

УДК 331.5.07:005.95/96

JEL Classification: E7, E24, J2, J6, O15

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).94-105](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).94-105)

О.А. Даниленко, доц., канд. екон. наук

І.С. Бондар, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

Віддалений рекрутинг в умовах гібридної зайнятості та кризових викликів

Формування та утримання компетентного персоналу є критично важливим чинником розвитку компаній, однак традиційні методи рекрутингу втрачають ефективність в умовах цифрової трансформації, гібридної зайнятості та кризових викликів. Віддалений рекрутинг набув особливої актуальності внаслідок воєнних дій в Україні, що спричинили релокацію робочої сили та дефіцит фахівців, перетворившись на стратегічний антикризовий інструмент. Водночас існуючі наукові дослідження не забезпечують комплексної оцінки ефективності дистанційних моделей рекрутингу в умовах макроекономічної нестабільності, що обумовлює наявність наукової прогалини. Віддалений рекрутинг набув особливої актуальності внаслідок воєнних дій в Україні, що спричинили релокацію робочої сили, дефіцит фахівців та зростання вимог до безпеки організації кадрових процесів, перетворившись на стратегічний антикризовий інструмент забезпечення безперервності бізнесу. Водночас існуючі наукові дослідження не забезпечують комплексної оцінки ефективності дистанційних моделей рекрутингу в умовах макроекономічної нестабільності та підвищених вимог до кадрової та інформаційної безпеки, що обумовлює наявність відповідної наукової прогалини.

Метою дослідження є комплексний аналіз можливостей віддаленого рекрутингу на прикладі агентства DOPOMOGA UKRAINE з метою розробки адаптованих підходів і практичних рекомендацій. Методологія дослідження ґрунтується на багатоаспектному підході із застосуванням інтегрованого SWOT-аналізу та управлінської матриці TOWS для стратегічного планування. Емпіричною базою дослідження стала діяльність рекрутингового агентства DOPOMOGA UKRAINE, у якому операційний цикл рекрутингу регламентований у дистанційному форматі. Проаналізовано комплексну систему пошуку кандидатів, що включає прямий пошук, хедхантинг, соціальний та реферальний рекрутинг, а також багатокритеріальну систему оцінювання, адаптовану до онлайн-взаємодії. Система оцінювання охоплює структуровані, поведінкові, ситуаційні та проєктивні онлайн-співбесіди, дистанційне тестування професійних навичок і перевірку рекомендацій.

Результати дослідження підтверджують, що віддалений рекрутинг є ключовою операційною компетентністю за умови забезпечення кадрової та інформаційної безпеки, а його переваги у вигляді економічної оптимізації та розширення географії пошуку переважають технічні обмеження. Наукова цінність полягає у систематизації факторів ефективності та розробці універсальної управлінської матриці TOWS. Практична значущість полягає у можливості впровадження проактивної стратегії гендерно-нейтрального рекрутингу та компенсаційного навчання. Перспективи включають дослідження впливу дистанційного добору на диверсифікацію робочої сили, оцінку кібербезпекових ризиків та розробку методології ефективної й безпечної віддаленої комунікації.

віддалений рекрутинг, онлайн-рекрутинг, дистанційний відбір, пошук кандидатів, добір, наймання персоналу, бренд роботодавця, комунікація, кадрова, безпека, інформаційна безпека, кризові виклики

Постановка проблеми. Формування та утримання компетентного персоналу є ключовою передумовою стабільного функціонування та довгострокового розвитку сучасних компаній незалежно від сфери економічної діяльності. За умов загострення конкуренції на ринку праці та дефіциту висококваліфікованих фахівців процес рекрутингу перетворюється на один із найбільш складних та ресурсомістких елементів системи управління персоналом. У зв'язку з цим пошук, відбір і залучення персоналу потребують застосування інноваційних підходів, здатних забезпечити ефективність кадрових рішень у мінливому зовнішньому середовищі. В умовах цифрової трансформації економіки та поширення гібридних форм зайнятості традиційні методи рекрутингу поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем

дистанційним та технологічно орієнтованим моделям добору персоналу. Особливої актуальності віддалений рекрутинг набув у період пандемії COVID-19, яка прискорила перехід компаній до онлайн-форматів взаємодії з кандидатами та стимулювала розвиток цифрових інструментів наймання. Серед ключових світових тенденцій у цій сфері слід виокремити зростання ролі гібридної зайнятості, автоматизацію процесів рекрутингу, використання аналітики даних, а також підвищену увагу до психоемоційного стану та благополуччя працівників.

В українських реаліях актуальність віддаленого рекрутингу суттєво посилюється під впливом воєнних дій, які спричинили масштабні зміни на ринку праці, зокрема вимушену релокацію значної частини робочої сили та перехід підприємств на дистанційні або гібридні формати роботи. За таких умов компанії стикаються з обмеженнями територіального характеру, нестачею працівників і необхідністю оперативного залучення фахівців незалежно від їхнього місця перебування. Саме віддалений рекрутинг виступає інструментом, який дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових чинників та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Таким чином, дослідження віддаленого рекрутингу в умовах гібридної зайнятості та кризових викликів є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно спрямоване на розробку ефективних, безпечних підходів до організації дистанційного добору персоналу, адаптованих до сучасних викликів, вимог кадрової та інформаційної безпеки та захисту персональних даних, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компаній та стійкості ринку праці в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні в науковому просторі сформовано значний масив досліджень, присвячених проблематиці рекрутингу та впровадженню інноваційних підходів до процесів добору персоналу. Так, у роботі Н. П. Базалійської та О. В. Кошонько [1] рекрутинг розглядається як інноваційна технологія формування персоналу на промислових підприємствах. Автори акцентують увагу на зміні ролі рекрутингу в сучасних умовах господарювання, підкреслюючи його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Трансформація рекрутингу в умовах цифровізації економіки висвітлена у працях Т. В. Вонберг та А. А. Головки, де акцент зроблено на зростанні ролі цифрових технологій і онлайн-каналів у процесі добору персоналу. Автори підкреслюють, що цифровізація змінює як інструментарій рекрутингу, так і характер взаємодії між роботодавцем і кандидатом на посаду [2]. Подальший розвиток цієї проблематики представлено у роботі Т. Вонберг, С. Дмитрук та В. Крочак, у якій узагальнено сучасні практики добору персоналу та окреслено ключові тенденції їх еволюції в умовах динамічних змін ринку праці [3]. У роботі О. А. Даниленко та Т. Ю. Янцевич [4] висвітлено використання сучасних цифрових технологій у професійному доборі персоналу. Автори наголошують на ролі онлайн-інструментів, тестування та дистанційної комунікації, що є важливим підґрунтям для розвитку віддаленого рекрутингу. Аналітичне дослідження від компанії INDIGO tech recruiters висвітлює сучасні підходи до пошуку управлінських кадрів, проте не охоплює проблематику масового та дистанційного рекрутингу в умовах гібридної зайнятості [5].

О. Кравчук, І. Варіс та А. Демешко досліджують інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі [6]. Автори детально аналізують інструменти онлайн-рекрутингу та їх переваги, що безпосередньо корелює з темою статті. У подальшому дослідженні О. І. Кравчук, І. О. Варіс та Т. О. Бідна аналізують вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом і результативність процесів наймання [7]. Інституційні та організаційні особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці розглянуто у дослідженні А. В. Лобзи, А. Л. Бикової та А. Р. Пильгуна, що дозволяє оцінити

специфіку функціонування рекрутингового бізнесу в національних умовах [8].

Теоретичні засади рекрутингу як складової системи управління персоналом підприємства відображено у роботі В. Лисак та В. Семендяк, де обґрунтовується його значення для реалізації ефективної кадрової політики та розвитку людського капіталу [9]. Практичні аспекти використання онлайн-інструментів і ресурсів рекрутингу висвітлюються у прикладних публікаціях, зокрема праці М. Олениченка [10] та аналітичних і методичних матеріалах професійних платформ, освітніх ресурсах, які демонструють актуальні підходи до організації онлайн- та дистанційного добору персоналу [11].

Водночас, незважаючи на наявність значної кількості наукових напрацювань, проблема віддаленого рекрутингу залишається недостатньо систематизованою та комплексно дослідженою, особливо в умовах кризових викликів і гібридних форм зайнятості. Більшість наявних досліджень зосереджуються на технологічних або організаційних аспектах рекрутингу, не враховуючи повною мірою специфіку функціонування ринку праці в умовах воєнного стану, соціально-економічної нестабільності, демографічних зрушень, а також питань кадрової та інформаційної безпеки в процесі дистанційного добору персоналу.

Особливої актуальності дана проблематика набуває в Україні, де воєнні дії спричинили значний дефіцит робочої сили, зокрема чоловічої, що істотно ускладнює процес закриття вакансій та формування трудового потенціалу підприємств. За таких умов віддалений рекрутинг виступає не лише альтернативним, а часто єдиною можливим інструментом залучення кваліфікованих фахівців. Водночас ефективне застосування дистанційних методів добору персоналу потребує глибокого розуміння їх переваг, обмежень, ризиків і аспектів безпеки, а також адаптації інструментарію рекрутингу до специфіки сучасних кризових реалій та вимог кадрової та інформаційної безпеки.

Узагальнення наукових підходів і аналіз сучасної практики свідчать про те, що віддалений рекрутинг в умовах гібридної зайнятості та кризових викликів потребує поглибленого наукового осмислення з позицій ефективності, результативності та організаційної доцільності його застосування. Особливої актуальності набуває необхідність емпіричної оцінки функціонування віддалених рекрутингових моделей у реальних умовах діяльності вітчизняних суб'єктів ринку праці, що дозволяє не лише виявити їхні переваги, обмеження та ризики для безпеки, а й сформулювати практично орієнтовані рекомендації щодо вдосконалення процесів добору персоналу та побудови інтеграційної стратегії подолання кризових явищ.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз та оцінка можливостей віддаленого рекрутингу в умовах гібридної зайнятості та кризових викликів на прикладі діяльності рекрутингового агентства DOPOMOGA UKRAINE. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких основних завдань: дослідити досвід агентства щодо закриття вакансій у дистанційному форматі; оцінити якість підібраних кандидатів на основі оцінки результатів співпраці з клієнтами та отриманих відгуків; проаналізувати особливості формування та організації внутрішніх бізнес-процесів рекрутингової діяльності; охарактеризувати рівень і якість комунікації як з роботодавцями, так і з кандидатами в умовах віддаленої взаємодії. Дослідження спрямоване на комплексну оцінку ефективності віддаленого рекрутингу в умовах гібридної зайнятості та кризових викликів на прикладі рекрутингового агентства DOPOMOGA UKRAINE та розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи віддаленого добору персоналу з урахуванням потреб ринку праці та специфіки гібридної зайнятості, які можна адаптувати до діяльності інших рекрутингових агентств.

Виклад основного матеріалу. В Україні функціонує значна кількість

рекрутингових агентств, що спеціалізуються на наданні послуг із пошуку та добору персоналу. Кожне з них формує власну конкурентну стратегію та модель діяльності, що визначає специфіку наданих послуг і рівень їхньої привабливості для клієнтів. Так, окремі агентства орієнтуються переважно на масовий рекрутинг, тоді як інші спеціалізуються на так званому «контрактному» рекрутингу, який передбачає залучення тимчасових працівників або фахівців на проектній основі для виконання конкретних завдань замовників.

У дослідженні здійснено аналіз діяльності рекрутингового агентства DOPOMOGA UKRAINE, яке понад 25 років успішно функціонує на ринку рекрутингових послуг, має розгалужену мережу з п'яти офісів на території України та обслуговує понад 500 клієнтів. Високий рівень довіри до агентства підтверджується співпрацею з провідними міжнародними та національними компаніями, зокрема Shell, Toyota, Raiffeisen Bank та іншими. Це є свідчення стабільної репутації компанії, якості наданих послуг та її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом упровадження сучасних методів рекрутингу.

Аналіз методів роботи агентства показав, що DOPOMOGA UKRAINE застосовує комплексний підхід до пошуку кандидатів, використовуючи такі інструменти, як прямий пошук, хедхантинг, соціальний та реферальний рекрутинг, а також власну структуровану базу фахівців. Вибір конкретної рекрутингової техніки здійснюється з урахуванням рівня посади, професійних вимог та особливостей запиту клієнта. Зокрема, під час добору управлінського персоналу використовуються всі наявні методи залежно від ситуації, тоді як при пошуку фахівців середнього рівня перевага надається соціальному, реферальному рекрутингу та роботі з базою кандидатів, оскільки застосування хедхантингу та прямого пошуку в цьому сегменті є менш ефективним (табл. 1).

Таблиця 1 – Техніки пошуку кандидатів в рекрутинговому агентстві DOPOMOGA UKRAINE

Техніки пошуку	Добір управлінців	Добір менеджерів	Добір фахівців
Хедхантинг	✓		
Прямий пошук	✓	✓	
Рекрутинг	✓	✓	✓
Соціальний рекрутинг	✓	✓	✓
Реферальний рекрутинг	✓	✓	✓
База фахівців	✓	✓	✓

Джерело: розроблено авторами за [12]

Після етапу ідентифікації потенційних кандидатів ключовим завданням рекрутера є їх комплексне оцінювання за визначеними критеріями з метою встановлення відповідності професійних, кваліфікаційних та особистісних характеристик вимогам конкретної вакансії, а також доцільності подальшого просування кандидата в межах процесу добору. В умовах віддаленого рекрутингу об'єктивність та системність оцінювання набувають особливого значення, оскільки відсутність безпосереднього особистого контакту підвищує ризики помилкових кадрових рішень.

Система оцінювання кандидатів у рекрутинговому агентстві DOPOMOGA UKRAINE ґрунтується на використанні комплексу взаємодоповнюючих методів, що адаптовані до дистанційного формату взаємодії та спрямовані на забезпечення надійності результатів відбору. Зокрема, застосовуються структуровані, поведінкові, ситуаційні та проєктивні співбесіди, які проводяться із використанням цифрових

комунікаційних платформ і дозволяють оцінити рівень професійних компетентностей, практичних навичок та особистісних характеристик кандидатів незалежно від їхнього територіального розташування (табл. 2).

Крім того, у процесі віддаленого добору використовуються онлайн-тестування для перевірки спеціальних знань, професійних умінь та рівня володіння іноземними мовами у випадках, коли відповідні компетентності є критичними для виконання посадових обов'язків. Завершальним етапом оцінювання є дистанційна перевірка рекомендацій, що дозволяє отримати додаткову інформацію щодо професійного досвіду та ділової репутації претендента.

Застосування багатокритеріального підходу до оцінювання кандидатів у межах віддаленого рекрутингу сприяє підвищенню ефективності процесу добору персоналу, зниженню ймовірності кадрових помилок, скороченню часу закриття вакансій та забезпеченню високого рівня задоволеності клієнтів-замовників результатами рекрутингових послуг.

Таблиця 2 – Методи оцінювання кандидатів в рекрутинговому агентстві DOPOMOGA UKRAINE

Методи оцінювання	Добір управлінців	Добір менеджерів	Добір фахівців
Відповідність до професійних та особистісних вимог	✓	✓	✓
Структурована співбесіда			✓
Ситуаційна співбесіда		✓	✓
Проективна співбесіда	✓	✓	
Поведінкова співбесіда	✓	✓	✓
Стрес-інтерв'ю		✓	✓
Тестування щодо володіння професійними навичками			✓
Тестування щодо володіння іноземними мовами	✓	✓	✓
Оцінювання мотивації	✓	✓	✓
Перевірка рекомендацій	✓	✓	✓

Джерело: розроблено авторами за [12]

У рекрутинговому агентстві DOPOMOGA UKRAINE весь цикл пошуку та добору персоналу – від моменту отримання запиту від клієнта до фактичного виходу кандидата на робоче місце – організований та регламентований у дистанційному форматі. При цьому слід зауважити, що віддалений характер має саме процес рекрутингу, тоді як формат роботи рекрутерів є гнучким і може поєднувати як офісну, так і дистанційну зайнятість. Водночас взаємодія з клієнтами та кандидатами здійснюється виключно за допомогою цифрових каналів комунікації, що відповідає сучасним вимогам до організації рекрутингових процесів в умовах гібридної зайнятості та кризових викликів.

Процес віддаленого рекрутингу в агентстві реалізується за послідовним алгоритмом, який включає такі основні етапи: ініціювання запиту клієнтом шляхом оформлення заявки через вебсайт або телефонного звернення; первинну комунікацію менеджера з клієнтом щодо умов співпраці та надання комерційної пропозиції; узгодження термінів і вимог до вакансії; здійснення пошуку кандидатів відповідно до затвердженого профілю посади із використанням спеціалізованих job-платформ, внутрішньої бази кандидатів, рекомендацій та методів прямого пошуку; проведення первинної дистанційної комунікації з потенційними кандидатами з метою презентації вакансії.

Подальші етапи включають проведення онлайн-співбесід із використанням цифрових платформ (Zoom, Google Meet, Viber тощо); формування та передавання клієнту переліку релевантних кандидатів із розширеними резюме, що містять детальний опис професійного досвіду, рівня розвитку hard- та soft- компетентностей; отримання зворотного зв'язку від клієнта, обговорення результатів та коригування подальших дій; організацію фінальних співбесід кандидатів безпосередньо з роботодавцем; прийняття остаточного рішення щодо наймання, закриття вакансії та отримання підсумкового фідбеку від клієнта.

Аналіз зазначеного алгоритму надання рекрутингових послуг свідчить про те, що віддалений рекрутинг є ефективним, зручним та адаптивним інструментом забезпечення потреб підприємств у персоналі. Його результативність підтверджується стабільною кількістю задоволених клієнтів агентства DOPOMOGA UKRAINE. До ключових переваг віддаленого рекрутингу належать розширення географії пошуку кандидатів, що дозволяє залучати фахівців із різних регіонів і країн; зниження фінансових та часових витрат, пов'язаних із проведенням очних зустрічей; прискорення процесу добору завдяки використанню цифрових платформ; підвищення гнучкості та зручності взаємодії для всіх учасників рекрутингового процесу.

Водночас дистанційний формат рекрутингу має низку обмежень, зокрема технічного характеру, пов'язаних із залежністю від стабільності інтернет-з'єднання та надійності цифрових інструментів, що в умовах енергетичних ризиків може ускладнювати організацію співбесід. До потенційних недоліків також належать ризики інформаційної безпеки та збереження конфіденційності персональних даних, а також обмежені можливості оцінювання окремих особистісних характеристик кандидатів, зокрема невербальної комунікації та харизматичності, порівняно з очною взаємодією. Водночас використання відеоформату частково компенсує зазначені обмеження, хоча не забезпечує повної заміни офлайн-спілкування.

З огляду на викладене, для комплексної оцінки ефективності діяльності рекрутингового агентства недостатньо ідентифікації лише переваг і недоліків віддаленого рекрутингу. Важливим аналітичним інструментом є визначення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, зокрема факторів, пов'язаних із кадровою та інформаційною безпекою. З цією метою доцільним є застосування SWOT-аналізу як стратегічного методу оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність рекрутингового агентства DOPOMOGA UKRAINE в умовах гібридної зайнятості, кризових викликів та зростання вимог до безпеки процесів дистанційного добору персоналу (табл. 3).

На основі результатів інтегрованого SWOT-аналізу можна констатувати, що рекрутингове агентство DOPOMOGA UKRAINE володіє міцною внутрішньою стратегічною диспозицією, що базується на низці критичних факторів успіху (S1–S4). Ключовою конкурентною перевагою є глибока експертиза динаміки національного ринку праці, яка у поєднанні з висококомпетентним трудовим потенціалом (S2) забезпечує ефективну верифікацію кандидатів для вимог гібридної зайнятості.

Особливого значення набуває технологічне посилення через цифровізацію (S3), оскільки імплементація інноваційних цифрових платформ (e-recruitment) є фундаментальним імперативом для масштабування діяльності та мінімізації географічних обмежень у сфері віддаленого пошуку. Застосування клієнтоорієнтованого підходу (S4) дозволяє підвищити якість «матчіну» (порівняння) та знизити ризики плинності персоналу, що є критично важливим в умовах високої невизначеності та кризового тиску.

Агентство має чіткі зовнішні можливості для розвитку (O1–O4), пов'язані з формуванням цифрової парадигми зайнятості. Розширення функціоналу дистанційних

рекрутингових сервісів (O1) дозволяє охоплювати ширшу географію кандидатів, а структурний попит на висококваліфікований персонал (O2) дає змогу зосередитися на стратегічному доборі фахівців, необхідних для економічного відновлення. Крім того, посилення партнерських відносин з освітніми закладами, зокрема Київським національним економічним університетом імені Вадима Гетьмана (O3), є необхідною для створення стійких «потоків» талантів, адаптованих до віддаленого формату роботи.

Таблиця 3 – SWOT-аналіз рекрутингового агентства DOPOMOGA UKRAINE

S – СИЛЬНІ СТОРОНИ	O – МОЖЛИВОСТІ
S1 Експертиза ринку праці: високий рівень експертизи у сфері динаміки національного ринку праці та потреб ключових стейкхолдерів, що забезпечує точне розуміння змінних вимог до компетентностей у віддалених та гібридних командах.	O1 Цифрова трансформація: розширення функціоналу дистанційних рекрутингових сервісів та інструментів як відповідь на тренд гібридної зайнятості, надаючи можливість масштабувати діяльність без прив'язки до фізичного офісу, охоплюючи ширшу географію кандидатів.
S2 Трудовий потенціал: наявність висококомпетентного трудового потенціалу, здатного до адаптації в умовах перманентної ринкової трансформації та готового до роботи з розподіленими командами через використання цифрових інструментів.	O2 Структурний попит: формування сталого попиту на висококваліфікований персонал, що вимагає специфічного рекрутингового супроводу, дозволяючи зосередитися на пошуку критично важливих спеціалістів, які є ключовими для відновлення економіки.
S3 Технологічна імплементація: технологічна імплементація інноваційних цифрових платформ (e-recruitment) для оптимізації процесу пошуку та верифікації кандидатів, що є критичною перевагою для ефективного віддаленого скринінгу та інтерв'ювання.	O3 Освітня інтеграція: інституціоналізація партнерських відносин з освітніми закладами для формування резерву молодих фахівців та створення нових «потоків» талантів, готових до віддаленої роботи з першого дня.
S4 Клієнтоорієнтованість: застосування клієнтоорієнтованого підходу, що забезпечує високу якість «матчіну» та сприяє утриманню кандидатів і роботодавців в умовах підвищеної невизначеності та ризиків плинності персоналу.	O4 Процесна оптимізація: поглиблення інтеграції автоматизованих систем (ATS) для підвищення операційної ефективності та швидкості закриття вакансій, що дозволяє збільшити пропускну здатність рекрутингових процесів у період зростання попиту на дистанційні позиції.
W – СЛАБКІ СТОРОНИ	T – ЗАГРОЗИ
W1 Макроекономічна чутливість: висока чутливість операційної діяльності до макроекономічних та кризових коливань національного рівня, що проявляється у зниженні рекрутингової активності клієнтів у періоди економічної нестабільності.	T1 Геополітичний ризик: підвищений ризик впливу геополітичної та макроекономічної нестабільності на інвестиційну активність роботодавців, що може призвести до різкого скорочення бюджетів на добір персоналу та заморожування наймання у приватному секторі.
W2 Дефіцит ресурсів: дефіцит рекрутингових ресурсів (бази даних кандидатів) у вузькоспеціалізованих секторах ринку, що обмежує швидкість закриття унікальних вакансій, особливо для високотехнологічної віддаленої зайнятості.	T2 Конкурентна інтенсифікація: інтенсифікація конкурентного тиску з боку нішевих та глобальних рекрутингових провайдерів, що спеціалізуються на віддаленому пошуку, створюючи необхідність конкурувати за кандидатів із міжнародними компаніями (доступ до глобальних талантів).
W3 Маркетинговий бюджет: недостатній рівень фінансування маркетингової та брендингової активності для посилення конкурентних переваг, що утруднює просування послуг віддаленого рекрутингу на тлі загальної цифровізації.	T3 Кадрова міграція: масштабна еміграція висококваліфікованих фахівців як наслідок диспропорцій у рівні оплати праці, що звужує внутрішній ринок кандидатів та ускладнює пошук затребуваних фахівців.
W4 Асиметрія масштабу: конкурентна асиметрія порівняно з крупними рекрутинговими компаніями (ефект масштабу), що ускладнює інвестування у дорогі комплексні ATS-системи, необхідні для масового віддаленого рекрутингу.	T4 Регуляторна невизначеність: непередбачувані законодавчі зміни у сфері регулювання трудових відносин, особливо в частині гібридної та дистанційної зайнятості, що створює додаткові юридичні та адміністративні бар'єри для клієнтів та агентства.

Джерело: розроблено авторами

Водночас, необхідно зосередитись на мінімізації системних та оперативних ризиків. Внутрішні слабкі сторони (W1–W4) створюють асиметрію масштабу порівняно з великими гравцями на ринку рекрутингових послуг. Обмежений бюджет на маркетингову активність (W3) утруднює ефективне просування послуг віддаленого рекрутингу на тлі загальної цифровізації, а дефіцит ресурсів у вузькоспеціалізованих секторах (W2) знижує швидкість операційного циклу.

Серед зовнішніх загроз (T1–T4) домінує геополітичний ризик (T1), який викликає макроекономічну чутливість та може призвести до зниження інвестиційної активності клієнтів. Найбільш гострою проблемою є масштабна кадрова міграція (T3) та загострення дефіциту фахівців певної статево-вікової категорії, що звужує внутрішній ринок.

Неможливість прямого впливу на зовнішні системні загрози вимагає від рекрутингового агентства розробки інтеграційної стратегії та пошуку альтернативних механізмів вирішення кадрових проблем. Як ілюстративний приклад, в умовах дефіциту чоловічої робочої сили для виробничих вакансій (наприклад, водій навантажувача), критично важливим є перехід до гендерно-нейтрального рекрутингу. Вирішення цієї проблеми передбачає: проактивний пошук і залучення кандидатів жіночої статі, які володіють релевантними навичками (наприклад, водійським стажем); розробка та пропозиція клієнту програми компенсаційного навчання або перекваліфікації (наприклад, курсів водіння навантажувача для жінок). Така стратегія інтеграції не лише вирішує поточну проблему клієнта, а й створює нові джерела кадрового резерву, підвищуючи соціальну відповідальність та інноваційність рекрутингового агентства на ринку праці.

Узагальнене представлення вищезазначених рекомендацій та методів діяльності доцільно формалізувати у вигляді управлінської матриці TOWS-аналізу для визначення пріоритетних стратегій: атакуючих/наступальних (SO), підтримуючих (ST), мінімізуючих (WO) та оборонних (WT) (табл. 4). Матриця допомагає перейти від простого переліку SWOT-факторів до розробки чітких, дієвих і безпечних стратегій розвитку рекрутингового бізнесу, спрямованих на підвищення ефективності, мінімізацію ризиків та забезпечення кадрової й інформаційної безпеки.

Для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентного посилення через безпечну цифрову імплементацію, рекрутинговому агентству DOPOMOGA UKRAINE необхідно пріоритетно реалізовувати атакуючі/наступальні стратегії (SO), які максимально використовують внутрішню експертизу ринку (S1), висококваліфікований трудовий потенціал (S2) та технологічну імплементацію (S3). Це вимагає поглиблення інвестицій у e-recruitment рішення (SO1) та стратегічний «матчінг» (SO2).

Паралельно, критично важливою є реалізація стратегій мінімізуючих (WO) та оборонних (WT), що сприятиме подоланню слабких сторін. Задля нівелювання обмеженого маркетингового бюджету (W3) та асиметрії масштабу (W4) необхідно застосовувати стратегію оптимізації цифрового маркетингу (WO2) та придбання нішевих технологій (WO3), уникаючи великих інфраструктурних витрат. Для нейтралізації загроз в умовах геополітичного ризику (T1) та регуляторної невизначеності (T4) слід посилити фокус на внутрішній ефективності (WT1) (автоматизація процесів) та розробити комплаєнс-протоколи (WT2). Рішення, запропоноване для подолання демографічних диспропорцій (гендерно-нейтральний рекрутинг), є яскравим прикладом стратегії підтримки (ST2), що дозволяє технологіями рекрутингового агентства (S3) протидіяти загрозі кадрової міграції (T3). Таким чином, подальший успішний розвиток рекрутингового агентства залежить від збалансованого управлінського синтезу між агресивним використанням безпечних цифрових переваг та проактивною, адаптивною реакцією на кризові зовнішні виклики.

Таблиця 4 - TOWS-аналіз рекрутингового агентства DOPOMOGA UKRAINE

	S – СИЛЬНІ СТОРОНИ	W – СЛАБКІ СТОРОНИ
O – МОЖЛИВОСТІ	SO – стратегії «наступальні / атакуючі» (maximize strengths, maximize opportunities)	WO – стратегії «мінімізуючі» (minimize weaknesses, maximize opportunities)
O1. Цифрова трансформація	SO1. Підтримка цифрової експертизи: використовувати технологічну імплементацію (S3) та експертизу (S1) для розробки та масштабування високомаржинальних, вузькоспеціалізованих e-recruitment рішень, орієнтованих на дистанційну зайнятість (O1, O2).	WO1. Створення віртуальних хабів талантів: використовувати розширення функціоналу дистанційних сервісів (O1) та освітню інтеграцію (O3) для компенсації дефіциту ресурсів у нішевих секторах (W2), формуючи віртуальні рекрутингові бази даних кандидатів.
O2. Структурний попит	SO2. Стратегічний «матчінг» у кризу: застосовувати клієнтоорієнтований підхід (S4) для цільового добору критично важливого персоналу (O2) з метою підвищення стійкості клієнтських компаній та зниження ризику плинності персоналу.	WO2. Оптимізація цифрового маркетингу: використовувати структурний попит (O2) для цільового, низьковитратного просування (O1) через цифрові канали з метою подолання обмеженого маркетингового бюджету (W3).
O3. Освітня інтеграція	SO3. Формування «потоків» талантів: спільно з освітніми закладами (O3) розробляти програми стажування та перекваліфікації, адаптовані до вимог гібридної зайнятості, використовуючи експертизу агентства (S1) для підвищення якості навчального контенту.	WO3. Придбання нішевих технологій: використовувати зростання попиту для обґрунтування інвестицій (O2) у спеціалізовані, а не комплексні ATS-системи, що мінімізує асиметрію масштабу (W4) та відповідає обмеженому бюджету.
T – ЗАГРОЗИ	ST – стратегії «підтримувальні» (maximize strengths, minimize threats)	WT – стратегії «оборонні» (minimize weaknesses, minimize threats)
T1. Геополітичний ризик	ST1. Позиціонування як «якоря стабільності»: задіяти високу експертизу ринку (S1) та клієнтоорієнтований підхід (S4) для надання клієнтам консультацій щодо адаптації / інтеграції до макроекономічної чутливості та регуляторної невизначеності (T1, T4).	WT1. Фокус на внутрішній ефективності: Мінімізувати вплив економічних ризиків (T1) та конкуренції (T2) шляхом повної автоматизації внутрішніх процесів та жорсткого контролю операційних витрат, що компенсує обмежений бюджет (W3).
T3. Кадрова міграція	ST2. Гендерно-нейтральний рекрутинг та перекваліфікація: активно використовувати технології (S3) для просування програм перекваліфікації (наприклад, для жінок у технічні спеціальності), що є прямою відповіддю на дефіцит фахівців певної статі (T3).	WT2. Впровадження комплаєнс-протоколів: мінімізувати ризики, пов'язані з регуляторною невизначеністю (T4), шляхом створення внутрішніх протоколів комплаєнсу для гібридних контрактів, компенсуючи асиметрію масштабу (W4) у правовому полі.

Джерело: розроблено авторами

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує, що в контексті кризових викликів та переходу до гібридної парадигми зайнятості, віддалений рекрутинг набуває статусу ключової операційної компетентності за умови забезпечення кадрової та інформаційної безпеки. Діяльність рекрутингового агентства DOPOMOGA UKRAINE є емпіричним підтвердженням

стійкості, адаптивності та ефективності цієї моделі. Основні переваги дистанційного добору персоналу – економічна оптимізація (зменшення операційних та інфраструктурних витрат), часова ефективність та географічна експансія бази кандидатів – значно перевищують недоліки, пов’язані з необхідністю налагодження цифрової безпеки та забезпечення безперебійної технічної комунікації. Успіх рекрутингового агентства в цих умовах залежить від формування висококваліфікованої, адаптивної команди, здатної до постійної технологічної імплементації, оперативного реагування на кризові та безпекові виклики сучасного ринку праці. Комплексний SWOT- та TOWS-аналіз дозволив ідентифікувати критичні точки росту, оцінити потенційні ризики для безпеки діяльності та розробити стратегічний навігатор для мінімізації зовнішніх загроз.

Наукова цінність отриманих результатів полягає у систематизації факторів успіху віддаленого рекрутингу в умовах гібридної зайнятості, макроекономічної нестабільності та зростання безпекових викликів, а також у розробці управлінської матриці TOWS як інструменту стратегічного планування, оцінювання ризиків і забезпечення кадрової та інформаційної безпеки для рекрутингових агентств. Практична цінність полягає у наданні конкретних, верифікованих рекомендацій для агентства DOPOMOGA UKRAINE, включаючи проактивну стратегію подолання демографічних диспропорцій (гендерно-нейтральний рекрутинг і компенсаційне навчання) та підвищення рівня безпеки процесів дистанційного добору персоналу, що може бути застосована іншими подібними суб’єктами ринку праці.

Тематика віддаленого рекрутингу відкриває широке поле для подальшої наукової розробки, а перспективні напрямки включають:

- дослідження впливу віддаленого рекрутингу на диверсифікацію робочої сили та розширення можливостей працевлаштування для соціально вразливих груп (зокрема, осіб з інвалідністю);
- оцінка викликів та кібербезпекових ризиків дистанційного співробітництва із зовнішніми рекрутинговими провайдерами;
- розробка методологічних рекомендацій щодо забезпечення ефективної й безпечної віддаленої взаємодії та комунікації між рекрутерами та кандидатами (soft-навички у цифровому середовищі).

Список літератури

1. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 1. С. 22–31. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-4>.
2. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>.
3. Вонберг Т., Дмитрук С., Крочак В. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>.
4. Даниленко О. А., Янцевич Т. Ю. Використання сучасних цифрових технологій для потреб професійного добору персоналу. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 159-161. <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-2023.pdf#page=160> (дата звернення: 03.11.2025).
5. Закрити незакриване: що таке Executive Search? Шукаємо найліпших кандидатів на топові вакансії. *INDIGO tech recruiters*. https://indigo.co.ua/ua/blog/zakryt-nezakryvayemoe-cho-takoe-executive-search-ishchem-luchshih-kandidatov-na-topovye-vakansii_1 (дата звернення: 02.12.2025).
6. Кравчук О., Варіс І., Демешко А. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №27. 2021. С. 49-60 DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07).

7. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. Том 6. № 1. 2022. С. 92–110. DOI: 10.15276/mdt.6.1.2021.7.
8. Лобза А. В., Бикова А. Л., Пильгун А. Р. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77)–1. С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-18>.
9. Лисак В., Семендяк В. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2(13). С. 130–134. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/23.pdf (дата звернення: 02.11.2025).
10. Олениченко М. Прокачатися у пошуку та наймі: 33 ресурси для рекрутерів. *Happy Monday*. 17 вересня 2021. <https://happymonday.ua/33-resursy-dlya-rekruteriv> (дата звернення: 01.12.2025).
11. Онлайн рекрутинг як сучасний елемент відбору персоналу. *Західноукраїнський національний університет*. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/15-28.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).
12. Рекрутингове агентство Допомога Ukraine. *DOPOMOGA STAFFING COMPANY*. <https://dopomoga.org.ua/> (дата звернення: 12.11.2025).

References

1. Bazaliiska, N. P., & Koshonko, O. V. (2020). Recruitment as an innovative technology of personnel formation at industrial enterprises under modern economic conditions. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4(1), 22–31. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-4>.
2. Vonberh, T. V., & Holovko, A. A. (2020). Personnel recruitment in the era of digitalization. *Biznes Inform*, 6, 313–318. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
3. Vonberh, T., Dmytruk, S., & Krochak, V. (2023). Modern personnel selection practices: Analysis of development trends. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>
4. Danylenko, O. A., & Yantsevych, T. Yu. (2023). Use of modern digital technologies for professional personnel selection. *Suchasni trendy sotsialno-ekonomichnykh peretvoren ta intelektualizatsii suspilstva v umovakh staloho rozvytku: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 159–161), Zaporizhzhia: Zaporizka politehnika. <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-2023.pdf> [in Ukrainian].
5. Indigo Tech Recruiters. (2025). *Executive search: How to find the best candidates for top-level positions*. https://indigo.co.ua/ua/blog/zakryt-nezakryvaemoe-chto-takoe-executive-search-ishchem-luchshih-kandidatov-na-topovye-vakansii_1 [in Ukrainian].
6. Kravchuk, O., Varis, I., & Demeshko, A. (2021). *Modern Economics*, 27, 49–60. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07)
7. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Bidna, T. O. (2022). Digital technologies of personnel recruitment. *Marketing i tsyfrovi tekhnolohii*, 6(1), 92–110. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>
8. Lobza, A. V., Bykova, A. L., & Pylhun, A. R. (2020). Features of recruitment agencies' activity in the Ukrainian labor market. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 3(77–1), 123–130. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-18>
9. Lysak, V., & Semendiak, V. (2019). Essence and significance of recruitment in the enterprise personnel management system. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 2(13), 130–134. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/23.pdf [in Ukrainian].
10. Olenychenko, M. (2021, September 17). *Boost your hiring skills: 33 resources for recruiters*. Happy Monday. <https://happymonday.ua/33-resursy-dlya-rekruteriv> [in Ukrainian].
11. West Ukrainian National University. (2025). *Online recruitment as a modern element of personnel selection*. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/15-28.pdf> [in Ukrainian].
12. DOPOMOGA Staffing Company. (2025). *Recruitment agency DOPOMOGA Ukraine*. <https://dopomoga.org.ua/> [in Ukrainian].

Olena Danylenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Iлона Бондар, Student of the first (Bachelor's) level of higher education

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Remote Recruitment under Conditions of Hybrid Employment and Crisis Challenges

The formation and retention of competent personnel constitute a critically important factor in organizational development; however, traditional recruitment methods are gradually losing their effectiveness under the conditions of digital transformation, hybrid employment models, and contemporary crisis challenges. Remote recruitment has gained particular relevance as a consequence of the military actions in Ukraine, which have led to workforce relocation, a shortage of qualified specialists, and increased requirements for the security

of personnel management processes. As a result, remote recruitment has evolved into a strategic anti-crisis instrument for ensuring business continuity. At the same time, existing scientific studies do not provide a comprehensive assessment of the effectiveness of remote recruitment models under conditions of macroeconomic instability and heightened personnel and information security requirements, which indicates the existence of a relevant research gap.

The purpose of this study is to conduct a comprehensive analysis of the opportunities and challenges of remote recruitment using the case of DOPOMOGA UKRAINE recruitment agency and to develop adapted approaches and practical recommendations. The research methodology is based on a multidimensional approach employing integrated SWOT analysis and the TOWS managerial matrix for strategic planning. The empirical basis of the study is the operational activity of DOPOMOGA UKRAINE recruitment agency, where the recruitment cycle is fully regulated within a remote working format. The study examines a comprehensive candidate sourcing system that includes direct search, headhunting, social recruitment, and referral recruitment, as well as a multi-criteria evaluation system adapted to online interaction. The assessment system encompasses structured, behavioral, situational, and projective online interviews, remote professional skills testing, and reference verification.

The findings confirm that remote recruitment represents a key operational competency, provided that personnel and information security are adequately ensured. Its advantages, including cost optimization and the expansion of the geographical scope of candidate search, outweigh existing technical limitations. The scientific value of the study lies in the systematization of efficiency factors and the development of a universal TOWS managerial matrix. The practical significance is reflected in the possibility of implementing a proactive gender-neutral recruitment strategy and compensatory training mechanisms. Future research directions include investigating the impact of remote recruitment on workforce diversification, assessing cybersecurity risks, and developing methodologies for effective and secure remote communication.

remote recruitment, online recruitment, remote selection, candidate sourcing, personnel selection, employee hiring, employer branding, communication, personnel security, information security, crisis challenges.

Одержано (Received) 18.12.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 29.12.2025
Прийнято до друку (Approved) 25.05.2026*