

Володимир КУЗЬОМКО

*к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Діана БОРОДІЙ

*студентка кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Volodymyr KUZOMKO

*Ph. D., associated professor of the Department of Business Economics and
Entrepreneurship,*

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

kuzomko.volodymyr@kneu.edu.ua

Diana BORODII

student of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

diana.borodii@kneu.ua

ЦИФРОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКРУТИНГОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

DIGITAL AND ORGANIZATIONAL TOOLS FOR MANAGING RISKS IN RECRUITMENT COMPANIES IN THE CONTEXT OF LABOUR MARKET DIGITALIZATION

Анотація. У статті досліджено вплив цифровізації ринку праці на діяльність рекрутингових компаній. Ідентифіковано та узагальнено ключові групи ризиків, що виникають у цих умовах, та обґрунтовано необхідність системного управління ними. Розглянуто цифрові та організаційні інструменти управління ризиками, розкрито їх значення для забезпечення ефективності діяльності рекрутингових компаній.

Ключові слова: цифровізація, ризики рекрутингових компаній, цифрові та організаційні інструменти управління ризиками.

Abstract. The article examines the impact of labour market digitalization on the activities of recruitment companies. The key groups of risks arising under these conditions are identified and summarized, and the necessity of their systematic management is substantiated. Digital and organizational risk management tools are considered, and their significance for ensuring the efficiency of recruitment companies' operation is revealed.

Keywords: digitalization, risks of recruitment companies, digital and organizational risk management tools.

Ключовим драйвером змін у сучасному бізнес-середовищі та соціально-економічних відносинах виступає цифровізація. На ринку праці вона проявляється у розширенні використання онлайн-каналів пошуку роботи та підбору персоналу, зростанні ролі цифрових платформ і розвитку платформної економіки, змінах форм організації праці [1, с. 2].

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна прискорили розвиток дистанційних форматів і цифрових каналів на ринку праці України. Дослідження свідчать про незворотність цих змін і трансформацію вимог до навичок працівників. Цифрові технології сприяють підвищенню стійкості економіки, зокрема через швидший доступ до інформації та зниження трансакційних витрат [2, с. 108]. Водночас ці процеси формують нові та

загострюють існуючі ризики для діяльності рекрутингових компаній, що вимагає системного управління ними.

Окремі аспекти цифровізації рекрутингу досліджуються у працях вітчизняних науковців, зокрема І. Варіс, Т. Вонберг, А. Головка, О. Кравчук, В. Коновалової, К. Скібської. Проблематика управління ризиками підприємств та інструментів їх мінімізації висвітлена у роботах В. Балдинюка, О. Данченко, Т. Смирнової, Т. Цвігуна та ін. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у вивчення інструментів управління ризиками зробили П. Вокер, Г. Гатчінс, В. Шенкір, питання цифровізації ринку праці та застосування сучасних технологій у процесах добору персоналу досліджуються у працях А. М. Гомеса, П. Макдональда, Н. Наваза та багатьох інших.

Разом з тим, окремі питання прикладного аспекту управління ризиками рекрутингових компаній потребують чіткішого визначення взаємозв'язку між видами ризиків та інструментами управління ними, що дозволяє оцінити їх вплив на операційну ефективність компанії.

Метою даної роботи є узагальнення ризиків, пов'язаних з діяльністю рекрутингових компаній у контексті цифровізації ринку праці, та висвітлення змісту та ролі організаційних та цифрових інструментів управління ними.

Цифровізація ринку праці змінює діяльність рекрутингових компаній, спричиняючи, насамперед, три взаємопов'язані зміни.

По-перше, все більшого значення набуває роль цифрових платформ та багатоканальної комунікації, що прискорює процес узгодження між роботодавцями та кандидатами та посилює конкуренцію за увагу та час кандидатів.

По-друге, дедалі ширше поширюються методи дистанційного найму (онлайн-співбесіди, дистанційне оцінювання тощо), які в українських умовах безпосередньо пов'язані з пандемією та війною як чинниками змін HR-процесів і практик рекрутингу.

По-третє, зростає рівень автоматизації процесів найму та використання підходів, заснованих на даних, що забезпечує підвищення керованості рекрутингових процесів, прозорість їх реалізації та можливість моніторингу ефективності. Згідно зі звітом KPMG, 71 % керівників очікують значного зростання рівня ризиків у найближчі три-п'ять років, при цьому головними драйверами змін є технологічні дизруптори [3, с. 15].

Відповідно до стандарту ISO 31000, ризик можна визначити як вплив невизначеності на цілі організації [4], що робить аналіз ризиків корисним для оцінки здатності рекрутингової компанії досягати своїх цілей (швидкість працевлаштування, якість відбору, стабільність доходів, довіра клієнтів / кандидатів, безпека даних тощо).

Зазначені зміни на ринку праці, пов'язані з його цифровою трансформацією, призводять до виникнення нових і розширення існуючих ризиків діяльності рекрутингових компаній, серед яких доцільно виокремити такі, як: ринкові, фінансові, операційні, репутаційні та технологічні ризики.

1. *Ринкові ризики.* Платформізація рекрутингу та багатоканальний підхід посилюють конкуренцію (між агентствами, платформами та внутрішніми HR-функціями клієнтів) і скорочують терміни прийняття рішень у процесі найму, що підвищує ризик втрати вакансії або клієнта у разі неефективної комунікації. Крім того, структурний дефіцит кваліфікованих кадрів та зростаюча мобільність талантів підвищують ризик незакриття вакансій у встановлені терміни. Також існує ризик «перенасичення» (нерелевантні відгуки/заявки), що збільшує витрати на відбір і знижує конверсію.

2. *Фінансові ризики.* Частка витрат на цифрову інфраструктуру (підписки, інтеграції, адміністрування) зростає, так само як і ризик волатильності замовлень у періоди макроекономічної нестабільності. З огляду на контекст військових дій, цифрові інструменти вважаються засобом зміцнення стійкості підприємства; однак їх впровадження вимагає ресурсів і може створити додаткове фінансове навантаження.

3. *Операційні ризики.* Перехід до дистанційних та цифрових процесів найму збільшує ймовірність процедурних помилок (неправильний вибір кандидатів, відсутність

стандартизованих критеріїв оцінки, порушення угод про рівень обслуговування (SLA)), а також ризик виникнення збоїв у процесі найму через недостатню координацію між командами або каналами. Цифрові інструменти зменшують вплив «людського чинника», однак вимагають методологічної та організаційної підготовки; в іншому випадку продуктивність може знизитися.

4. *Репутаційні ризики.* У цифрових каналах негативний досвід кандидата/клієнта масштабується швидше; помилки в комунікації, невідповідність кандидата вимогам або непрозорі процедури можуть погіршувати бренд агенції. Особливого значення набуває управління досвідом взаємодії кандидата з компанією, оскільки такий досвід швидко поширюється в цифровому середовищі та впливає на здатність компанії залучати таланти в майбутньому. Крім того, репутаційні ризики посилюються у випадках інцидентів, пов'язаних із персональними даними, зокрема їх витоку або несанкціонованого використання.

5. *Технологічні ризики.* Залежність від IT-інфраструктури та даних створює такі ризики, як кіберінциденти, збої систем/інтеграції та втрата даних, а також підвищує вимоги до безпеки доступу. У дослідженнях, присвячених віддаленому рекрутингу, наголошується, що рекрутери працюють з конфіденційною інформацією, тому вони повинні використовувати перевірені інструменти та дотримуватися відповідних протоколів безпеки [5, с. 110]. Окремо варто виділити ризики, пов'язані із застосуванням штучного інтелекту, зокрема алгоритмічну упередженість, непрозорість прийняття рішень та надмірну залежність рекрутерів від автоматизованих рекомендацій, що може знижувати якість відбору кандидатів.

З позицій ISO 31000 управління ризиками має бути інтегроване в діяльність організації та спрямоване на створення або захист цінностей, а не бути одноразовою формальною перевіркою [4]. Реалізація такого підходу передбачає формування комплексної системи управління ризиками, яка забезпечує системне застосування інструментів, адекватних сучасним тенденціям трансформації ринку праці. У цьому контексті доцільно виокремити, перш за все, цифрові та організаційні інструменти управління ризиками, оскільки саме вони безпосередньо пов'язані з цифровізацією рекрутингових процесів. До цифрових інструментів управління ризиками належать інструменти, що забезпечують автоматизацію процесів, обробку даних та підвищення прозорості рекрутингової діяльності:

- ATS (Applicant Tracking System – система управління добором персоналу). Використання ATS знижує операційні ризики за рахунок контролю етапів відбору, забезпечення прозорості статусу кандидатів і централізованого зберігання даних, планування співбесід та аналізу результатів. Завдяки стандартизації процедур найму ATS також дає змогу мінімізувати репутаційні ризики (зокрема через моніторинг досвіду кандидатів та підтримання постійної комунікації) і, певною мірою, ринкові ризики, забезпечуючи оперативне реагування на зміни на ринку праці.

- CRM (Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з клієнтами/кандидатами). CRM сприяє зниженню фінансових ризиків (зокрема ризику концентрації клієнтів, непередбачуваності продажів і порушення платіжної дисципліни) через управління клієнтською воронкою та забезпечення прозорості взаємодії. У контексті ринкових ризиків CRM підтримує формування та розвиток кадрового резерву, тим самим зменшуючи залежність від зовнішніх платформ та «випадкових» відгуків, а також забезпечуючи скорочення строків закриття вакансій.

- HR-аналітика та аналітика ринку праці. Використання аналітичних показників (зокрема тривалості закриття вакансії (time-to-hire), конверсії етапів, продуктивності каналів, вартості закриття вакансії (cost-per-hire)) зменшує операційні ризики через виявлення «вузьких місць», фінансові – через управління собівартістю підбору та обґрунтоване ціноутворення. На макроекономічному рівні ОЕСР підкреслює, що цифрові інструменти підвищують швидкість доступу до інформації та полегшують комунікацію, що

знижує транзакційні витрати; цей ефект також поширюється на діяльність рекрутингових компаній як сфери послуг [2, с. 24].

Організаційні інструменти управління ризиками охоплюють управлінські та процедурні підходи, які забезпечують стабільність і якість рекрутингових процесів:

- Диверсифікація клієнтської бази. Диверсифікація за галуззю/регіоном/типом контракту є основним інструментом зниження фінансових ризиків (концентрація виручки, «відтік» клієнтів у межах сегментів) та ринкових ризиків (коливання попиту). У цифровому середовищі диверсифікація покращується завдяки CRM та аналітиці, що підвищує керованість і передбачуваність клієнтського портфеля.

- Стандартизація процедур підбору персоналу. Стандарти (чек-листи скринінгу, єдині критерії оцінювання, шаблони комунікацій) зменшують операційні ризики та ризики для репутації, а також формують стабільну якість послуг незалежно від виконавця чи каналу. Оскільки цифровізація рекрутингу поєднує впровадження нових технологій і зміну бізнес-процесів, саме стандартизація забезпечує їх перехід у керовані та вимірювані результати.

- Перевірка кандидата (background check). Перевірки (підтвердження досвіду, рекомендації, комплаєнс-процедури під вимоги клієнта) зменшують репутаційний ризик як для агентства, так і для замовника, а отже, знижують ризик «помилкового найму». З огляду на конфіденційний характер даних, відповідні перевірки повинні відповідати встановленим політикам безпеки та процедурам доступу, що дозволяє знизити потенційні технологічні ризики.

Отже, цифровізація ринку праці, зокрема через поширення цифрових платформ і форматів дистанційного спілкування, змінює механізми пошуку та відбору кандидатів і висуває вищі вимоги до швидкості та зручності процесу рекрутингу. У сучасному контексті профіль ризиків рекрутингових компаній стає дедалі складнішим: окрім ринкових та фінансових ризиків, зростають операційні, репутаційні та технологічні ризики, пов'язані з даними, процесами та цифровими каналами. Ефективне управління ризиками досягається завдяки інтеграції в процес рекрутингу сучасних інструментів, передусім організаційних та цифрових, що сприяє підвищенню керованості процесів, прозорості взаємодії з контрагентами та зниженню ключових ризиків діяльності рекрутингових компаній.

Література

1. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work. 164 p. Geneva: ILO, 2021. URL: <https://www.ilo.org/publications/world-employment-and-social-outlook-trends-2021> (дата звернення: 19.03.2026).
2. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing, 2024. 111 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення: 19.03.2026).
3. KPMG International. Future of Risk 2024: Building a trusted risk function in a riskier world, 2024. 29 p. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2024/08/future-of-risk-report.pdf> (дата звернення: 19.03.2026).
4. The new ISO 31000 keeps risk management simple. URL: <https://www.iso.org/news/ref2263.html> (дата звернення: 19.03.2026).
5. Скібська К., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 86. № 1. С. 107–114. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.107.

References

1. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work. 164 p. Geneva: ILO, 2021.

- URL: <https://www.ilo.org/publications/world-employment-and-social-outlook-trends-2021> (accessed: March 19, 2026).
2. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing, 2024. 111 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (accessed: March 19, 2026).
 3. KPMG International. Future of Risk 2024: Building a trusted risk function in a riskier world, 2024. 29 p. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2024/08/future-of-risk-report.pdf> (accessed: March 19, 2026).
 4. The new ISO 31000 keeps risk management simple. URL: <https://www.iso.org/news/ref2263.html> (accessed: March 19, 2026).
 5. Skibs'ka K., Konovalova V. Tsyfrovizatsiya viddalenoho rekrutynhu personalu. *Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk*. 2024. Tom 86. № 1. S. 107–114. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.107.