

Ю. С. Печуляк,  
к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту, маркетингу та менеджменту,  
Київський університет туризму, економіки і права, м. Київ

## УМОВИ СПІВПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ З РЕКРУТИНГОВИМИ АГЕНТСТВАМИ ТА ПОСЛУГИ, ЯКІ ВОНИ ПРОПОНУЮТЬ В УКРАЇНІ

J. Pechulyak,  
Ph.D. in Economical Science, Associate Professor of accounting and auditing, marketing and management,  
Kyiv University of Tourism, Economics and Law

### TERMS OF COOPERATION ENTERPRISES WITH RECRUITMENT AGENCIES AND SERVICES THAT THEY OFFER IN UKRAINE

**Стаття присвячена визначенню сучасних умов співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та розгляду послуг, які вони пропонують в Україні. Обґрунтовується актуальність і доцільність повної або часткової передачі підприємствами функцій управління персоналом спеціалізованим агентствам з метою підвищення рівня професійності їх виконання, оптимізації витрат на персонал та, як результат, збільшення загальної ефективності роботи підприємства. Розкривається сутність поняття кадрового аутсорсингу та наводяться види аутсорсингових послуг, що надаються в Україні.**

**Встановлюються причини звернень підприємств до рекрутингових агентств та розкривається зміст послуг, які вони пропонують, зокрема до них віднесено: рекрутинг, масовий підбір персоналу, екзек'ютів січ, хедхантинг, аутстафінг, лізинг персоналу, аутплейсмент. Визначаються переваги та умови замовлення кожної послуги. Розкриваються сучасні умови та етапи співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами з метою пошуку персоналу в Україні. Надається характеристика програм аутплейсменту в Україні.**

**The article is devoted to defining the enterprises cooperation terms with recruiting agencies and review the services they offer in Ukraine. Justified urgency and appropriateness of full or partial transfer enterprises HR-functions to specialized agencies in order to enhance the professionalism of their performance, optimization personnel costs and, as a result, increasing the overall efficiency of the enterprise. Defined the essence of the human resources outsourcing concept and the kinds of outsourcing services provided in Ukraine.**

**Determined the causes of enterprise applications to recruitment agencies and revealed the content of the services they offer, including: recruitment, mass recruitment, executive search, head hunting, outstaffing, staff leasing, outplacement. Identified the benefits and conditions of each service order. Disclosed current conditions and stages of business cooperation with recruiting agencies to find personnel in Ukraine. Characterized the outplacement programs in Ukraine.**

**Ключові слова:** управління персоналом, рекрутингові агентства, аутсорсинг, рекрутинг, масовий підбір персоналу, екзек'ютів січ, хедхантинг, аутстафінг, лізинг персоналу, аутплейсмент.

**Key words:** personnel management, recruitment agencies, outsourcing, recruitment, mass recruitment, executive search, head hunting, outstaffing, staff leasing, outplacement.

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогоднішній день управління персоналом організації — це не просто підбір працівників необхідного рівня якості та в потрібній кількості, але й виконання цілого ряду складних специфічних функцій таких, як: кадрове планування, організація праці персоналу, управління розвитком і рухом працівників, управління винагородженням, оцінювання та атестування персоналу, ведення кадрової документації, звільнення та ін. Водночас жорстокі реалії конкурентної боротьби за світові та національні ринки змушують компанії фокусуватись на ефективності своєї основної (операційної) діяльності та на стратегічному розвитку організації, не відволікаючись на другорядні (забезпечувальні) функції. З огляду на це, все більш актуально стає повна або часткова передача функцій управління персоналом спеціалізованим агентствам з метою підвищення рівня профе-

сійності їх виконання, оптимізації своїх витрат на персонал та, як результат, збільшення загальної ефективності роботи компанії.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню послуг з передачі окремих функцій управління персоналом стороннім організаціям присвячені праці таких науковців як Б. Анікін, С. Безручук, В. Бойченко, О. Борисюк, О. Вербицька, В. Голуб, А. Коняєва, М. Карлін, В. Кохан, С. Лайчук, А. Решетнікова, Ю. Смірнов, З. Смутчак, Т. Шкода. Проте відсутні комплексні дослідження усього різноманіття послуг, які надають спеціалізовані агентства у сфері управління персоналом в Україні, та недостатньо повно висвітлені сучасні умови співпраці підприємств з агентствами.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення сучасних умов співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та вивчення послуг, які вони пропонують в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Кожний власник або керівник будь-якої компанії рано чи пізно зіштовхується з питанням: що вигідніше, мати власну кадрову службу або звернутися в спеціалізоване агентство? Щоб відповісти на це питання, слід оцінити ряд факторів: розмір компанії, наявність у штаті необхідних фахівців, вимоги до строків пошуку персоналу, витрати на утримання власної кадрової служби та вартість послуг рекрутингових агентств тощо.

Існує думка, що власний кадровий відділ розумно мати у великих компаніях, де часто виникає потреба у пошуку нових працівників. Натомість невеликій фірмі, що має разові потреби у новому персоналі, недоцільно створювати власний відділ кадрів або відкривати вакансію менеджера з підбору персоналу. Набагато вигідніше звернутися до послуг рекрутингового агентства, котре має досвід у справі підбору кваліфікованих працівників і, що важливо, має велику базу кваліфікованих кандидатів.

Однак фахівці відзначають, що практично всі великі організації, незважаючи на функціонування власних кадрових служб, активно співпрацюють із агентствами. Залежно від того, яку допомогу хоче отримати організація від рекрутингового агентства, останнє може запропонувати широкий спектр послуг від повної передачі усіх функцій управління персоналом до виконання окремих завдань. Такий вид послуг отримав назву кадрового аутсорсингу або HR-аутсорсингу (human resources outsourcing).

У загальному розумінні поняття "аутсорсинг" (від англійського outsourcing (outer-source-using) — використання зовнішнього джерела/ресурсу) означає передачу організацією, на підставі договору, певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній галузі.

В країнах Європи та Північної Америки аутсорсинг користується великим попитом та популярністю, хоча на ринку України ця послуга тільки починає поширюватися. У Європі нормою є те, що навіть великі бренди схильються тримати у своїх руках тільки розробку і мережу поширення продукції, віддаючи на аутсорсинг функції управління персоналом, бухгалтерський облік, рекламу, інформаційні технології і навіть саме виробництво.

Кадровий аутсорсинг або аутсорсинг у сфері управління персоналом, за визначенням вітчизняного науковця Т. Шкоди, — це форма господарських взаємовідносин між замовником та виконавцем, при яких замовник концентрується на основних видах діяльності, а функцію у сфері управління персоналом і відповідальність за її ефективність передає професійному виконавцю (аутсорсеру), який спеціалізується у сфері управління персоналом і володіє відповідним досвідом, знаннями, технічними засобами, на довгостроковій контрактній основі, з метою підвищення якості, зниження витрат, зменшення часу виконання HR-процесів і отримання конкурентних переваг [1, с. 141].

На думку О. Зайцевої, аутсорсинг персоналу — це спосіб ефективної взаємодії між суб'єктами господарювання, що полягає у процесі передачі сторонній організації (яка має безпосередню спеціалізацію у сфері управління персоналом) функцій із управління всіма або окремими кадровими процесами, на основі договору [2].

Сторонніми організаціями або аутсорсерами можуть виступати рекрутингові агентства, юридичні та консалтингові компанії, які окрім послуг з управління персоналом надають й інші види послуг.

Важливим фактором на користь кадрового аутсорсинга є наступна обставина: аутсорсингова компанія здатна

значно заощадити фінансові ресурси підприємства й забезпечити високий рівень послуг за рахунок спеціалізації й кваліфікованих кадрів.

Якщо підрахувати всі витрати на кадрову службу, а потім зрівняти їх з діяльністю аутсорсингових фірм, виявиться, що в більшості випадків вигідніше мати справу з останніми. Адже своя служба управління персоналом — це не тільки зарплата, але й оренда робочих місць, експлуатація устаткування, оплата навчання й т.д. У той час як, працюючи з аутсорсерами, на цих видах витрат підприємство заощаджує.

Відомо, що компанії великих розмірів можуть заощадити грошові ресурси за рахунок ефекту масштабу. На відміну від індивідуальних фірм, сторонні компанії, які надають послуги з аутсорсингу, можуть досягнути такого ж ефекту економії від великого масштабу через об'єднання зусиль декількох компаній. Іншими словами, ефект від наданих послуг сторонньою організацією вищий, ніж результат, отриманий власними силами, більш якісний та дешевий.

В Україні в рамках кадрового аутсорсингу пропонуються наступні види послуг:

- налагодження кадрового діловодства "з нуля";
- кадровий аудит (первинний, поточний, перед перебіркою);
- складання положень про структурні підрозділи, штатного розпису, посадових інструкцій, проектів трудових договорів (контрактів), правил внутрішнього трудового розпорядку, колективних договорів, інструкцій з охорони праці, ведення журналів, графіків відпусток;
- оформлення прийняття на роботу, переведення, переміщення, звільнення з роботи; особливості прийому та звільнення окремих категорій громадян; правовий супровід вивільнення працівників, скорочення штату працівників;
- оформлення випробування при прийнятті на роботу, простой, надурочних робіт, відпусток, відсутності на роботі у зв'язку з непрацездатністю тощо;
- ведення трудових книжок;
- оформлення матеріалів про порушення трудової дисципліни;
- працевлаштування іноземців;
- розробка системи заміщення вакантних посад і робочих місць;
- розробка системи внутрішнього виробничого навчання та підвищення кваліфікації;
- розробка систем атестації, мотивації;
- консультування з питань найму, звільнення працівників, інших питань трудового законодавства;
- підготовка та подача звітності в центри зайнятості;
- представництво у вирішенні трудових спорів;
- проведення тренінгів, семінарів з питань трудового права тощо [3].

Проте слід зазначити, що в Україні управління персоналом поки більшою мірою перебуває в руках власних кадрових служб, а от пошуком і підбором співробітників все частіше займаються спеціалізовані (рекрутингові) агентства.

Рекрутинг (від французької recruit — набирати, вербувати; спочатку про солдат, яких вербували в королівську армію) означає підбір персоналу в штат компанії або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів по персоналу та рекрутерів.

Рекрутингове агентство — це посередник на ринку праці, організація, яка надає послуги роботодавцям з пошуку та підбору персоналу, а також інші супутні послуги.

Рекрутинг — це доволі молодий вид діяльності, який зародився у Німеччині, Франції, Британії на початку XIX ст. А перші агентства відкривалися в аудиторських та консалтингових компаніях у США на початку 50-х рр. В Україні перші рекрутингові агентства з'явилися на початку 90-х років, але

їх було дуже мало. На сьогоднішній день цей бізнес знаходиться на стадії розвитку і кількість компаній у цьому напрямку роботи збільшується не по дням, а по годинам.

Досвід показує, що багато компаній не володіють інструментами та технологіями, щоб виконати всі процедури в циклі підбору персоналу на належному рівні. Їм здається, що це легка справа, але насправді досить часто компанії стикаються з наступними проблемами, коли наймають персонал своїми силами:

- кандидат не підійшов на посаду з різних професійних чи особистісних причин;

- кандидат сам згодом відмовляється від позиції тому, що вона не виправдовує його очікувань.

Після цього у компанії виникає потреба зробити заміну, а на це йдуть додаткові ресурси, час, тривалий період навчання та адаптації нового кандидата.

Уникнути зазначених проблем в процесі добору персоналу дозволяють рекрутингові агентства, які здатні виконати цю функцію на високому професійному рівні і забезпечити потрібний підприємству результат. Випадки, у яких організаціям доцільно звертатися до рекрутингового агентства за допомогою у пошуку необхідних спеціалістів, можна звести до наступних:

- на підприємстві відсутній відділ кадрів або спеціаліст з підбору персоналу внаслідок різних причин (малий розмір підприємства; функції з управління персоналом виконує директор або його заступник; керівник підприємства вважає, що набором працівників має займатись професіонал у цій сфері — агентство; потреба у пошуку працівників виникає дуже рідко і тому не вигідно наймати у штат спеціаліста з підбору персоналу);

- підприємству потрібен спеціаліст високої кваліфікації або вузької спеціалізації, який є рідкісним на ринку праці, і самостійно знайти його важко або взагалі неможливо (адже професіонали рідко прямо розміщують свої резюме в Інтернеті й, тим більше, не шукають роботу через газети; контакти таких людей є тільки в базі даних агентств);

- підприємство шукає кандидатів на відповідальні керівні посади, від яких значною мірою залежить успіх підприємства;

- підприємству потрібен спеціаліст на певний термін для виконання проекту, визначеного обсягу роботи;

- потрібно заповнити вакантну посаду у досить короткий термін;

- це підприємство — представництво іноземної компанії, яке погано орієнтується на вітчизняному ринку праці тощо.

Враховуючи різні причини і цілі звернень підприємств до рекрутингових агентств, послуги, які вони можуть надавати, різняться. Зокрема в Україні окрім класичного рекрутингу (підбору персоналу) агентства пропонують масовий підбір персоналу, екзек'ютів січ, хедхантінг, аутстафінг, лізинг персоналу тощо. Розглянемо детальніше, в чому їх сутність.

Масовий підбір (Mass Recruitment) — це пошук і підбір великої кількості співробітників на одну посаду або близькі посади за типом. Необхідність в масовому підборі персоналу виникає при реалізації великих проектів, як правило, це стосується професій робітничого, промислового та будівельного секторів, допоміжного персоналу, тобто працівників, до яких роботодавець свідомо не ставить високі професійні вимоги. Їх обов'язки є часто стандартизованими і не унікальними, але процес відбору вимагає більше зусиль у дуже короткий термін.

Екзек'ютів січ (Executive Search) або прямиий пошук персоналу — це підбір керівників вищої ланки управління. Це достатньо трудомісткий, тривалий і дорогий вид послуги.

Хедхантінг (Head Hunting) або ексклюзивний підбір персоналу — це "переманювання" чітко визначеного фахівця

для компанії-замовника. У цих кандидатів зазвичай дуже високий рівень позиції, і звичайною публікацією вакансії їхню увагу не привернути, їх можна тільки переманити. Головне завдання агентства — знайти спосіб зав'язати відносини з даним кандидатом, зрозуміти, чим він незадоволений на нинішньому місці роботи, його можливі мотиви переходу.

Аутстафінг (Outstaffing) — це виведення персоналу фірми-замовника з її постійного штату і оформлення трудових взаємовідносин з персоналом через рекрутингове агентство. При цьому персонал працює у фірмі-замовника на своєму робочому місці і підпорядковується їй функціонально, а рекрутинговому агентству, у якому він юридично оформлений, — адміністративно.

Лізинг персоналу (Staff Leasing) — це надання на певний строк і на певних умовах працівників, які юридично оформлені у агентстві, у розпорядження (оренду) фірми-замовника, із зобов'язанням цих працівників протягом терміну "оренди" працювати на фірму-замовника. При цьому укладається договір між компанією-орендарем та орендодавцем персоналу на виконання певного обсягу і виду робіт. Гонорар за договором виплачується компанії-орендодавцю. А та, у свою чергу, проводить розрахунки по заробітній платі з працівниками. Працівники при розірванні угоди про лізинг залишаються штатними працівниками компанії-орендодавця та можуть перейти на нове місце роботи або у новий проект.

Переваги та умови замовлення вищезазначених послуг наведені у таблиці 1.

Отже, основні переваги співпраці вітчизняних підприємств з рекрутинговими агентствами можна звести до наступних:

- якість підбору кандидатів — ним займаються професійні рекрутери — це кваліфіковані співробітники, які володіють усіма технологіями процесу відбору і добору кадрів, розуміють ринок праці, знають специфіку сфери діяльності підприємств, з якими працюють. Агентства мають напрацьовані бази резюме кандидатів (може налічувати більше 500 тисяч резюме), які, до того ж, постійно оновлюються та поповнюються;

- економія часу. Агентства дозволяють зберегти час компанії та сконцентрувати їх зусилля на основній діяльності;

- економія фінансів на розміщення вакансій у засобах масової інформації;

- гарантія закриття вакансії у встановлений замовником строк. Тривалість пошуку залежить від специфіки і рівня складності замовлення. Часові рамки можуть складатися від 2-х тижнів до 3-х місяців. Окрім цього, надається гарантія на відібраних кандидатів від 1-го до 6-ти місяців в залежності від рівня спеціаліста (базовий гарантійний строк — 90 днів від дня виходу фахівця на роботу). Протягом дії гарантії, у випадку припинення співробітництва компанії з кандидатом у зв'язку з його невідповідністю вимогам замовника, надається одноразова безкоштовна заміна. Тим самим компанія страхується від відсутності фахівця й пов'язаних із цим витрат;

- надання широкого асортименту послуг у сфері управління персоналом, не обмежуючись лише підбором працівників;

- конфіденційність співпраці.

Але попри усі переваги, послуги агентств коштують недешево. Вартість послуг з підбору персоналу в Україні коливається у досить широких межах в залежності від складності замовлення (рідкісності та унікальності вакансії), кількості замовлених спеціалістів, від привабливості компанії-замовника, від регіону і цінової політики рекрутингового агентства і може встановлюватись залежно від місячного або річного окладу спеціаліста або залежати від складності категорії

Таблиця 1. Характеристика послуг рекрутингових агентств

Назва послуги	Переваги для компаній-замовника	Умови замовлення
<b>1. Аутсорсинг (Outsourcing)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Фірма-замовник може сконцентруватися на своїй профільній діяльності, звільнивши себе від другорядних функцій, передавши їх до спеціалізованої компанії, яка, володіючи знаннями та маючи досвід, виконає їх на високому професійному рівні;</li> <li>2) дозволяє заощадити гроші і час, що витрачаються на виконання функцій управління персоналом</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність власної кадрової служби.</li> <li>- Низька якість роботи кадрової служби або спеціалістів з підбору персоналу.</li> <li>- Потреба в передачі частини функцій управління персоналом для розвантаження кадрової служби</li> </ul>
<b>2. Масовий підбір (Mass recruitment)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Закриття великої кількості вакансій у стислі терміни;</li> <li>2) підбір персоналу на ідентичні позиції (від 5 осіб)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запуск нового заводу або виробничої лінії,</li> <li>- Відкриття нового підрозділу, якщо підприємство починає новий проект.</li> <li>- Сезонне збільшення потреби у персоналі.</li> <li>- Велика плинність кадрів</li> </ul>
<b>3. Рекрутинг (Recruiting)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Доступ до баз даних кваліфікованих кандидатів агентства;</li> <li>2) допомога у визначенні критеріїв підбору необхідних спеціалістів;</li> <li>3) агентство володіє більшою інформацією щодо персоналу різних компаній, вимог та умов найму;</li> <li>4) якісний підбір персоналу завдяки використанню передових технологій при відборі персоналу;</li> <li>5) закриття вакансії у встановлені строки;</li> <li>6) гарантія відповідності кандидата встановленим вимогам</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потреба в заповненні вільної вакансії.</li> <li>- Відсутність спеціаліста з підбору персоналу.</li> <li>- Необхідність швидко знайти кандидата.</li> <li>- Неможливість самостійно знайти кваліфікованого працівника</li> </ul>
<b>4. Екзек'ютив січ (Executive Search)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Можливість пошуку і найму: <ul style="list-style-type: none"> <li>- висококваліфікованих фахівців;</li> <li>- тих фахівців, чию увагу працедавцям не вдається привернути шляхом розміщення рекламних оголошень;</li> <li>- тих фахівців, які є носіями бізнесу, бізнес-технологій, чию працю цінують там, де вони в даний час працюють;</li> </ul> </li> <li>2) суворі конфіденційність пошуку</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук, в першу чергу великими компаніями, корпораціями, особливо зарубіжними, висококваліфікованих керівників вищої ланки управління, від яких у значній мірі залежить успіх компанії.</li> </ul>
<b>5. Хедхантінг (Head Hunting)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Можливість найму ексклюзивного фахівця, який працює в іншій компанії і володіє безцінним досвідом;</li> <li>2) суворі конфіденційність переманювання спеціаліста</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потреба у наймі конкретної особистості, яка є авторитетною у певному сегменті бізнесу і володіє унікальними навичками і професійним досвідом</li> </ul>
<b>6. Аутстафінг (Outstaffing)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Можливість оперативного регулювання фактичної чисельності співробітників фірми-замовника, не змінюючи при цьому чисельності штатного персоналу;</li> <li>2) зменшення кадрового діловодства - формальну роботу (оформлення трудової книжки, відрахування податків, нарахування зарплати і т.д.) виконує рекрутингова компанія;</li> <li>3) зменшення ризиків у трудових відносинах у сфері юриспруденції (зокрема при звільненні працівника);</li> <li>4) можливість розвивати свій бізнес в регіонах без нагальної потреби у фізичному офісі;</li> <li>5) можливість набору працівників фірми-замовника у штат агентства на етапі «старт-ап» бізнесу, представництва;</li> <li>6) економія витрат компанії до 25%</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- За умов обмеження штатної чисельності персоналу.</li> <li>- За умов зміни податкового навантаження в залежності від розміру підприємства та чисельності штатного персоналу.</li> </ul>
<b>7. Лізинг (Staff Leasing)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Можливість залучення працівників на короткостроковий період у разі необхідності (потреба у них викликана тривалою хворобою працівника, сезоном відпусток, проведенням маркетингових досліджень, промо-акцій, короткостроковими проектними роботами в компанії), що дозволяє знизити витрати на заробітну плату і компенсаційний пакет;</li> <li>2) можливість більш гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (сезонність та коливання попиту на товари або послуги);</li> <li>3) відсутність необхідності підготовки та перепідготовки кадрів для виконання разових робіт</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потреба у працівниках на чітко визначений строк;</li> <li>- При частому виконанні тимчасових проектів і видів робіт;</li> <li>- Сезонності діяльності тощо</li> </ul>
<b>8. Аутплейсмент (Outplacement)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Збереження компанією-замовником іміджу відповідального роботодавця;</li> <li>2) дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності;</li> <li>3) уникнення конфліктів з працівниками, яких звільняють;</li> <li>4) організаційна і психологічна підтримка власників та менеджерів компанії-замовника;</li> <li>5) допомога у перерозподілі між працівниками, які лишилися, обов'язків та відповідальності, які раніше виконували звільнені працівники;</li> <li>6) мінімізація компенсаційних витрат по звільненню співробітникам</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вивільнення значної частини штату працівників компанії.</li> <li>- Необхідність уникнення конфліктів із звільненими працівниками</li> </ul>

Джерело: власна розробка автора.



підбору. Найдорожчими є послуги Executive Search та Head Hunting, вартість яких може складати до 30-50 % річного фонду заробітної плати влаштованого фахівця.

Оплата проводиться або "за успіхом" — 100% вартості послуг сплачується після виходу фахівця на роботу (без передплати), або з передплатою, яка може сягати 15—50% (зокрема передплата є обов'язковою при замовленні послуги Executive Search).

Обов'язково агентство зобов'язується не пропонувати інші вакансії протягом усього терміну роботи у компанії-замовника усім працевлаштованим агентством співробітникам.

Типові етапи роботи з рекрутинговим агентством з підбору персоналу є наступними:

1) агентство підписує з клієнтом договір та узгоджує заяву на підбір персоналу;

2) клієнт сплачує передплату;

3) агентство здійснює пошук резюме на спеціалізованих сайтах і у власній базі даних. Проводить попередню співбесіду по телефону;

4) тих, хто пройшов співбесіду, агентство запрошує в офіс для проведення повторної співбесіди. В межах співбесіди здійснюється професійне та психологічне тестування кандидата;

5) агентство підтверджує рекомендації, надані кандидатом, у роботодавців;

6) агентство шукає підтвердження інформації, заявленої у резюме та на співбесіді, в учбових закладах та соціальних мережах;

7) якщо кандидат за всіма параметрами відповідає очікуванням клієнта, агентство направляє його клієнту на співбесіду;

8) процедура повторюється до тих пір, поки вакансія клієнта не буде закрыта потрібним спеціалістом.

Окрім розглянутих послуг із сприяння пошуку персоналу рекрутингові агентства України можуть ще додатково пропонувати послуги із HR-консалтингу і аудиту, навчання та оцінювання персоналу, дослідження ринку праці та ін. Але якщо вони переважно спрямовані на те, щоб допомогти забезпечити підприємства потрібними працівниками, то остання послуга в переліку, наведеному у таблиці 1, — аутплейсмент — має зовсім інший зміст і протилежне призначення.

Аутплейсмент (Outplacement) — це комплексна програма з безболісного виводу співробітників зі штату компанії, консультування по кар'єрним питанням, а також інформаційно-консультаційна підтримка в період пошуку роботи та випробувального терміну. Фактично, це допомога у працевлаштуванні звільненим працівникам компанії-клієнта [4].

Мета програми аутплейсменту — оптимізація організаційної структури підприємства, створення і підтримка позитивного іміджу компанії як роботодавця, підвищення рівня лояльності співробітників, підбір нових вакансій для працівників компанії [4].

В Україні за програмою аутплейсменту агентства надають такі види консультування:

- групове консультування;
- індивідуальне консультування (Career Consulting);
- професійне складання резюме;
- підготовка до співбесід;
- психологічна підтримка;
- ресурсне забезпечення пошуку (адміністративна підтримка);

— консультаційна підтримка в період пошуку і проходження випробувального терміну [4].

Співпраця компанії з агентством в рамках програми передбачає проходження наступних етапів:

1. Здійснення консультаційної підтримки компанії і співробітників.

2. Пошук потенційних компаній з максимально вигідною пропозицією про роботу.

3. Надання кандидату цікавих для нього пропозицій.

4. Після отримання позитивної відповіді кандидата, працевлаштування на нове місце роботи [4].

За підсумками проведення програми аутплейсменту компанія отримує оптимізацію штату і мінімізацію ризиків можливих наслідків звільнення, а співробітник отримує нове місце роботи.

Висновки. У розвинутих країнах світу активна співпраця підприємств з рекрутинговими агентствами стає важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг. Все більше підприємств передає одну, а то й декілька функцій управління персоналом стороннім організаціям. Аналіз ринку кадрових послуг в Україні засвідчив, що набувають поширення цілий ряд послуг у сфері управління персоналом, зокрема такі як аутсорсинг, рекрутинг, масовий підбір персоналу, екзек'ютив січ, хедхантінг, аутстафінг, лізинг персоналу, аутплейсмент тощо, використання яких дозволяє на високому професійному рівні виконати відповідні функції управління персоналом на підприємстві та водночас оптимізувати витрати на персонал. Крім того, звернення до послуг рекрутингових агентств дозволяє отримати цілий ряд суттєвих переваг, які зазвичай недоступні у разі виконання тих самих функцій власною кадровою службою.

Проте для того, щоб у повній мірі оцінити ефект від такої співпраці, слід проводити подальші наукові дослідження у цьому напрямку. Зокрема потребує вивчення співвідношення вигід та ризиків застосування аутсорсингу, аутстафінгу, лізингу персоналу та інших послуг рекрутингових агентств для усіх суб'єктів цих відносин на українських теренах. Крім того, вимагає законодавчої визначеності взаємодія усіх суб'єктів відносин з метою захисту їх прав та встановлення відповідальності.

#### Література:

1. Шкода Т.Н. Тенденції розвитку аутсорсингу в управлінні персоналом підприємств / Т.Н. Шкода // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури (економічні науки). — 2011. — № 32. — С. 140—146.

2. Зайцева О.О. Дослідження етимології категорії "аутсорсинг персоналу" [Електронний ресурс] / О.О. Шкода. — Режим доступу: [http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5105/1/Зайцева%20О.%20О.%20Дослідження%20етимології%20категорії%20\\_аутсорсинг%20персоналу\\_.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5105/1/Зайцева%20О.%20О.%20Дослідження%20етимології%20категорії%20_аутсорсинг%20персоналу_.pdf)

3. Юридичні послуги. Кадровий/HR аутсорсинг (супровід) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.jurist.cv.ua/poslugi/kadrovijhr\\_automsoring\\_suprovid/](http://www.jurist.cv.ua/poslugi/kadrovijhr_automsoring_suprovid/)

4. Рекрутингове агентство Recruit Alliance. Outstaffing and Outplacement [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://recruit-alliance.kiev.ua/rabotodateliam/outstaffing-i-outplacement.html>

#### References:

1. Shkoda, T. N. (2011), "Development trends of enterprises HR outsourcing", Problemy pidvyschennia efektyvnosti infrastruktury (ekonomichni nauky), vol. 32, pp. 140—146.

2. Zajtseva, O.O. (2013), "The etymologic analysis of category "personnel outsourcing", [Online], available at: <http://repository.hneu.edu.ua> (Accessed 5 October 2015).

3. Jurist site, "Legal Services. HR outsourcing (maintenance)", available at: [http://www.jurist.cv.ua/poslugi/kadrovijhr\\_automsoring\\_suprovid/](http://www.jurist.cv.ua/poslugi/kadrovijhr_automsoring_suprovid/) (Accessed 4 October 2015).

4. The official site of Recruiting Agency Recruit Alliance, "Outstaffing and Outplacement", available at: <http://recruit-alliance.kiev.ua/rabotodateliam/outstaffing-i-outplacement.html> (Accessed 4 October 2015).

*Стаття надійшла до редакції 09.10.2015 р.*