, О. Грішнова [2], А. Колот, О. Турецький, М. Ведерніков, Дж.Лафті, Г. Деслєр [5], В. Вебер, М. Семикіна, Л. Довгань, В. Єгоршин, С. Шекшня, Г. Осовська [9], А. Іванов [10] та інші.

Дослідження системи CRM та питань управління взаємовідносинами із клієнтами мають місце у наукових працях наступних іноземних економістів: Ф. Баттл, А. Пейн, В. Райнартц [3], П. Фроу, В. Кумар [3], І. Чен, М.-Х. Хуанг [4], К. Попович, Р. Раст [4], М. Армстронг [8], які вивчали CRM як інструмент, стратегію цифрової трансформації, вивчали економіку цінності клієнта, вивчали вплив на бізнес-процеси штучного інтелекту.

Серед українських науковців, які вивчали аспекти введення системи CRM, аспекти цифровізації HR-процесів виділяємо наступних: А. К. Прощенко, С. Мєшков, Л. Хромушина, Л. Могильна, А. Орєхова, Т. Ткаченко [6], Г. Тибінка [7], О. Харитонова, К. Осадча, Л. П. Оксамитна, В. Осадчий, Н. В. Савран, С. М. Костючко, Р. І. Пряха, І. В. Каган, які описують методики вибору CRM, класифікацію CRM, інтеграцію CRM із HR, інтеграцію CRM із рекрутинговими системами, аспекти ефективності, нормативно-правового забезпечення застосування CRM.

Мета статті. Отже, основним завданням нашої статті є вивчення та оцінка CRM у сучасних рекрутингових компаніях, формування рекомендацій покращення ефективності використання CRM у сучасних рекрутингових компаніях на основі порівняння досвіду передових компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобальної конкуренції, швидкої цифрові-

© Кундицький О.О., Тибінка Г.І., Грициняк О.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

зації ринку праці сьогодні у рекрутингових компаній виникає потреба переосмислення власних процесів, починаючи від підбору кадрів, завершуючи взаємодією із клієнтами. В галузі рекрутингу спостерігається сьогодні перехід від ручних операцій безпосередньо до повністю інтегрованих ATS-систем та систем CRM, які трактують як не лише інструменти збереження бази кандидатів, а трактують як комплексні рішення, що, відповідно, забезпечують тотальний контроль найму загалом, дозволяють в реальному часі бачити аналітику, автоматизують значну частину комунікацій із клієнтами, із кандидатами. Описаний підхід дозволяє працювати на основі даних, а не інтуїтивно: прояснити, з яких каналів є найкращі кандидати, де процес «застрягає», як збільшити ефективність команди.

Вважаємо хорошим прикладом Hays UK – це компанія, яка ввела централізовану систему CRM із компонентами штучного інтелекту, яка, в свою чергу, аналізує ринок, встановлює ефективність окремого каналу пошуку кандидатів, прогнозує у різних галузях попит на вакансії. Через це менеджери можуть наперед планувати ресурси, рекрутери зосереджуються безпосередньо на роботі із людьми.

Reed.co.uk, до прикладу, інтегрувала хмарну ATS, використовуючи автоматичне оновлення власне статуси кандидатів. Reed.co.uk сформувала клієнтський портал, на якому у будь-який момент замовники можуть бачити, на якому етапі є вакансії останніх, кількість кандидатів, які розглядаються, кількість відмов, причини відмов тощо, що, в свою чергу, забезпечує прозорість, економить час для команди рекрутингу та клієнтів.

Логічним кроком розвитку сучасних рекрутингових компаній вважаємо рух у напрямі автоматичного прогнозування та динамічної аналітики, що може містити розробку системи Workload Forecasting, тобто прогнозування навантаження на рекрутерів із метою рівномірного розподілу завдань та для різних ролей у компанії персоналізованих дашбордів.

Сьогодні штучний інтелект вважаємо невід'ємним елементом сучасного рекрутингу. Сьогодні AI, на наше переконання, фактично має роль асистента, який, в свою чергу, бере на себе хоч і рутинні, проте, дуже важливі завдання. Мова йде не тільки про автоматизацію скринінгу резюме, мова йде і про побудову персоналізованої комунікації, про глибший аналіз поведінки кандидатів, про прогнозування культурного фіта безпосередньо із командою. Описаний підхід дає можливість рекрутерам на перевірку сотень анкет не витрачати час, а акцентувати увагу на стратегічних моментах, а саме: формуванні відносин, точній оцінці потенціалу особи [4].

Хорошим прикладом вважаємо британську компанію AMS (Alexander Mann Solutions), що, в свою чергу, використовує AI-платформу з метою аналізу відповідності кандидатів за навичками та за культурними цінностями. Система здійснює аналіз відповідей, поведінки, мови, тону комунікацій з метою спрогнозувати наскільки в корпоративну культуру впишеться кандидат, що, в свою чергу, дозволяє суттєво зменшити ризик невдалих наймів, збільшує якість підбору на довгостроковий період.

Adecco UK, до прикладу, інтегрувала безпосередньо у власну CRM ChatGPT API. Таке рішення має місце при генерації персоналізованих листів кандидатам, формуванні коротких summary профілів, які, відповідно, додаються до системи автоматично, що не тільки економить час рекрутерів, а також підвищує якість комунікації, так як кожен кандидат одержує повідомлення, яке, в свою чергу, звучить природно, враховуючи контекст мотивації і досвіду кандидата.

Застосування штучного інтелекту, ми вважаємо, може допомогти сучасній рекрутинговій компанії розробляти рекомендації для клієнтів автоматично, розробляти шаблони комунікацій відповідно до профілю кандидата або типу вакансії, удосконалити підбір за soft skills. Інтеграція із інструментами типу HireLogic створить можливість підсилити процес прогнозами, аналітикою, персоналізованими інсайтами, при цьому, роблячи роботу сучасної рекрутингової компанії точнішою, швидшою, більш стратегічною [4].

Сьогодні фокус уваги поступово переміщається із короткострокових угод безпосередньо на довгострокове партнерство власне із клієнтами [3]. Цінність компаній сьогодні визначається не тільки кількістю закритих вакансій, а також стабільністю, глибиною клієнтських відносин. Пріоритетним інструментом управління цими відносинами стає аналітика, компанії активно вводятьметрики типу Net Promoter Score (NPS), Client Retention Index (CRI), Customer Lifetime Value (CLV), які дозволяють оцінити, наскільки задоволені сервісом клієнти, чи готові клієнти повертатися, яку приносять компанії довгострокову цінність.

Robert Walters, до прикладу, ввела систему CRI, яка, в свою чергу, слідкує за стабільністю клієнтської бази, а також допомагає прогнозувати ризики відтоку. У випадку падіння CRI нижче певного порогу, автоматично сигналізує система акаунт-менеджерам про необхідність проактивної комунікації, як приклад, ініціювати фідбек-сесію або запропонувати додаткові послуги, що, в свою чергу, дозволить зберегти клієнта та посилити довіру останнього.

PageGroup UK, як приклад, використовує Power BI з метою аналізування повторних замовлень, а саме: дашборди відображають зміну динаміки співпраці із кожним клієнтом, найуспішніші проекти, де є ознаки зменшення залученості. Описана аналітика дозволяє формувати стратегію retention на основі конкретних даних, не інтуїтивно.

Рекрутинг сьогодні вважаємо сферою, у якій рішення ухвалюються на базі глибокої аналітики і точних даних. Data-driven підхід передбачає, що у наймі кожен крок підкріплений цифрами. Сучасні компанії вводять активно аналітичні панелі (BI-системи), які, в свою чергу, показують у реальному часі ефективність комунікації, прибутковість кожного рекрутера, середній час закриття вакансій. Описаний підхід дозволяє керівництву спостерігати поточний стан справ, а також прогнозувати майбутні результати.

Michael Page UK вважаємо хорошим прикладом, де застосовується централізована аналітика Power BI, яка об'єднує дані з ATS, CRM, фінансових систем, при цьому, дозволяючи керувати наступними пріоритетними показниками: SLA (рівень дотримання термінів), revenue per recruiter (власне дохід на одного рекрутера),

time-to-fill (безпосередньо середній час закриття вакансії). Через це компанія характеризується абсолютною прозорістю в процесах, здатна оперативно коригувати стратегію.

Randstad UK, як приклад, ввела систему прогнозної аналітики, яка визначає слабкі місця, аналізує дані із попередніх кампаній, прогнозує ефективність будь-якого етапу найму, допомагає менеджерам передбачати, які саме позиції можуть затримуватись, як оптимізувати роботу команди, із яких які каналів є найкращі кандидати.

Для сучасної рекрутингової компанії побудову власної BI-системи вважаємо потужним засобом стратегічного управління. Згаданий дашборд може автоматично збирати наступні дані:

– про кількість закритих та відкритих вакансій;

– про середній час закриття по клієнтах, по ролях;

– про конверсію на кожному етапі (від скринінгу безпосередньо до офера);

– про продуктивність будь-якого клієнта, будь-якого рекрутера;

– про джерела кандидатів, а також про ефективність кожного із останніх.

Employer branding сьогодні трактують як реальний стратегічний інструмент рекрутингових компаній [3]. Компанії сьогодні не конкурують виключно за клієнтів, компанії змагаються в цілому за довіру ринку, довіру кандидатів, довіру партнерів. З цієї причини провідні компанії розробляють активно свій бренд роботодавця, перетворюючись, при цьому, із «постачальників кандидатів» безпосередньо на стратегічних партнерів та експертів у галузі пошуку талантів. Описаний підхід дозволяє залучати нових клієнтів, утримувати існуючих, оскільки сильний бренд надає впевненості у якості, стабільності, компетентності сервісу.

Яскравий прикладом вважаємо Salt Recruitment (London). Salt Recruitment розвиває власний бренд системно через thought leadership – це регулярні аналітичні звіти безпосередньо про ринок праці, власні подкасти, інтерв'ю із експертами. Salt Recruitment не лише публікують вакансії, а формують інформаційну цінність безпосередньо для власної аудиторії, стаючи, при цьому, для кандидатів та клієнтів джерелом детального ринкового аналізу, що, в свою чергу, дозволяє компанії займати місце «топ-of-mind» компанії, якій довіряють, відповідно, у аспектах найму, а також розвитку кар'єри.

Ще одним яскравим прикладом вважаємо Major Players UK, які, в свою чергу, роблять ставку для кандидатів на персоналізований контент-маркетинг. Major Players UK ведуть у LinkedIn активну digital-присутність, діляться історіями наймів, які мали успіх, порадами для спеціалістів безпосередньо креативних індустрій, показують власну експертизу. Описана стратегія формує емоційний зв'язок із аудиторією, збільшує довіру, залученість до бренду.

Поєднання живого контенту, аналітики, прозорих метрик формує відчуття бренду, який, в свою чергу, не лише «наймає людей», а також сприяє розвитку компаній завдяки даним, людяності, технологіям, що, відповідно, робить сучасні рекрутингові компанії авторитетними, впізнаваними, до яких звертаються за рекрутингом, а також за розумінням власне ринку талантів [3].

Сьогодні у рекрутингу, коли штучний інтелект і автоматизація вважаються нормою, людяність набуває все більшої цінності [4]. Кандидати втомилися від шаблонних відмов, від безособових листів, кандидати хочуть відчувати, що безпосередньо за процесом стоїть реальна особа, зацікавлена в їх досвіді. З цієї причини напрям етичного рекрутингу акцентує увагу на пошуку балансу між емпатійним підходом і технологічною ефективністю. Мова йде не про відмову від засобів автоматизації, а про допомогу останніх у вдосконаленні досвіду взаємодії.

Прикладом такого підходу вважаємо компанію Tiger Recruitment (London), яка сформувала політику «Human-first hiring», за якої технології є підтримкою, не заміною людського чиннику. Система AI-аналітики сприяє оцінюванню потенціалу і навичок кандидатів, проте, кожен із кандидатів одержує від рекрутера персональний супровід, що, в свою чергу, відображає справжню турботу, формує довіру, що, як наслідок, підвищує лояльність до бренду, рівень залученості кандидатів.

Компанія Bamboo Crowd себе позиціонувала як «empathetic tech recruiter», акцентуючи увагу на культурному фіті, загальному wellbeing кандидатів, ментальному здоров'ї. Процес відбору Bamboo Crowd передбачає не тільки технічну оцінку, а також розмови про бачення кандидата власного розвитку, про робочий баланс, про командну динаміку. Отже, Bamboo Crowd формує спільноту, у якій людяність – це не просто гасло, це елемент бізнес-моделі.

Рекрутинг сьогодні еволюціонує безпосередньо із класичного сервісу постачання персоналу власне у модель партнерства, за якої компанія стає елементом бізнес-екосистеми клієнта [3]. Описаний підхід сьогодні називають Ecosystem Recruiting, за якого рекрутингова компанія не лише закриває вакансії, а також інтегрується глибоко безпосередньо у внутрішні процеси замовника, добре розуміє стратегію, цілі, культуру, проблеми останнього. У такій моделі рекрутинг стає консалтингом із управління талантами, при якому компанія приймає участь у стратегічних рішеннях. Така взаємодія містить в собі спільну роботу над оптимізацією найму, аналітикою, формуванням EVP (employee value proposition), вибором каналів пошуку, залученням технологічних рішень, тобто ATS, CRM, AI-аналітики. Рекрутинговий партнер, як наслідок, стає елементом екосистеми клієнта, забезпечуючи при цьому швидкість, сталість, передбачуваність процесів.

Яскравим прикладом вважаємо AMS (Alexander Mann Solutions), що співпрацює із корпораціями Microsoft, HSBC як партнер щодо управління талантами. AMS містить повний цикл talent management: починаючи від формування стратегії залучення персоналу, формування кадрових прогнозів, завершуючи формуванням систем навчання персоналу, систем утримання персоналу. AMS має доступ до аналітики продуктивності, до внутрішніх HR-даних, до бізнес-метрик клієнтів, тому рішення грунтуються на реальних цифрах. Описаний рівень довіри заробляється роками та грунтується на прозорій комунікації, на стабільності результатів, на стратегічному мисленні.

Сучасний рекрутинг характеризується також автоматизацією candidate experience, тобто форму-

ванням ефективної і при цьому людяної взаємодії із кандидатами. Технології повинні допомагати рекрутерам підтримувати без перевантаження ручною роботою постійний контакт із кандидатами, що передбачає використання автоматичних follow-up повідомлень, чат-ботів для первинного скринінгу, опитувань NPS після інтерв'ю, що, в свою чергу, допомагають при оцінці ступеня задоволеності від процесу кандидата [3].

Яскравим прикладом описаного підходу вважаємо компанію ManpowerGroup UK, яка ввела AI-чати, які здійснюють попередній скринінг кандидатів безпосередньо за заданими параметрами, а саме: рівнем англійської, досвідом, очікуваннями зарплати тощо.

Висновки. Отже, рекрутингова агенція у XXI столітті не може функціонувати ефективно, на нашу думку, без цифрової інтегрованої екосистеми, де аналітика, CRM та штучний інтелект об'єднані у комплексну систему прийняття рішень.

Сучасну рекрутингову компанію варто розглядати як аналітичну, гуманістичну, технологічну організацію, яка містить в собі інтелект систем із людською емпатією, ефективність якої грунтується на трьох стовпах: технології, яка забезпечують точність і швидкість; аналітичне управління, що забезпечує стабільність, передбачуваність; культура довіри та розвитку, яка гарантує сталість власне якості послуг.

Компанії, які поєднують описані три напрями, зокрема: Hays, AMS, Robert Walters, Tiger Recruitment, оптимізують власні процеси та формують нові стандарти галузі, за яких етика, дані, стратегія стають взаємопов'язаними частинами успішного рекрутингу.

Список використаних джерел:

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці. Київ : Знання-прес, 2000. 313 с.
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Знання, 2009.
3. Kumar V., Reinartz V. Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools. Berlin, 2018. 588 p.
4. Huang M.-H., Rust R. T. A Strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. P. 30–50.
5. Dessler G. Human Resource Management. Pearson, 2020. 720 p.
6. Ткаченко Т. Інформаційні системи і технології в управлінні персоналом: підручник. Львів: ЛНУ, 2019. 412 с.
7. Тибінка Г. І. Ефективні інструменти регулювання оплати праці зарубіжних країн та їх використання в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3 (7). С. 146–149.
8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2021. 760 p.
9. Осовська Г. В., Юшкевич О. О. Менеджмент персоналу: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 432 с.
10. Іванов А. М. Методи оцінювання стимулюючого впливу стратегічного управління на розвиток підприємств ТРК України. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 45. С. 365–374.

References:

1. Boginya, D. (2000), Osnovy ekonomiky pratsi [Fundamentals of labor economics], Znannia-pres, Kyiv, Ukraine.
2. Grishnova, O. (2009), Ekonomika pratsi ta sotsial′no-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations], Znannia, Kyiv, Ukraine.
3. Kumar, V., Reinartz, V. (2018), Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools, Berlin. 588 p.
4. Huang, M.-H., Rust, R. T. A (2021), Strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 49. P. 30–50.
5. Dessler, G. (2020), Human Resource Management, Pearson, 720 p.
6. Tkachenko, T. (2019), Informazijni systemy i technologij v upravlinni personalom [Information systems and technologies in human resource management], Lviv, LNU. 412 p.
7. Tybinka, H. (2016), Efektyvni instrumenty reguljuvannja oplaty prazi v zarubignych krainah ta ih vukorystannja v Ukraini [Effective tools for regulating the remuneration of foreign countries and their use in Ukraine], *Scientific Bulletin of Polissya*, No. 3 (7). P. 146–149.
8. Armstrong, M. (2021), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, London, Kogan Page. 760 p.
9. Osovska, G., Yushkevych, O. (2018), Menegment personalu [Personnel Management], Kyiv, Center for Educational Literature. 432 p.
10. Ivanov, A. (2025), Metody ozinjuvannja stymuljujochogo vplyvu strategichnogo upravlinnja na rozvutok pidpryjemstv TRK Ukrainy [Methods for assessing the stimulating impact of strategic management on the development of TV and radio enterprises of Ukraine], *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. No. 45. P. 365–374.

Kundytskyi Olexander, Tybinka Halyna, Gruzunjak Oleg
Ivan Franko National University of Lviv

MODERN TRENDS IN IMPROVING A RECRUITING COMPANY

In the article, we have investigated and analyzed the theoretical and practical problems of the effectiveness of CRM use in leading modern recruiting companies, and have proposed recommendations for improving the latter based on comparison and use of the experience of leading companies. In modern conditions of digital business transformation, the problems of effective management of relationships with candidates and relationships with clients are of great importance for recruiting companies, which justifies the relevance of our scientific article. In the labor market today, in our opinion, competition is constantly growing, and the requirements for the quality of team selection and the speed of team selection are becoming increasingly high. Therefore, the key goal of the scientific article is to study and analyze the theoretical and practical problems of the effectiveness of CRM use in leading modern companies, to conduct

a comparative analysis, on the basis of which recommendations for improving the CRM system were developed. When writing the scientific article, we analyzed many Ukrainian and foreign scientific works, Internet resources, and we studied and made a comparative analysis of examples of practical activities of leading companies. In the process of writing the article, theoretical methods were applied, namely: synthesis, analysis, systematization method, classification method, comparison method, empirical methods, in particular, analysis of CRM system data, analysis of practical company reports, and development of KPI dashboards. A systematic approach to CRM system management issues, the introduction of analytical tools transform a recruiting company from an operational intermediary directly into an intelligent business partner that can quickly respond to market changes, can predict workloads, and can effectively scale its own activities. In our opinion, the CRM system, accordingly, should be considered not only as a means of digital optimization, but should be considered as a strategic factor in the company's competitiveness in the labor market today. The CRM system today is transformed directly from a data accounting tool into a strategic analytical platform, which, in turn, enhances the transparency, flexibility, and competitiveness of the company. As of today, the issues of the CRM system and areas for improving the latter directly in modern recruiting companies, in our opinion, remain insufficiently studied and require detailed study.

Keywords: *CRM system, centralized CRM system, AI platform, artificial intelligence, dashboard.*

JEL classification: C12, C14, C18

Дата надходження статті: 02.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 30.09.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026