

ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

GENERAL TRENDS AND PROSPECTIVE DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE RECRUITMENT SERVICES MARKET OF UKRAINE

Грідін О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-2954>

Hridin Oleksandr

State Biotechnological University

Стаття присвячена дослідженню проблеми забезпечення динамічного розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. Доведена необхідність залучення спеціалізованих рекрутингових агентств, здатних на високопрофесійному рівні виконати увесь необхідний комплекс передбачених процедур у циклі підбору персоналу та забезпечити потрібний підприємству кінцевий результат. Сформульовані ключові переваги від співпраці вітчизняних підприємств з рекрутинговими агентствами. Встановлені найбільш розповсюджені рекрутингові послуги в Україні, надана їх сутнісно-змістовна характеристика та окреслені основні переваги і недоліки. Розглянуті базові моделі ціноутворення, що використовуються рекрутинговими агентствами. Встановлені основні етапи процесу рекрутингу та наведені принципи надання рекрутингових послуг. Досліджені основні тренди розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. Визначені ключові напрями підвищення ефективності рекрутингової діяльності. Окреслені суттєві переваги від діджиталізації рекрутингу.

Ключові слова: персонал підприємства, рекрутинг персоналу, рекрутингові агентства, рекрутингові послуги, процес рекрутингу, принципи рекрутингу, діджиталізація рекрутингу, HR-менеджмент.

The article is devoted to the study of the problem of ensuring the development of the recruiting services market in Ukraine. It was noted that the majority of business entities in Ukraine are unable to perform the entire necessary set of prescribed procedures in the cycle of personnel selection, which requires the involvement of specialized recruiting agencies capable of performing personnel selection at a highly professional level and ensuring the desired final result for the enterprise. Formulated advantages of cooperation of domestic enterprises with recruiting agencies. It has been established that the most widespread recruiting services in Ukraine are: Recruitment, Executive Search, Headhunting, Personnel Leasing, Preliminary and Outplacement. An essential and meaningful description of the main recruiting services is provided and their main advantages and disadvantages are outlined. Basic pricing models used by recruiting agencies are considered. It was noted that the cost of personnel recruiting services in Ukraine varies in a very wide price range and depends on a number of aspects. The main stages of the recruiting process are established and the principles of providing recruiting services are given. It is noted that their strict observance is a key factor in ensuring the correct selection of candidates and creating a positive image of the enterprise. The main trends in the development of the recruiting services market in Ukraine have been studied. The key directions for improving the efficiency of recruiting activities have been identified. The essential advantages of digitization of recruiting are outlined. It is noted that in the modern business environment, where competition for talent is an extremely important element of the implementation of a success strategy, the involvement of recruiting agencies becomes a very relevant tool for supporting organizations in ensuring effective HR management. At the same time, the provision of various recruiting services becomes a critical component of the successful selection and retention of talent, and the involvement of recruiting agencies is an extremely important strategic initiative for organizations, which allows for effective personnel management in today's extremely complex conditions.

Keywords: company personnel, personnel recruitment, recruiting agencies, recruiting services, recruiting process, recruiting principles, digitization of recruiting, HR management.

Постановка проблеми. У сучасному світі, що характеризується динамічним техніко-технологічним розвитком та стрімкими змінами у бізнес-середовищі, питання забезпечення розвитку ринку рекрутингових послуг стає вельми актуальним та стратегічно важливим. На ринку праці неухильно посилюється конкурентна боротьба за таланти, тому підприємства і організації усе частіше звертаються до рекрутингових агентств для залучення кваліфікованих кадрів. Зміна підходів до працевлаштування, зокрема під впливом тенденцій у роботі з віддаленими працівниками, робить важливим вивчення новітніх методик та стратегій у рекрутингу. Крім того, розуміння соціокультурних та економічних змін у суспільстві є необхідним для ефективного розвитку рекрутингових послуг, оскільки трансформація цінностей та очікувань працівників впливає на стратегії залучення та утримання талантів. Більше того, оцінка ефективності та якості рекрутингових послуг сприяє підвищенню професіоналізму у цій сфері. Аналіз результативності різних методів пошуку та відбору кандидатів дозволяє удосконалювати стратегії, спрощувати процеси та забезпечувати клієнтам найкращі з можливих кадрові рішення. Відтак, актуальність питання забезпечення розвитку ринку рекрутингових послуг полягає в тому, щоб не лише відповідати на поточні потреби сучасного бізнесу, але й бути готовими до майбутніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема забезпечення розвитку ринку рекрутингових послуг знаходиться під пильною увагою багатьох науковців, адже вона безпосередньо стосується не лише ефективності працевлаштування та управління персоналом, але й має глибокі соціально-економічні та культурні виміри, які визначають подальший розвиток бізнес-середовища та суспільства у цілому. Зокрема, вивченню даної проблеми присвячені праці: Бідної Т.О. [8], Варіс І.О. [8], Герасимової В.О. [2], Зленко А.М. [7], Зотової О.М. [9], Ісайкіної О.Д. [7], Копейкіної В.В. [9], Кравчук О.І. [8], Кулакової С.Ю. [9], Мірошніченко Д.А. [7], Печуляка Ю.С. [10], Писаревської Г.І. [11–12], Семєняк Я.С. [13], Чирви В.С. [2] та багатьох інших відомих науковців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У той же час, окреслене питання вимагає більш детального вивчення проблеми організації ефективного залучення персоналу на високопрофесійному рівні із використанням необхідного інструментарію та технологій, якими володіють спеціалізовані рекрутингові агентства, а також з урахуванням трендів розвитку ринку рекрутингових послуг, зокрема на напрямку діджиталізації.

Постановка завдання. Мета даної статті полягає у визначенні загальних тенденцій та окресленні перспективних напрямів розвитку ринку рекрутингових послуг України і, серед

іншого, передбачає: визначення найбільш розповсюджених проблем підбору персоналу з якими стикаються організації на даний час; обґрунтування доцільності, визначення причин і цілей залучення рекрутингових агентств до процесу відбору персоналу; окреслення основних переваг від співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами; дослідження проблеми та порівняння різних моделей ціноутворення, що використовуються рекрутинговими агентствами; встановлення основних етапів процесу рекрутингу; визначення принципів надання рекрутингових послуг; дослідження трендів розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні; визначення необхідності та окреслення переваг від діджиталізації рекрутингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Внаслідок загальнонаціональних трансформаційних процесів, обумовлених об'єктивними суспільно-політичними та соціально-економічними реаліями, викликаними необхідністю переходу на докорінно іншу модель розвитку, які спричинили ґрунтовну перебудову національної економіки з набуттям Україною незалежності, виникла необхідність у створенні на ринку праці спеціалізованих компаній з надання або певних рекрутингових послуг, або цілого їх спектру [4-6]. Відтак, поява на вітчизняному ринку перших рекрутингових агенцій відбулася вже на початку 90-х років минулого сторіччя, тобто ще на ранньому етапі становлення ринкових відносин в Україні. До початку широкомасштабної війни 2022 року ринок рекрутингових послуг України перебував на стадії помірному розвитку, але ситуація, з очевидних причин, суттєвим чином погіршилася. У той же час не можна стверджувати про цілковитий занепад цього напрямку. Поступово ситуація стабілізується, але говорити про суттєві покращення поки ще зарано. На даний час найбільш розповсюдженими рекрутинговими послугами в Україні є [12, с. 228–229; 13, с. 115]:

– Recruitment (класичний рекрутмент), що передбачає пошук і відбір на вакантні посади, зокрема керівників середньої ланки, фахівців, офісних співробітників тощо;

– Executive Search – це пошук і відбір на посади керівників вищої ланки (топ-менеджерів) та висококваліфікованих фахівців;

– Headhunting (так зване «полювання за головами») – цілеспрямований пошук і відбір висококваліфікованих фахівців, керівників вищої ланки (із дотриманням суворої конфіденційності), «переманювання» конкретного фахівця для компанії-замовника;

– Personnel Leasing – послуги щодо своєрідної «оренди» співробітників для організації на визначений у договорі період та на конкретних умовах, які знаходяться у трудових взаємовідносинах із агенцією, що дозволяє забезпечити бізнес-процес організації необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої компанії;

– Preliminaring – залучення молодих фахівців до професійної діяльності на підприємстві за допомогою організації відповідним чином облаштованих робочих місць для проходження виробничої практики або стажування;

– Outplacement – це процес або послуга, що надається організаціями для підтримки співробітників, які вивільняються внаслідок зменшення штату, реструктуризації або з інших причин, з метою допомоги успішного та якнайшвидшого переходу на нові робочі місця за межами організації.

При цьому, на українському ринку більшість рекрутингових компаній можна віднести до одного з наступних типів [17]: компанії, що спеціалізуються на підборі топ-менеджерів та ексклюзивних фахівців (Executive Search Agencies); компанії, діяльність яких сфокусована на підборі персоналу середньої та нижньої управлінських ланок (Recruiting Agencies); компанії, сконцентровані на пошуку та підборі тимчасового та масового персоналу (Temporary Staffing Agencies); компанії, що мають вузьку спеціалізацію.

Вітчизняний досвід свідчить про те, що, на жаль, значна кількість представлених на ринку суб'єктів господарювання не в змозі самостійно виконати увесь потрібний комплекс передбачених процедур у циклі підбору персоналу на відповідному рівні, оскільки не мають для цього у своєму арсеналі усього необхідного інструментарію та технологій. Їм досить часто у процесі наймання доводиться стикатися з низкою істотних проблем, а саме:

– значними втратами часу та ресурсів на розміщення рекламних оголошень, сортування та оброблення резюме, проведення співбесід тощо, які б могли бути витрачені на вирішення інших стратегічних для підприємства завдань;

– високим ризиком відбору такого кандидата, який не підходить на заміщення вакантної посади з різних професійних або особистісних причин, внаслідок помилок в оцінці або, власне, у самій процедурі відбору;

– невірним розумінням ситуації на ринку праці, вимог до певної посади та, з рештою, втрати потенційних талантів, через відсутність професійного досвіду у сфері рекрутингу;

– проблемою збереження конфіденційності інформації та забезпечення належного захисту персональних даних потенційних співробітників;

– необхідністю утримання або окремих фахівців, або, навіть, цілого штату працівників HR-служби відповідної кваліфікації та професійної підготовки, які мають необхідні компетентності, що потребують постійного удосконалення, для здійснення ґрунтовного аналізу резюме, проведення співбесід, переговорів, оцінки працівників тощо.

Уникнути зазначених проблем у процесі відбору персоналу дозволяють спеціалізовані рекрутингові агентства, що здатні виконати цю

функцію на високопрофесійному рівні і забезпечити потрібний підприємству результат. Отже, залучення рекрутингових агентств є виправданим у випадках, коли:

– на підприємстві з певних причин (маленький розмір підприємства, фінансові обмеження, немає постійних рекрутингових потреб тощо) відсутній відділ кадрів (кадрова служба) або фахівець з підбору персоналу;

– підприємству потрібен фахівець високої кваліфікації, вузької спеціалізації або з великим досвідом роботи в певній сфері, який є рідкісним на ринку праці, відповідно, власними силами знайти такого фахівця підприємству вкрай важко;

– підприємство шукає нового працівника для заміщення важливої посади і бажає уникнути публічного оголошення вакансії, прагнучи зберегти конфіденційність;

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

– підприємству потрібен спеціаліст на певний обмежений термін для реалізації конкретного проєкту або виконання певної роботи;

– підприємство має потребу в одномоментному заповненні великої кількості вакансій, що передбачає швидке та ефективно оброблення значної чисельності заявок;

– підприємству необхідно заповнити вакансію у стислі терміни тощо.

Отже, як вже зазначалося вище, враховуючи різноманітні причини й цілі звернень підприємств до рекрутингових агентств, послуги, які вони можуть надавати, суттєвим чином різняться. Зокрема в Україні окрім класичного Recruitment агентства пропонують Mass Recruitment, Executive Search, Headhunting, Outstaffing, Personnel Leasing тощо. Розглянемо детальніше сутність деяких з них, їх основні переваги та недоліки [2; 7; 9].

Mass Recruitment (масовий відбір персоналу) – це процес одночасного відбору великої кількості кандидатів для заповнення численних вакансій у певному підприємстві. Це може стосуватися ситуацій, коли підприємство швидко зростає, впроваджує новий проєкт, або виникає потреба в одночасному залученні великої кількості працівників, наприклад, у сфері обслуговування, виробництва, будівельній сфері чи інших галузях економіки, де потрібна численна робоча сила. Обв'язки таких працівників не є якимось унікальними чи специфічними, а, вельми часто, навпаки є стандартизованими. До основних переваг можна віднести те, що масовий рекрутинг дозволяє швидко заповнити багато вакансій і забезпечити потрібний обсяг робочої сили; одноразовий відбір великої кількості працівників здатен суттєво заощадити час, порівняно з проведенням інтерв'ю для кожного кандидата окремо; даний підхід легко масштабується відповідно до потреб підприємства

в нових працівниках тощо. Недоліки масового рекрутингу персоналу полягають у наступному: внаслідок великого обсягу роботи важко відділити кращих кандидатів з решти; через поспіх, викликаний обмеженими термінами відбору, рекрутингова компанія ризикує не врахувати окремі важливі процедурні аспекти, що може призвести до залучення працівників з невідповідними посаді характеристиками; масовий рекрутинг може створити значний тиск на внутрішні відділи підприємства та негативно вплинути на їхню ефективність; кандидати на заміщення вакансій можуть відчувати відсутність індивідуального підходу та втрату особистого контакту у процесі відбору тощо.

Executive Search (прямий пошук персоналу) – це спеціалізований вид рекрутингу, спрямований на пошук та залучення висококваліфікованих керівників (топ-менеджерів) або виконавчих кадрів для керівних посад у підприємствах. Він часто використовується для заповнення ключових посад для підприємства, де надважливою є не лише професійна підготовка, а й лідерські якості та стратегічне мислення. Основними перевагами Executive Search є: можливість здійснення професійної експертизи, внаслідок того, що компанії, які спеціалізуються на Executive Search, мають глибокі знання ринку праці та можуть забезпечити доступ до висококваліфікованих кандидатів; процес Executive Search дозволяє здійснювати більш точний та індивідуальний відбір кандидатів на ключові посади, враховуючи унікальні потреби організації; компанії, які здійснюють Executive Search, часто розвивають довгострокові відносини з клієнтами та розуміють їхні потреби, враховуючи, зокрема, специфіку сформованої на підприємстві корпоративної культури; компанії мають змогу забезпечити високий рівень конфіденційності під час пошуку та залучення кадрів тощо. До основних недоліків Executive Search можна віднести: порівняно високу вартість, оскільки цей вид рекрутингу вимагає надання специфічних професійних послуг та експертизи; зазвичай, відбір та наймання персоналу потребує більше часу порівняно з іншими видами рекрутингу; не завжди можливо знайти, так би мовити, «ідеального» кандидата, – кандидата, який би відповідав усім встановленим критеріям відбору, внаслідок чого пошук, з високою ймовірністю, може завершитися невдало; фокусування уваги у процесі пошуку кандидатів на певному рівні професійної підготовки чи наявності конкретних компетентностей може обмежувати можливість залучення талановитих кандидатів тощо.

Headhunting («полювання за головами») – це вид рекрутингу, у якому спеціалізовані рекрутери називаються headhunters («мисливці за головами»). Вони активно шукають та залучають висококваліфікованих кандидатів на вакантні місця, які вже працюють на інших посадах, зазвичай у конкуруючих організаціях. Основна

ідея полягає в тому, щоб залучити талановитих фахівців, які вже мають необхідний досвід у відповідних галузях або сферах діяльності, переконавши їх змінити місце роботи. Головне завдання рекрутингового агентства – знайти спосіб зав'язати відносини з таким кандидатом, зрозуміти, чим він незадоволений на нинішньому місці роботи, виявити його можливі мотиви переходу до організації-замовника. Відтак, до переваг цього різновиду рекрутингу належить наступне: можливість залучення талановитих фахівців, які вже успішні та досвідчені у своїй сфері; високий рівень конфіденційності, особливо коли йдеться про залучення персоналу з конкуруючих організацій; здійснення активного пошуку кандидатів та їх супровід тощо. Недоліки полягають у наступному: вартість такого рекрутингу є більшою, оскільки вимагає професійних послуг рекрутерів, що передбачають отримання високих винагород за свою діяльність; не завжди є змога знайти та переконати потрібного кандидата, що може призвести до невдач у пошуку; процес може займати достатньо багато часу, оскільки він передбачає здійснення активного пошуку і переконання кандидатів; відсутність гарантії успіху, оскільки те, що кандидат може бути успішним на попередньому місці роботи, ще не гарантує, що він адаптується та буде ефективним в новій організації тощо.

Outstaffing – це форма аутсорсингу, за якої відбувається виведення персоналу фірми-замовника з її постійного штату та 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. До основних переваг можна віднести те, що: у підприємства-замовника немає необхідності прямого управління персоналом; фірма-постачальник послуг бере на себе багато адміністративних функцій, таких як оплата праці, ведення обліку та інші аспекти управління персоналом; організації здатні швидко реагувати, оперативно змінюючи обсяги роботи, залучаючи або звільняючи персонал залежно від потреб; підприємство має змогу зосередитися на своїх стратегічних завданнях, перекладаючи функції управління персоналом на фірму-постачальника. Недоліки полягають у тому, що: зберігається високий ризик втрати контролю над процесами та якістю роботи, оскільки фактичний контроль переходить до фірми-постачальника; надмірною є залежність від фірми-постачальника, що може призвести до виникнення загроз, якщо у неї виникають проблеми або вона не відповідає очікуванням; специфічні особливості укладених контрактів із фірмою-постачальником можуть призвести до нестабільності в роботі персоналу тощо.

Personnel Leasing (оренда персоналу) – це форма аутсорсингу, що передбачає надання на

визначений термін і на певних умовах працівників, які юридично оформлені у агентстві, у розпорядження (своєрідну «оренду») фірми-замовника, із зобов'язанням цих працівників, упродовж встановленого 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 з оплати праці з працівниками. Працівники при розірванні угоди лізингу залишаються штатними працівниками компанії-орендодавця та можуть перейти на нове місце роботи або бути залучені для виконання нового проєкту. До переваг можна віднести: гнучкість в управлінні персоналом, оскільки орендар може відносно легко адаптувати розмір свого персоналу у залежності від зміни обсягів роботи чи стратегічних завдань; оперативний доступ до широкого кола кваліфікованих працівників, які готові негайно приступити до роботи; агенції-орендодавці беруть на себе адміністративні та юридичні аспекти управління персоналом, включаючи виплату зарплат, ведення обліку тощо; зменшення ризику, пов'язаного з управлінням персоналом тощо. Основними недоліками є наступні: вартість послуг орендодавця може бути вищою, аніж витрати на утримання власного персоналу; клієнт може втратити частину контролю над працівниками, які фактично належать агенції; нестійкість персоналу та відсутність глибокого розуміння бізнесу та його особливостей орендованими працівниками тощо.

Preliminarying – є ключовим методом, що сприяє омолодженню штату працівників підприємства через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників в основному закладів вищої освіти (ЗВО), а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасового стажування або проходження виробничої практики. Основними перевагами Preliminarying є наступні: розроблені програми виробничої практики та стажування сприяють практичній підготовці молодих фахівців, забезпечуючи отримання ними необхідних навичок, знань та умінь; організації можуть розглядати цей процес як гарну можливість залучення до свого діючого колективу нового, креативного, нестандартного та інноваційного працівника; виробнича практика та стажування дозволяють організаціям усебічно оцінити потенційних співробітників безпосередньо на робочому місці, спостерігаючи за їхніми навичками та здібностями; організації мають змогу зменшити дефіцит кваліфікованого персоналу тощо. Недоліки Preliminarying полягають у наступному: організація і проведення виробничої практики та стажування вимагає витрат часу, а також залучення ресурсів, зокрема й трудових, для організації та навчання молодих фахівців та студентів; не усі стажисти залишаються на роботі після

завершення практики, що може бути критично важливим для підприємства, з огляду на витрачений час та ресурси; конкуруючі організації можуть здійснювати переманювання перспективних молодих фахівців, що здатне ускладнити конкуренцію за таланти тощо.

Outplacement (працевлаштування персоналу, що звільняється) – це послуга, яка надається працівникам, що знаходяться у стані звільнення з підприємства і полягає у сприянні їхньому професійному удосконаленню та пошуку нового місця роботи. Вказана послуга може надаватися як у рамках кадрової політики безпосереднього роботодавця, так і спеціалізованою фірмою. Ця послуга може передбачати: здійснення кар'єрного консультування; допомогу у пошуку роботи; підготовку резюме; тренінги зі співбесіди; надання психологічної підтримки; поради щодо створення та оптимізації персонального профілю працівника у соціальних мережах; надання доступу до різноманітних онлайн-платформ тощо.

Метою Outplacement є мінімізація негативного впливу на співробітників внаслідок втрати ними роботи та підтримка їхнього успішного переходу до нових кар'єрних можливостей. Він сприяє підвищенню впевненості у собі, поліпшенню навичок пошуку роботи та надає вагому підтримку впродовж важкого періоду кар'єрного переходу.

Outplacement має декілька суттєвих переваг, зокрема: допомагає зберегти гарні стосунки зі звільненими співробітниками, що сприяє збереженню високої репутації підприємства серед колишніх та потенційних співробітників, клієнтів, партнерів тощо; надає співробітникам потужну професійну підтримку та необхідні ресурси для ефективного переходу на нове місце роботи, що сприяє зменшенню стресу у період між змінами робочого місця; допомагає зберегти талановитих співробітників, які розглядають перехід на інше місце роботи, оскільки надання підтримки та ресурсів під час переходу спонукає співробітників залишатися в контакт з підприємством та розглядати можливості повернення у майбутньому; допомагає зменшити негативний вплив процесу звільнення на самого співробітника, його колег та робоче оточення, позитивно починаючись на корпоративній культурі, знижуючи ризику виникнення конфліктів серед співробітників що залишилися. У той же час існує низка недоліків Outplacement, а саме: вартість послуг Outplacement можуть бути значними для підприємства, особливо якщо вивільняється велика кількість працівників; результати Outplacement не завжди гарантовані і успішність цієї процедури багато в чому залежить від індивідуальних обставин та зусиль самих працівників; діючі працівники підприємства можуть відчувати дискримінацію, якщо підприємство витрачає значні ресурси на звільнених співробітників, заощаджуючи при цьому на наявному персоналі, що

може викликати невдоволення та породжувати конфлікти в колективі; програма Outplacement може не завжди відповідати індивідуальним потребам конкретного працівника або специфічним умовам ринку праці тощо.

Отже, на підставі вище викладеного, можемо сформулювати основні перевагами від співпраці вітчизняних підприємств з рекрутинговими агентствами [10, с. 72]: високий рівень якості підбору кандидатів, оскільки ним займаються професійні рекрутери – кваліфіковані співробітники, які володіють усіма технологіями процесу відбору і добору кадрів, чітко розуміють ситуацію на ринку праці, знають специфіку сфери діяльності підприємств з якими працюють; суттєва економія часу, адже рекрутингові агентства дозволяють заощадити час організацій та сконцентрувати їх зусилля на основній діяльності; економія ресурсів на підготовку та розміщення вакансій у різноманітних засобах масової інформації; висока ймовірність закриття вакансії у встановлений замовником термін, що залежить від специфіки і рівня складності замовлення; надання багатьма фірмами широкого асортименту послуг у сфері управління персоналом, не обмежуючись лише підбором працівників; дотримання конфіденційності співпраці тощо. У той же час, загальним негативним аспектом залишається висока вартість послуг рекрутингових агентств.

Відзначимо, що вартість послуг з рекрутингу персоналу в Україні коливається у вельми широкому ціновому діапазоні і залежить від низки аспектів, зокрема складності та терміновості замовлення (рідкості та унікальності вакансії), кількості вакансій, що потребують заповнення, від іміджу роботодавця, його привабливості на ринку праці, від конкретного регіону та цінової політики самого рекрутингового агентства і може встановлюватись залежно від місячного або річного окладу залученого фахівця або залежати від складності категорії підбору [10, с. 74].

Отже, в досліджуваній сфері, нарізі, існує декілька моделей ціноутворення, що використовуються рекрутинговими агентствами. Одна з цих моделей передбачає здійснення фіксованої плати за надані послуги. В її рамках організація сплачує певну заздалегідь обумовлену суму за кожну успішно заповнену вакансію рекрутинговим агентством. Це може бути, наприклад, місячний або декілька місячний оклад прийнятого працівника. Відповідно до іншої моделі закриття вакансії передбачає нарахування певної відсоткової комісії від заробітної плати залученого працівника. У даному випадку рекрутингове агентство отримує відсоток від заробітної плати нового співробітника впродовж певного періоду, як правило, в інтервалі від декількох місяців до одного року, тривалість якого буде залежати від розміру окладу та величини відсоткової ставки. Використовуються

також і комбіновані моделі, де вартість послуг розраховується сумарно за фіксованою ставкою та відсотка від заробітної плати [1].

Необхідно зауважити, що з поміж багатьох рекрутингових послуг найдорожчими є послуги Executive Search та Headhunting, вартість яких може сягати позначки до 50 % річного фонду заробітної плати влаштованого фахівця. Оплата, при цьому, здійснюється або після отримання успішного кінцевого результату, тобто 100 % вартості послуг сплачується лише після виходу фахівця на роботу (без передплати), або з передплатою, яка може бути в межах 10-50 % (зазвичай передплата майже завжди передбачається при замовленні послуг Executive Search та Headhunting). Відповідно до етичного кодексу рекрутингові агентства зобов'язується не пропонувати інші вакансії усім працевлаштованим ними співробітникам та не переманювати їх до інших клієнтів упродовж певного терміну, зазвичай усього терміну роботи у компанії-замовника [10, с. 74].

При цьому, рекрутинг персоналу є комплексним процесом, що реалізується у декілька етапів, передбачаючи [9; 11]: 1) збір та аналіз первинної інформації, отриманої від замовника і прийняття рішення щодо можливості надання рекрутингової послуги; 2) аналіз відповідності передбаченого бюджету на виконання замовлення із поточною ситуацією на ринку праці, оцінка термінів пошуку кандидатів та закриття вакансії; 3) розробку профілю вакансії, включаючи необхідні навички, освіту, досвід роботи та інші критерії; 4) укладання договору про співпрацю та заповнення заявки на підбір персоналу; 5) сплату організацією-замовником передплати, якщо це передбачено умовами договору; 6) створення та розміщення оголошень про вакансію, здійснення пошуку резюме на інтернет-платформах, у соціальних мережах, у власній базі даних кандидатів тощо; 7) аналіз представлених кандидатами резюме на відповідність базовим критеріям відбору; 8) проведення первинного телефонного або відео-інтерв'ю (співбесіди) з кандидатами, відбір найкращих, що відповідають вимогам замовника і зацікавлені у вакансії; 9) проведення повторної співбесіди з кандидатами безпосередньо в офісі агентства, здійснення професійного та психологічного їх тестування, оцінювання кандидатів з використанням традиційних та нетрадиційних методів і процедур; 10) підтвердження рекомендацій, наданих кандидатом, а також інформації, що міститься в резюме, документах про освіту, у соціальних мережах тощо, заявленої на співбесідах; 11) направлення кандидатів, якщо вони відповідають очікуванням клієнта, на співбесіду з роботодавцем; 12) направлення того чи іншого кандидата на повторну співбесіду з роботодавцем (за необхідності); 13) ухвалення рішення про прийняття кандидата на роботу, остаточне узгодження умов праці, оплати праці тощо, оформлення відповідних документів; 14) оплата

за надані рекрутингові послуги (усієї суми або тієї частини, що залишилася після здійснення передплати); 15) підготовка нового працівника до роботи (практичне навчання, а також введення в організацію, в команду, в посаду); 16) моніторинг процесу адаптації та підтримка нового працівника; 17) безкоштовне надання заміни під час випробувального терміну у випадках, якщо працівник або був звільнений клієнтом за певних обґрунтованих обставин, або звільнився за власним бажанням; 18) збір та обробка фідбеку від клієнтів, кандидатів, інших зацікавлених сторін, аналіз ринку рекрутингових послуг.

Під час усіх наведених вище етапів, здійснюється періодична оцінка якості процесу рекрутингу, а також розробка заходів щодо їх удосконалення та підвищення ефективності. Відзначимо, що деякі з перелічених етапів процесу рекрутингу можуть бути поєднані або взагалі пропущені, що залежатиме від унікальності конкретної вакансії, терміновості її заповнення та інших аспектів.

Необхідно підкреслити, що надання рекрутингових послуг має здійснюватися із дотриманням наступних принципів, що, здебільшого, є специфічними та характерними саме для цієї сфери, зокрема: чіткого розуміння специфіки індустрії та бізнес-процесів клієнта з метою максимального їх врахування в ході рекрутингу; ефективного використання різноманітних ресурсів та каналів пошуку талантів, зокрема інтернет-платформ, баз даних, соціальних мереж тощо; розробки та застосування чітких та прозорих критеріїв відбору, задля якісного відфільтрування кандидатів на заміщення вакансій і оцінки відповідності їхніх навичок та досвіду з потребами замовника; дотримання суворих стандартів конфіденційності, а також відповідного захисту інформації про клієнта та кандидатів; дотримання етичних норм та уникнення конфлікту інтересів; забезпечення ефективної комунікації та побудови позитивних партнерських взаємовідносин як з кандидатами, так і з клієнтами; регулярної оцінки ефективності своєї рекрутингової стратегії та результатів із метою поліпшення процесів; постійного удосконалення своїх методів та інструментів; швидкого реагування, гнучкості та адаптивності до змін в ринкових умовах з урахуванням потреб клієнтів; забезпечення високої якості рекрутингових послуг, на основі раціонального врахування кожного етапу та аспекту процесу рекрутингу; використання системних підходів до організації та виконання рекрутингових завдань; застосування наукових методів і підходів у процесі відбору та аналізу кандидатів з метою забезпечення об'єктивності, ефективності та точності в їх оцінці та відборі; дотримання відкритості та прозорості комунікаційного процесу між рекрутером, клієнтом та кандидатами, що сприяє побудові довіри та ефективному спілкуванню між усіма сторонами в процесі рекрутингу тощо.

Зауважимо, що суворе дотримання принципів рекрутингу персоналу є ключовим чинником у забезпеченні не лише вірного і прозорого відбору кандидатів, але й створенні позитивного іміджу підприємства. Важливість дотримання принципів рекрутингу виражається у забезпеченні відповідності вимогам організації та конкретних вакансій. Рекрутер має чітко розуміти особливості бізнесу, щоб точно визначити профіль кандидата, який буде якнайкраще відповідати потребам та цілям організації, що допомагає уникнути невідповідностей між очікуваннями роботодавця та характеристиками потенційних працівників. Принципи рекрутингу визначають чесність та прозорість взаємодії між рекрутерами, клієнтами та кандидатами. Конфіденційність у обробці інформації та відкритий обмін нею є основними стовпами успішного рекрутингу. Кандидати, які відчують, що їхні інтереси враховуються та права дотримуються, більш схильні сприймати роботу та організацію як привабливі, що впливає на рівень залученості. Наступний аспект полягає у використанні наукових методів та об'єктивних критеріїв при виборі кандидатів. Відсутність наукового підходу здатне призвести до вибору кандидатів, які можуть не відповідати вимогам роботи або не збігатися з корпоративною культурою організації. Врахування об'єктивних даних дозволяє максимально точно визначити сумісність кандидата та організації, що є критичним для досягнення високої ефективності та уникнення штучних обмежень кар'єрного та професійного росту. Комплексність та системність в рекрутингу забезпечують не лише повноту аналізу, але і відповідність стратегії стадії розвитку організації. Чітке визначення корпоративної культури підприємства та вироблення довгострокових стратегій вимагає уважного відбору персоналу, що відображає цінності та цілі компанії. Таким чином, дотримання принципів рекрутингу не лише оптимізує процес вибору кандидатів, але й слугує основою для успішної реалізації корпоративної стратегії та створення високоєфективного згуртованого колективу.

Відзначимо, що 2023-го року як у сфері HR у цілому, так і в рекрутингу зокрема зберігалися основні тренди минулих років. При цьому, акцент з року в рік усе сильніше зміщується на вирішення наступних проблем [14-16]: підвищення попиту та пришвидшення автоматизації та диджиталізації рекрутингових та HR-процесів (використання штучного інтелекту, machine learning тощо); посилення вимог до рекрутерів, зокрема до необхідності дотримання ними етичних норм; врахування у процесі рекрутування тенденції на зростання популярності віддаленого й гібридного режимів роботи; фокусування уваги на впровадженні принципів DEI (diversity, equity and inclusion – різноманітність, рівність та інклюзивність); зростання рівня використання чат-ботів та віртуальних асистентів в HRM та рекрутингу; збільшення

використання технологій доповненої та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку; розробка та активне використання карт кар'єрного росту; забезпечення індивідуального підходу до кожного кандидата у процесі рекрутингу; активне використання як внутрішнього, так і зовнішнього рекрутингу з метою виявлення прихованих талантів в межах організації і поза нею; демонстрація Employee Experience (позитивного досвіду роботи) на кар'єрних сторінках організації, що є запорукою формування привабливого бренду роботодавця та є однією із його переваг у сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби; використання різноманітних сучасних методів із метою пришвидшення комунікації з кандидатами на заміщення вакансій; застосування таргетованої реклами у соціальних мережах; побудова партнерських взаємовідносин із закладами освіти, онлайн-школами тощо; створення так званих програм-«бумерангів» із наймання колишніх співробітників; збалансування автоматизації процесів залучення персоналу та Human Touch (людського підходу); перевірка кандидатів за допомогою штучного інтелекту тощо.

У той же час, з метою підвищення ефективності рекрутингової діяльності, на наш погляд та на думку багатьох експертів, доцільно [5, с. 99–100; 11, с. 297–298]: максимально точно визначати потреби організації в персоналі і розробляти стратегію рекрутингу, що відповідає цим потребам; комплексно досліджувати та усебічно оцінювати дії конкурентів; здійснювати моніторинг ринку праці для оцінки кандидатів та перспектив найму для підприємства; розробляти проактивний підхід до рекрутингу, працюючи над створенням та наповненням пулу потенційних кандидатів; прогнозувати джерела залучення талановитих спеціалістів для підприємства; використовувати рекрутингові платформи, керуючі системи й інші інструменти для автоматизації та оптимізації процесів відбору; використовувати штучний інтелект, зокрема для аналізу резюме та виявлення найкращих кандидатів; постійно удосконалювати процедуру оцінки кандидатів, у тому числі використовувати онлайн оцінку професійних знань та навичок кандидатів з метою підвищення якості відбору та скорочення витрат; наймати кандидата із урахуванням аналізу усіх його досягнень, а не лише документів про освіту та професійних статусів; приймати рішення про наймання враховуючи повний масив даних; персоніфікувати рекрутинг, орієнтуючи його на підбір конкретних цінних і талановитих спеціалістів; розвивати позитивний імідж організації як привабливого роботодавця через соціальні мережі, корпоративний веб-сайт, інтерв'ю та інші інформаційно-комунікаційні канали; скорочувати терміни відбору, оминаючи зайві етапи та оптимізуючи комунікаційну взаємодію між усіма учасниками рекрутування; сприяти внутрішньому переміщенню працівників та розвитку їхніх навичок; впроваджувати ефективні програми

навчання та розвитку для підтримки кар'єрного росту працівників; проводити регулярний аналіз ефективності та впроваджувати необхідні заходи, спрямовані на удосконалення процесів рекрутингу тощо.

Крім того, варто акцентувати особливу увагу на необхідності діджиталізації рекрутингу, зокрема через запровадження сучасних HRM-систем, а також невідкладній цифровій трансформації процесів, оскільки використання малоефективних, морально застарілих методів вкрай негативно впливає на якість та ефективність діяльності як рекрутингового агентства, так і його клієнта. При цьому, найбільш розповсюдженими на сьогодні digital-технологіями, що використовуються у сфері рекрутингу є наступні: штучний інтелект, чат-боти, гейміфікація, доповнена та віртуальна реальність, віддалений (цифровий, віртуальний) пошук і підбір кандидатів, а також найрізноманітніші мобільні додатки. За рахунок активного використання цих та багатьох інших технологій, процес значно спрощується, а також скорочується загальна тривалість рекрутингу, що позитивно позначається на його результативності та ефективності, внаслідок більш раціонального використання ресурсів як рекрутингового агентства, так і підприємства-замовника [3; 5, с. 99–100; 8, с. 95].

Висновки. Отже, у сучасному підприємницькому середовищі, де конкуренція за таланти є вкрай важливим елементом реалізації стратегії успіху, залучення рекрутингових агентств стає вельми актуальним інструментом для підтримки організації у забезпеченні ефективного HR-менеджменту. Ринок праці в Україні переживає вкрай складні часи внаслідок тривалої широкомасштабної війни, а також технологічних та соціокультурних трансформацій. Розповсюдження віддалених форм роботи, впровадження інноваційних технологій та зростання глобальних ринків праці роблять вибір та приваблення талантів надскладними завданнями для організацій. Рекрутингові агентства, зосереджені на ринковій експертизі та доступні до широкої мережі фахівців, надають організаціям можливість швидко адаптуватися до цих змін та забезпечити найвдаліший відбір кандидатів на заміщення вакансії. Крім того, рекрутингові агентства мають усі необхідні ресурси та знання для надання різноманітних рекрутингових послуг, що включають Executive Search, масовий рекрутинг, Headhunting, Outstaffing, та інші. Це стає ключовим перевагою для організацій, оскільки вони можуть залучати агентства для конкретних завдань та робити це швидко й ефективно, суттєво заощаджуючи власні ресурси. Загалом, надання різноманітних рекрутингових послуг стає критичною складовою успішного приваблення, відбору та утримання талантів, а залучення рекрутингових агентств – важливою стратегічною ініціативою для організацій, що дозволяє забезпечити ефективне управління персоналом у сучасних надскладних умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вартість послуг рекрутингу персоналу. URL: <https://top20.ua/local-marketing-blog/vartist-poslug-rekrutingu-personalu-414.html> (дата звернення: 11.02.2024).
2. Герасимова В.О., Чирва В.С. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2018. Вип. 27(2). С. 82–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(2)_16)
3. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>
4. Грідін О.В. Ринок праці як фундаментальна основа забезпечення соціально-економічної безпеки держави та її регіонів. *Вісник Одеського національного університету: Економіка*. 2022. Том 27. Випуск 3 (93). С. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-18>
5. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2023. Вип. 79. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13>
6. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22>
7. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37(1). С. 75–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37(1)_13)
8. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 92–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_1_10
9. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_24
10. Печуляк Ю.С. Умови співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та послуги, які вони пропонують в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 70–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_16
11. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296–301. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49
12. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43
13. Семеняк Я.С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 113–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2015_3_2_18
14. Тренди HR та рекрутингу 2022: про що попереджають Forbes та Bersin. URL: <https://hurma.work/blog/trendy-hr-ta-rekrutynhu-2022/> (дата звернення: 20.01.2024).
15. Тренди й стратегії рекрутингу 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/тренди-й-стратегії-рекрутингу-2023-talents-tech> (дата звернення: 17.02.2024).
16. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? URL: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczii/> (дата звернення: 17.02.2024).
17. Чи варто співпрацювати з рекрутинговою агенцією? Та як правильно її обрати. URL: <https://dopomoga.org.ua/blog/organizacziya-podboru-personala/kak-vybrat-rekrutynghovoe-agentstvo-stoit-li-sotrudnichat/> (дата звернення: 27.01.2024).

REFERENCES:

1. Vartist poslug rekrutynhu personalu [The cost of personnel recruiting services]. Available at: <https://top20.ua/local-marketing-blog/vartist-poslug-rekrutingu-personalu-414.html> (accessed February 11, 2024).
2. Herasymova V.O., Chyrva V.S. (2018) Innovatsiini metody rekrutynhu v suchasnykh umovakh [Innovative methods of recruiting in modern conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 27(2), pp. 82–86. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(2)_16)
3. Hridin O.V. (2023) Zahalni tendentsii ta kharakterni aspekty digital-transformatsii sfery HR-menedzhmentu [General trends and characteristic aspects of digital transformation of the field of HR management]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia"*, no. 3 (40), pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>
4. Hridin O.V. (2022) Rynok pratsi yak fundamentalna osnova zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky derzhavy ta yii rehioniv [The labor market as a fundamental basis for ensuring social and economic security of the state and its regions]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomika*, tom 27, vol. 3 (93), pp. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-18>
5. Hridin O.V. (2023) Rynok rekrutynhovykh poslug v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [The market of recruiting services in Ukraine: current trends and prospects for development]. *Naukovyi zhurnal "Prychornomorski ekonomichni studii"*, vol. 79, pp. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13>

6. Hridin O.V. (2022) Formuvannia vitchyznianoï systemy upravlinnia personalom u suchasniï paradyhmi rozvytku natsionalnoï ekonomiky [The formation of the domestic system of personnel management in the modern paradigm of the development of the national economy]. *Elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal "Infrastruktura rynku"*, vol. 63, pp. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22>
7. Zlenko A.M., Isaikina O.D., Miroshnichenko D.A. (2018) Osoblyvosti natsionalnoho rekrutynhu [Peculiarities of national recruiting]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, vol. 37(1), pp. 75–84. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37(1)_13)
8. Kravchuk O.I., Varis I.O., Bidna T.O. (2022) Tsyfrovï tekhnolohii rekrutynhu personalu [Digital technologies of personnel recruitment]. *Marketynh i tsyfrovï tekhnolohii*, tom 6, no. 1, pp. 92–110. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_1_10
9. Kulakova S.Iu., Kopeikina V.V., Zotova O.M. (2018) Upravlinnia protsesom rekrutynhu na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh [Management of the recruiting process at enterprises in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_24
10. Pechuliak Yu.S. (2015) Umovy spivpratsi pidpriemstv z rekrutynhovymy ahentstvamy ta posluhy, yaki vony proponuiut v Ukraini [Terms of cooperation of enterprises with recruiting agencies and the services they offer in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 70–74. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_16
11. Pysarevska H.I. (2015) Orhanizatsiia protsesu zovnishnoho rekrutynhu [Organization of the external recruiting process]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 296–301. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49
12. Pysarevska H.I. (2013) Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Development of the recruiting services market in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 227–232. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43
13. Siemieniak Ya.S. (2015) Osoblyvosti rozvytku rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Peculiarities of the development of the recruiting services market in Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 2(3), pp. 113–117. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_3_2_18
14. Trendy HR ta rekrutynhu 2022: pro shcho poperedzhaiut Forbes ta Bersin [HR and recruiting trends 2022: what Forbes and Bersin warn about]. Available at: <https://hurma.work/blog/trendy-hr-ta-rekrutyngu-2022/> (accessed January 20, 2024).
15. Trendy y stratehii rekrutynhu 2023 [Recruiting trends and strategies 2023]. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/тренди-й-стратегії-рекрутингу-2023-talents-tech> (accessed February 17, 2024).
16. HR trendy 2023: Yaki trendy HR vplyvatymut na rozvytok biznesu v tsomu rotsi? [HR trends 2023: What HR trends will affect business development this year?]. Available at: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczii/> (accessed February 17, 2024).
17. Chy varto spivpratsiuvaty z rekrutynhovoïu ahentsiieïu? Ta yak pravylno yii obraty [Should I cooperate with a recruiting agency? But how to choose it correctly]. Available at: <https://dopomoga.org.ua/blog/organizacziya-podbora-personala/kak-vybrat-rekrutingovoe-agentstvo-stoit-li-sotrudnicat/> (accessed January 27, 2024).