

УДК 005.95

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-84-90>

**КРАВЧЕНКО Олена Олексіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-4462>

olena\_kravchenko17@ukr.net

**РУДЕНКО Микола Вікторович**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1966-7695>

mykola\_rudenko@ukr.net

## ХЕДХАНТИНГ ЯК ОДИН З ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

*Стаття присвячена дослідженню ролі хедхантингу в сучасних стратегіях рекрутингу та кадрового управління. У статті розглядаються ключові аспекти методології хедхантингу, включаючи відбір кандидатів, аналіз їхньої придатності та оцінку потенціалу для компанії. Дослідження також аналізує практичне застосування хедхантингу в провідних компаніях, а також вивчає вплив хедхантингу на структуру організації та її стратегічний розвиток. Стаття підкреслює важливість стратегічного підходу до цього процесу та постійного вдосконалення методів рекрутингу для досягнення конкурентних переваг на ринку праці.*

**Ключові слова:** хедхантинг; хедхантер; рекрутинг; стратегічний розвиток; ринок праці; інноваційність; маркетинг персоналу.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах проблема залучення персоналу є актуальною проблемою через важливу роль залучення персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності, інноваційності та стратегічного розвитку компаній. Залучення висококваліфікованих керівних кадрів та експертів є критично важливим для успіху підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Хедхантинг дає змогу компаніям залучати талановитих працівників та конкурувати на ринку праці. Він стає важливою частиною стратегії управління персоналом компанії. Залучення керівних кадрів і ключових фахівців через хедхантинг впливають на стратегічний розвиток організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Поняття «хедхантинг» досліджується та вивчається багатьма вченими, дослідниками та практиками у сфері управління людськими ресурсами, бізнесу та рекрутингу. Дослідження та аналіз поняття відбуваються в контексті стратегій управління персоналом, ринком праці та бізнес-процесів. Ось деякі зі відомих дослідників, які внесли важливий вклад у вивчення поняття «хедхантинг»: Джон Солтер (John Salter) – дослідник у сфері управління персоналом, який працював над розробкою концепції та стратегії хедхантингу в контексті пошуку та залучення талановитих спеціалістів; Майкл Бек (Michael Beck) – викладач та автор, який досліджував роль хедхантингу в сучасному бізнес-середовищі та його вплив на конкурентоспроможність компаній; Роберт Холл (Robert Hall) – вчений, який досліджував вплив хедхантингу на розвиток інноваційних підприємств і стартапів [5]. Це поняття, як правило, більше пов'язане з іноземними дослідниками та професіоналами у сфері управління ресурсами людських відносин та рекрутингу.

Але це не означає, що в Україні не проводяться дослідження у сфері хедхантингу, зокрема, обґрунтування методик підбору персоналу було предметом дослідження таких вчених як П. Беленко, Н. Грицак, О. Древицький, Г. Дмитренко, А. Колот, О. Крушельницька. Та все ж проблематика розвитку хедхантингу потребує подальших досліджень як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

**Метою** дослідження є розкриття сутності хедхантингу, аналіз сучасних тенденцій у його розвитку, дослідження переваг і викликів, які він може представити для бізнесу та фахівців, а також обґрунтування можливостей та перспектив подальшого використання хедхантингу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Хедхантинг (англ. «headhunting») – це процес пошуку, залучення висококваліфікованих спеціалістів на керівні посади для підприємств і організацій. В багатьох джерелах хедхантинг трактують як «полювання за головами» або ж «полювання на таланти». Насправді, цей метод рекрутингу став необхідним для багатьох компаній після того, як сучасний ринок праці почав вимагати постійного доступу до талановитих спеціалістів.

У науковій літературі поняття хедхантингу розглядається як процес пошуку і підбору рідкісних кадрів, які виділяються як за своєю фаховістю, так і за рівнем професійної компетентності. Зазвичай такі люди – це керівники вищих ланок, які вже відомі на ринку. Річний обсяг таких операцій може становити всього декілька десятків, і вони, як правило, супроводжуються великими фінансовими договорами. Гонорар для хедхантерів, які виконують цей пошук, переважно становить 20-30% від річного доходу кандидата, хоча він може бути ще вищим. Ці спеціалісти володіють високим рівнем обізнаності в процесі рекрутингу, але навіть тут важко розробити універсальні методи захисту від різноманітних загроз. Велику роль у цьому випадку виконує конкретна особистість керівника, яким цікавляться хедхантери [5].

Інша ситуація виникає при залученні фахівців середньої ланки, але це вже не може трактуватися як чистий хедхантинг. Однак, роботодавці та кадрові агентства, які цікавляться досвідченими фахівцями, часто шукають їх серед працівників інших компаній. Приблизно 20% ринку праці становлять фахівці, які наймаються таким способом. У таких випадках компанії можуть використовувати різні методи для зниження ризику переманювання цінних кадрів. Один із найпоширеніших методів – угоди між конкуруючими (або партнерськими) компаніями не переманювати фахівців один в одного. Крім того, співпраця з кадровими агентствами, зокрема з хедхантерами, надає компанії статус «недоторканності», що означає, що її співробітники не розглядаються як потенційні кандидати на вакансії, якими займаються агентства.

У компаній є й інші методи для збереження цінних співробітників, крім угод. Наприклад, деякі компанії надають своїм працівникам довгострокові кредити, які повинні бути виплачені, якщо співробітник хоче перейти в іншу організацію. Це довело свою ефективність і працівники не поспішають покидати свої робочі місця. Крім того, після завершення кадрового проекту компанія-замовник може укласти договір, в якому зобов'язує хедхантингове агентство не переманювати працівників протягом одного-двох років після завершення співпраці.

Інші компанії намагаються захистити своїх співробітників від «хантингу» шляхом включення в трудовий договір обмежень, таких як заборона переходу до конкуруючих компаній. Один з інших методів – це оплата компанією навчання співробітників і повернення всієї суми у разі їх звільнення [4, с.100].

Звісно, що найкращим способом захистити свою організацію від атак «мисливців за головами» є створення сприятливих умов для роботи, систематичний моніторинг рівня заробітних плат у галузі та покращенні корпоративної культури. Але варто розуміти, що не завжди можна утримати всіх бажаних співробітників. Часто досвідчені фахівці залишають свої посади в пошуках нових кар'єрних можливостей.

Зауважимо, що хедхантинг базується на аналізі ринку праці. Це включає в себе вивчення тенденцій, запитів і пропозицій на ринку, а також реєстрацію ключових гравців та конкурентів. Хедхантери повинні розуміти, яка кваліфікація та навички є необхідними для вакансій у певній галузі. Хедхантери використовують різні джерела для пошуку кандидатів, зокрема, бази даних, професійні та соціальні мережі, рекомендації. Важливо встановити контакт із потенційними кандидатами та переконатися в їх зацікавленості у вакансії. Оцінка кандидатів включає в себе аналіз їхнього досвіду, навичок, освіти, особистих якостей та потенціалу. Хедхантери також проводять співбесіди та тестування, щоб забезпечити відповідність кандидатів вимогам вакансії.

Сам процес хедхантингу проходить у декілька етапів (рис. 1).

Отже, коротко охарактеризуємо основні етапи:

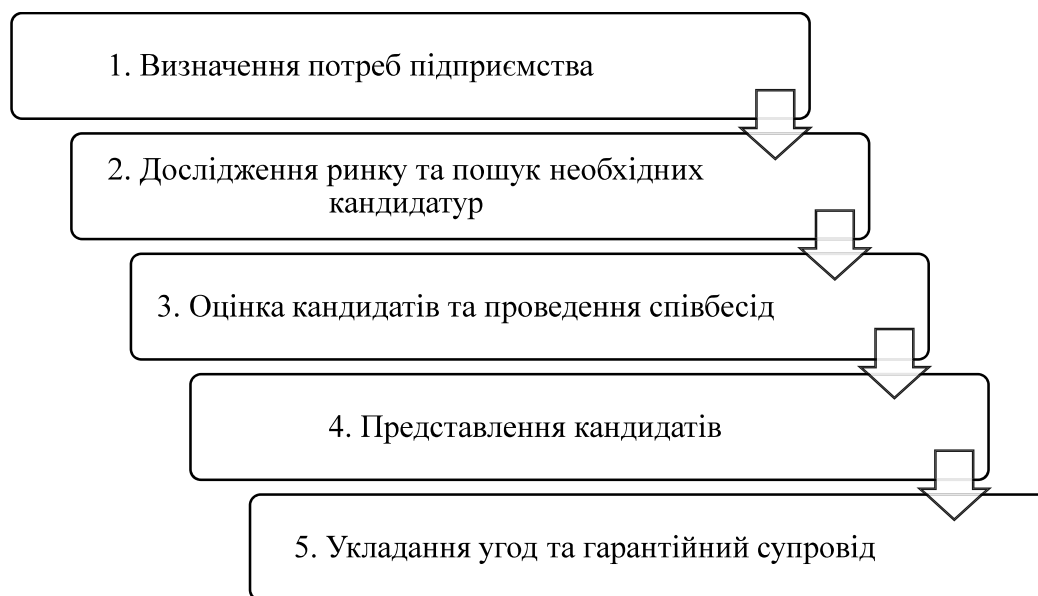
1. Визначення потреби: на цьому етапі хедхантер спілкується з клієнтом (компанією-замовником) для з'ясування деталей вакансії. Це включає в себе вимоги до кандидата, обов'язків та очікування для даної посади.

2. Дослідження ринку та пошук кандидатів: хедхантер починає активний пошук кандидатів, які відповідають критеріям, визначеним на першому етапі.

3. Оцінка кандидатів та проведення співбесід: хедхантер проводить першу оцінку кандидатів на основі аналізу їхніх резюме, співбесід та перевірки джерел. На цьому етапі відбираються деякі кандидати, які вимогам. Вибрані кандидати проходять співбесіди з хедхантером, під час якого обговорюються їхні навички, досвід, цілі та мотивація.

4. Представлення кандидатів: хедхантер представляє компанії-замовниці кандидатів, які відповідають вимогам.

5. Укладання угод та гарантійний супровід: хедхантер надає підтримку компанії-замовнику при виборі остаточного кандидата, включаючи укладання угоди, допомогу в переговорах із заробітною платою та іншими умовами. Коли кандидат приймає пропозицію від компанії і починає роботу, хедхантер закінчує процес і може почати роботу над іншими проектами.



**Рисунок 1 – Етапи процесу хедхантингу**

*Джерело: [3]*

Це загальний опис етапів процесу хедхантингу, але конкретні деталі можуть відрізнятися залежно від потреб і специфіки кожного кадрового проєкту. Однією з ключових засад хедхантингу є дотримання етичних норм та забезпечення конфіденційності. Хедхантери повинні діяти з високими стандартами професійної поведінки, не порушуючи прав та інтересів кандидатів та клієнтів. Головною задачею хедхантерів є пошук і «приваблення» кандидатів, які відповідають вимогам і потребам клієнта [1].

Хедхантинг існує в двох основних варіантах. Перший з них є найбільш складним, адже замовник вказує конкретне ім'я особи, яку бажає залучити у свою компанію. Другий метод полягає в тому, що хедхантер отримує інформацію про основні критерії та вимоги, яким повинні відповідати кандидати, а потім самостійно розробляє образ ідеальної кандидатури.

Основними функціями хедхантерів є:

- пошук кандидатів, які відповідають профілю вакансії;
- оцінка кваліфікації та досвіду кандидатів;
- проведення співбесід та тестування кандидатів;

- підготовка звітів для клієнтів;
- підтримка процесу укладення контракту між кандидатом і клієнтом [2].

Хедхантери використовують різні стратегії та методи для пошуку і найму кандидатів. Деякі з них включають:

1) дослідження ринку: хедхантери аналізують ринок, щоб знайти найкращих кандидатів. Вони вивчають конкурентів, відслідковують тенденції розвитку галузей та створюють стратегії найму на основі цієї інформації;

2) мережевий пошук: хедхантери вибирають свої професійні зв'язки та мережу контактів для пошуку вибірових кандидатів. Вони можуть звернутися до колег, клієнтів для отримання рекомендацій;

3) персональний підхід: хедхантери акцентують увагу на індивідуальному підході до кандидатів. Вони розуміють потреби та мотивацію кожного кандидата і пропонують індивідуальні умови для залучення.

Важливим є те, що хедхантинг відіграє важливу роль як у розвитку ринку праці, так і підприємств. При цьому, основними аспектами є:

– залучення талановитих спеціалістів: хедхантери допомагають компаніям залучити кращих спеціалістів, які можуть сприяти розвитку бізнесу та інноваціям;

– економія часу: хедхантинг дозволяє підприємству певним чином скоротити час, необхідний для пошуку кандидатів, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку праці;

– підвищення конкурентоспроможності фірм: наявні висококваліфіковані спеціалісти конкурують на ринку та досягають більшого успіху.

Хедхантинг все частіше використовують успішні підприємства для пошуку та залучення висококваліфікованих керівних кадрів та експертів. Так, наприклад, корпорація Apple завжди була відома своєю здатністю залучати найкращі таланти. Хедхантери Apple активно співпрацюють із найкращими фахівцями в галузі розробки програмного забезпечення, дизайну, маркетингу та інших сферах. Одним із прикладів є залучення Джона Гієра (John Giannandrea) як головного виконавчого директора зі штучного інтелекту та машинного навчання, щоб посилити свій вплив у галузі штучного інтелекту. [3]

Google постійно приваблює талановитих інженерів та інші технічні кадри з усього світу. Компанія використовує хедхантинг, щоб знайти фахівців, які б допомогли розвинути нові технології, такі як штучний інтелект, обробка мовлення та інші інновації. Microsoft також проводить свою активну стратегію хедхантингу. Компанія наймає висококласних програмістів, інженерів, менеджерів та інших спеціалістів, щоб розробляти нові продукти та послуги.

Amazon залучає хедхантерів для пошуку інноваційних та амбіційних фахівців у багатьох країнах, включаючи електронну комерцію, хмарні технології, логістику, штучний інтелект та багато іншого. Tesla проводить свою активну рекрутингову діяльність для залучення талановитих інженерів та спеціалістів у сфері автомобільної техніки й електроніки. Компанія намагається знайти фахівців, які б працювати над розвитком автономних та екологічно чистих автомобілів. В складі компанії значні ресурси в хедхантингу використовуються для того, щоб забезпечити собі конкурентну перевагу через залучення найкращих талантів на ринку праці. Вони спеціально знаходять хедхантерів або мають власні команди рекрутерів, які активно шукають та залучають талановитих спеціалістів для подальшого розвитку своїх бізнесів.

Що стосується України, то тут більш розповсюдженим є адаптований метод, який відрізняється від класичного хедхантингу. У цьому варіанті увага кадрових працівників звертається на фахівців середнього рівня, і пошук цієї групи фахівців часто здійснюється в інших компаніях. Щоб зменшити ризик переманювання цінних співробітників, відносини між компаніями-партнерами, а іноді й конкурентами, передбачають невтручання у кадрові питання, адже це може призвести до негативних наслідків для обох сторін.

Хоча в Україні досить багато кадрових агенств, лише деякі з них спеціалізуються на послугах чистого хедхантингу або Executive Search. Такі компанії акцентують увагу на пошуку та привласненні висококваліфікованих спеціалістів: Belyaev's Headhunting, Алпіна Консалтинг,

Рекрутингове агентство «Ескадра», Спритна Білка, Вікторі-Україна, Golden Staff, Brain Source, Міжрегіональна компанія «Навігатор», Джоб Консалтинг, Венбест Рекрутинг.

На сьогоднішній день, конкуренція за кваліфікованими фахівцями на ринку праці України досить жорстка. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх бізнесу сильно залежить від якісних співробітників. Таким чином, хедхантинг займає важливу роль у динаміці кадрового ринку. Для фахівців це можливість зростання в кар'єрі, а для роботодавців – інструмент пошуку найкращих талантів і стимулювання збереження лояльності й мотивації своїх співробітників [6].

Варто зауважити, що існують відмінності між вітчизняною та зарубіжною практикою використання хедхантингу. Одна з цих основних різниць – це загальне ставлення до цього поняття. За кордоном хедхантинг розглядається як нормальний елемент ринкових відносин, і люди, які здатні залучити та переманити необхідного спеціаліста, не піддаються осуду. В Україні ж, через свій менталітет, вважається, що це не культурно, неетично, і це часто асоціюється з нечесними методами. Страх перед новим обмежує багатьох талановитих людей. Підсвідомо українці вірять, що можна досягти успіху лише через самостійне «виращування» людського капіталу та досягнення результатів власною працею.

Маючи безліч переваг, перед хедхантингом стоїть низка викликів, зумовлених динамічністю ринку праці. Зокрема, варто відзначити такі.

1. Конкуренція серед хедхантерів: зі зростанням популярності хедхантингу, конкуренція серед фахівців у цій сфері також зростає. Щоб вижити і процвітати, хедхантери повинні надавати якісні послуги та постійно покращувати свої методи.

2. Зміна вимог до кандидатів: сучасний ринок праці вимагає від кандидатів не тільки високого рівня професійної компетенції, а й гнучкості, адаптивності та навичок спілкування. Хедхантери повинні бути готові відповідати цим змінам та шукати кандидатів, які відповідають новим вимогам.

3. Технологічні інновації: використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних, стає все більш поширеним серед хедхантерів. Ці інструменти допомагають підвищити ефективність пошуку та аналізу кандидатів.

4. Глобалізація ринку праці: сучасні технології та зв'язок роблять ринок праці більш глобальним. Хедхантери часто шукають кандидатів за кордоном та співпрацюють з міжнародними компаніями. Це вимагає більшого розуміння ринку праці та культурних відмінностей.

У майбутньому хедхантинг буде продовжувати розвиватися та адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі. Зростаюча роль кадрового капіталу в сучасних компаніях, та ключова роль у забезпеченні привернення найкращих спеціалістів робить хедхантинг незамінним інструментом для успіху бізнесу.

**Висновки.** Хедхантинг є важливим інструментом для підприємств на сучасному ринку праці. Він обов'язково знайде та залучить найкращих кандидатів, сприяючи швидкому розвитку бізнесу та конкурентоспроможності компаній. Розуміння стратегій і методів хедхантингу може бути корисним для бізнес-лідерів та кадрових менеджерів, які бажають оптимізувати свій процес найму та забезпечити стійкість своєї організації на ринку. Важливо зрозуміти, що хедхантинг не обмежується простим пошуком кандидатів, а включає в себе комплексний аналіз, вивчення потреб клієнта та ефективну взаємодію з конкурентоспроможними кандидатами, та допомагає підприємству знайти і зберегти цінних працівників. У майбутньому, з усе більшим зростанням конкуренції на ринку праці та швидкими змінами в технологіях та бізнес-середовищі, хедхантинг буде залишатися ключовим інструментом для підтримки успішного розвитку підприємств. Зростаюча потреба у талановитих кадрах створює необхідність у вдосконаленні стратегій та методів хедхантингу, а також у вивченні найкращих практичних інструментів та підходів.

Отже, хедхантинг не лише підтримує підприємство в пошуку висококваліфікованих кадрів, а й стає невід'ємною частиною сучасного ринку праці та фактором досягнення успіху в умовах глобальної конкуренції.

### Список використаних джерел

1. Водянка Л. Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403-409.
2. Грицак Н. Кадрові війни: як не стати донором. URL: <http://www.agro-business.com.ua/2011-05-11-22-48-24/1265-2012-10-19-08-50-12.html> (дата звернення: 12.08.2023).
3. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка і право*. 2017. № 3. С.118-123
4. Карпенко, А.В., Басенко, К.А. Інтернет-рекрутинг в умовах сучасного українського бізнесу. *Матеріали II Міжнародної наукової інтернет-конференції «Сучасні проблеми підвищення рівня життя населення в умовах глобалізації»* (8 грудня 2017 р., Ополь - Бердянськ - Тбілісі - Слов'янськ - Кропивницький), 499 с.
5. Хану О.О. Хедхантинг як метод підбору персоналу. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76892> (дата звернення: 12.08.2023).
6. Кравченко О.О., Руденко М.В. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Економічні науки*. 2022. Том. 26. № 3-4. С. 88-95.

### References

1. Vodjanka L. D., Ratushnyak D.V., Luste O.O. (2022). Innovacijni metody pidboru personalu v umovakh dydzhytalizaciji [Innovative methods of personnel selection in conditions of digitization]. *Biznes Inform*, 1, 403–409.
2. Ghrycak N. (2012). Kadrovi vijny: jak ne staty donorom [Personnel wars: how not to become a donor]. URL: <http://www.agro-business.com.ua/2011-05-11-22-48-24/1265-2012-10-19-08-50-12.html> (Accessed: 12.08.2023).
3. Izyumtseva, N.V. (2017). Innovatsiyni metody poshuku personalu [Innovative methods of personnel search]. *Yekonomika ta pravo*. № 3, 118–123.
4. Karpenko A.V., Basenko, K.A. (2017). Internet-rekruting v umovakh suchasnogo ukrainского biznesu [Internet recruiting in the conditions of modern Ukrainian business]. *Conference Proceedings of the II International Scientific Internet-Conference Modern Problems of Improve Living Standards in a Globalized World* (December 8, 2017, Opole – Berdyansk – Tbilisi – Slovyansk – Kropyvnytsky), 499 (in. Ukr.).
5. Khanu O.O., Zaborska N.K., Bondarenko O.M. (2022). Khedkhanthinh yak metod pidboru personalu [Headhunting as a method of personnel selection]. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76892> (Accessed: 12.08.2023).
6. Kravchenko O.O., Rudenko M.V. (2022). Systema strategichnogoho upravlinnja personalom jak priorytetnyj naprjam formuvannja konkurentospromozhnoho kolektyvu [The system of strategic personnel management as a priority direction for the formation of a competitive team]. *Visnyk Cherkasjkogho nacionaljnogho universytetu imeni Boghdana Khmeljnycjkogho. Ekonomichni nauky*», 26, 3-4, 88–95.

#### KRAVCHENKO Olena

PhD (Economics), Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

#### RUDENKO Mykola

Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

### HEADHUNTING AS ONE OF THE INNOVATIVE METHODS OF PERSONNEL MARKETING

**Introduction.** In today's environment, staff engagement is a hot topic due to its important role in ensuring companies' competitiveness, innovation and strategic development. Attracting highly skilled executives and experts is critical to the success of companies in today's business environment. Headhunting enables companies to attract talented employees and compete in the labor market. It is becoming an important part of a company's HR strategy. The involvement of management personnel and key specialists through headhunting affects the strategic development of organizations.

**Purpose.** *The purpose of the study is to reveal the essence of headhunting, analyze current trends in its development, what benefits and challenges it can present for businesses and professionals, and justify the opportunities and prospects for using headhunting.*

**Results.** *The article is devoted to the study of the role of headhunting in modern recruiting and HR strategies. The article discusses the key aspects of headhunting methodology, including candidate selection, suitability analysis, and assessment of potential for the company. The study also analyzes the practical application of headhunting in leading companies, as well as the impact of headhunting on the structure of the organization and its strategic development. The article emphasizes the importance of a strategic approach to this process and continuous improvement of recruiting methods to achieve competitive advantages in the labor market.*

**Originality.** *The article defines the concept of «headhunting», analyzes current trends in its development, formulates the advantages and challenges of headhunting, and substantiates the possibilities and prospects of using headhunting.*

**Conclusion.** *Headhunting is an important tool for businesses in today's labor market. It is sure to find and attract the best candidates, contributing to the rapid development of business and competitiveness of companies. Understanding headhunting strategies and techniques can be useful for business leaders and HR managers who want to optimize their hiring process and ensure the sustainability of their organization in the marketplace. It is important to understand that headhunting is not limited to a simple search for candidates, but includes a comprehensive analysis, study of client needs and effective interaction with competitive candidates, and will help the company find and retain valuable employees. In the future, with increasingly competitive labor markets and rapid changes in technology and business environments, headhunting will remain a key tool to support the successful development of enterprises. The growing need for talented personnel creates the need to improve headhunting strategies and methods, as well as to study the best practical tools and approaches.*

*Thus, headhunting not only supports the company in finding highly qualified personnel, but is also an integral part of the modern labor market and a factor in achieving success in a globally competitive environment.*

**Keywords:** *headhunting, headhunter, recruitment, strategic development, labor market, innovation, personnel marketing.*

*Одержано редакцією: 15.09.2023  
Прийнято до публікації: 21.11.2023*