

DOI: 10.25140/2411-5215-2022-3(31)-7-18

УДК 005.95/96

JEL Classification: M5

### **Ірина Кичко**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [ira41215@ukr.net](mailto:ira41215@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

### **Максим Забаштанський**

доктор економічних наук, професор,  
директор ННІ бізнесу, природокористування і туризму  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [mazani@ukr.net](mailto:mazani@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>

## **НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ЕКОНОМІЧНА ТА СОЦІАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ**

*Досліджено питання підвищення економічної та соціальної ефективності залучення персоналу в умовах цифрової економіки. Доведено, що критеріями ефективності підбору персоналу може бути загальна ефективність діяльності фірми, ефективність власне залучення персоналу, соціальна ефективність прийнятих рішень щодо управління персоналом. Обґрунтовано доцільність використання при залученні персоналу внутрішніх та зовнішніх джерел, зокрема, скринінгу, рекрутингу, прелімінарінгу, аутсорсингу та інших новітніх методів залучення персоналу. Наголошується також, що використання новітніх методів залучення персоналу може як підвищувати прибуток фірм, так і блокування можливості просування по кар'єрних сходах штатних працівників, зростання плінності кадрів, погіршення соціально-психологічного клімату, можливість виникнення конфліктів тощо.*

**Ключові слова:** залучення персоналу; скринінг; рекрутинг; прелімінарінг; аутсорсинг; аутплейсмент; краудсорсингу соціальна та економічна ефективність залучення персоналу.

*Рис.: 2. Бібл.: 15.*

**Постановка проблеми.** Залежно від розмірів фірм, специфіки їхньої діяльності, численних факторів впливу питання залучення працівників має свої особливості. Для ефективної діяльності підприємства необхідно створити таку систему найму персоналу, яка б враховувала фактори ринку праці, міграційної політики, макроекономічні, політичні чинники. Усі перераховані чинники нині динамічно змінюється. За розрахунками Мінекономіки, що збігаються з міжнародними експертними оцінками, через війну з України виїхало приблизно 6,4 млн українців та понад 7,7 млн осіб отримали статус внутрішньо переміщених (5 млн внутрішньо переміщених осіб втратили робочі місця) [1]. Нині та в найближчій перспективі буде важко як знайти роботу працівникам, так і бізнесу заповнити вакансії бажаної кваліфікації. Для успішного ж функціонування фірми необхідно не просто заповнити вакансії, а дуже важливим є залучення вискоєфективних працівників, стимулювання їх до праці, підвищення мотивації наявного персоналу.

Раціональне укомплектування персоналом підприємств сприяє зростанню ефективності діяльності, високій конкурентоспроможності та прибутковості, досягненню тактичних і стратегічних цілей. Недоліки в доборі кадрів на підприємствах і в організаціях зумовлюють плінність кадрів, виникнення конфліктних ситуацій тощо. Від того, наскільки ефективно організований цей процес, залежить результативність подальшої роботи і можливість реалізації здібностей як самого співробітника, його мотивація, так і ефективність роботи всієї фірми [2, с. 21].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання пошуку та залучення персоналу досліджували А. Г. Бабенко, В. М. Данюк, О. О. Герасименко, О. А. Грішнова, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, В. М. Петюх [3], О. І. Кравчук, Н. С. Данилевич, Л. В. Щетініна, Т. В. Вонберг [4], О. В. Харитонova, К. П. Осадча, В. В. Осадчий [5] та інші. Ученими сформовано підґрунтя для дослідження залучення персоналу в умовах цифрової економіки, автоматизації підбору персоналу. Саме тому у статті ми, орієнтуючись на теоретико-методичний здобуток названих авторів, прагнемо визначити критерії ефективності методів добору персону. Попри глибокий аналіз науковцями суті та характерних рис управління персоналом, потребує уточнення ефективність залучення персоналу в умовах цифрової економіки.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Потребують уточнення питання специфіки набору, відбору, прийому персоналу в умовах цифрової економіки із суттєвим збільшенням нестандартної, віддаленої зайнятості.

**Мета статті** полягає у визначенні доцільності впровадження інноваційних технологій залучення персоналу в умовах цифрової економіки з врахуванням критеріїв економічної і соціальної ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Управління персоналу в частині добору, навчання, оцінки є важливою складовою діяльності кожного підприємства, адже допускаючи при HR менеджменті системні помилки, бізнес починає зазнавати втрат: прямих фінансових, зокрема, пов'язаних із низькою продуктивністю працюючих, а також додаткових витрат на навчання, адаптацію, звільненням невідповідних працівників, додатковий пошук, відбір і навчання нових працівників; репутаційних через низьку якість виробленої продукції чи наданих послуг, зниження конкурентоспроможності товарів і послуг, зменшення прибутку; непрямих, пов'язаних із впливом високої плінності кадрів на моральний клімат, мотивацію і задоволення персоналу в праці, і рівень ефективності фірми, можливого невдоволення клієнтів частотою зміною кадрів [6, с. 410].

Для запобігання зазначених помилок дедалі більше уваги приділяється залученню персоналу. Традиційні методи добору персоналу при цьому частіше доповнюються хедхантингом, рекрутингом та скринінгом тощо. В умовах нестабільності пропозиції, попиту на ринку праці актуальним та

важливим є не тільки технології добору кадрів, але й технології звільнення, зокрема аутплейсмент, тобто звільнення з подальшим працевлаштуванням робітника, що полегшує процедуру звільнення для працівника та покращує репутацію підприємства [7].

Професійний добір кадрів – це один з елементів управління персоналом, що здійснюється як логічне продовження планування потреби в персоналі, систематизації вимог для претендентів, організації пошуку кандидатів на вакантну посаду, аналізу з метою оцінювання резюме, анкетних даних, проведення співбесіди, інтерв'ю, тестування, вибір кандидата, затвердження на посаді. Від правильності професійного підбору кадрів залежить продуктивність функціонування всього підприємства, його конкурентоспроможність [8].

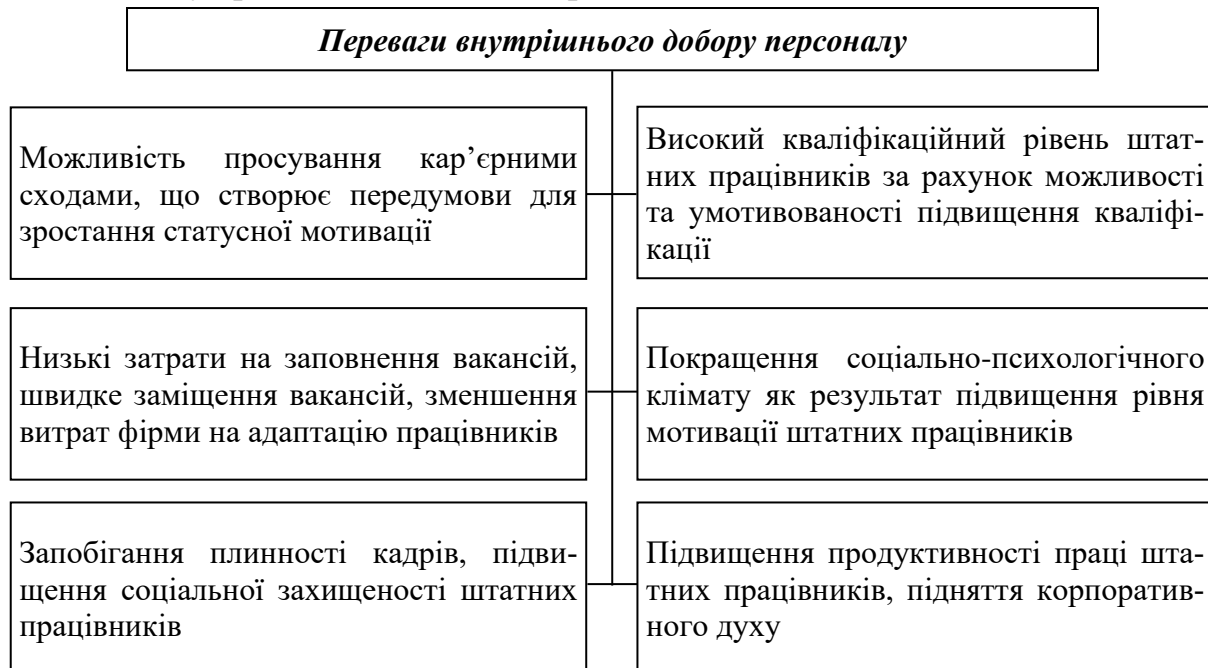
Критеріями ефективності залучення персоналу за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел може бути ефективність власне залучення персоналу, загальна ефективність діяльності фірми (економічність виробничих процесів, якість виготовленої продукції та наданих послуг, продуктивність праці найманих працівників, готовність персоналу до нововведень, прибутковість діяльності), соціальна ефективність. Критеріями залучення персоналу є такі показники, як час пошуку, час найму, джерело найму, кількість кандидатів на вакансію, відтік у перший рік найму (контракт може бути розірваний за ініціативою роботодавця як наслідок низької якості роботи нового співробітника в перший рік або конфлікту з іншими співробітниками, чи за власним бажанням співробітника через невикористані очікування).

Соціальна ефективність передбачає, що в результаті залучення персоналу до роботи на фірмі відбувається забезпечення персоналу достойною заробітною платою, необхідними соціальними послугами, відбувається реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників, дотримується безризиковий для організму працівників графік та рівень інтенсивності роботи, підтримується сприятливий соціально-психологічний клімат.

Так, внутрішній добір персоналу має свої переваги, передбачає досить високий рівень економічної та соціальної ефективності (можливість просування по службі, низькі затрати на заповнення вакансій, швидке заміщення вакансій, вдале використання цільового підвищення кваліфікації працівників, покращення соціально-психологічного клімату, запобігання плинності кадрів, підвищення продуктивності, мотивації праці) та недоліки (обмежені можливості вибору кадрів, виникнення суперництва між претендентами на посаду, можливість конфлікту інтересів тощо) (рис. 1).

Зовнішні джерела професійного набору мають такі переваги: широкі можливості вибору кандидатів; нові імпульси розвитку організації; зниження загальної потреби в персоналі. Для зовнішніх джерел характерним є необхідність певного часу та коштів для пошуку працівників, адаптації працівника через незнання організації. При цьому нівелюється мотиваційний чинник кар'єрного зростання для наявних працівників, зростає плинність кадрів та погіршення соціально-психологічного клімату через ймові-

рність конфліктів. При залученні персоналу з використанням зовнішніх джерел фірма витрачає також кошти і час на адаптацію працівника, що загалом знижує рівень економічної ефективності.



*Рис. 1. Переваги внутрішнього набору персоналу*

Джерело: розроблено авторами.

Нині активно практикуються новітні автоматизовані методи залучення персоналу, зокрема, АТ-системи (Applicant Tracking Systems), онлайн-бесіди, CRM-системи (Odoo, BambooHR, Sympra HR, BizMerlinHR, Bitrix24, Atomic Hire, CakeHR, Zoho Recruitment CRM) [5]. Сучасне програмне забезпечення дає змогу: автоматизувати процеси залучення персоналу; проводити адаптацію нових співробітників, створювати індивідуальні плани розвитку, вести облік відпусток, лікарняних тощо.

Серед численних методів добору персоналу, що активно практикуються в умовах цифрової економіки доцільно виділити такі, як скринінг, прямий пошук високо кваліфікованих фахівців, рекрутинг, прелімінарінг, нетворкінг, аутсорсинг, краудсорсинг, лізинг персоналу тощо.

Економічний ефект у процесі залучення персоналу можна досягти за рахунок зниження трудомісткості читання анкет, їх відбору, аналізу внаслідок позбавлення від зайвих функцій, паперової документації шляхом використання скринінгу. Скринінг практикується за умови пошуку персоналу за чітко визначеними параметрами (освіта, вік, стать, приблизний досвід роботи) без врахування особистісних характеристик претендентів на вакантні посади, використовується з метою значного зниження витрат та підвищенню ефективності при пошуку персоналу власними силами, підходить для масового підбору персоналу (оператори кол-центрів, продавці – консультанти, водії бухгалтери, секретарі тощо) (рис. 2).

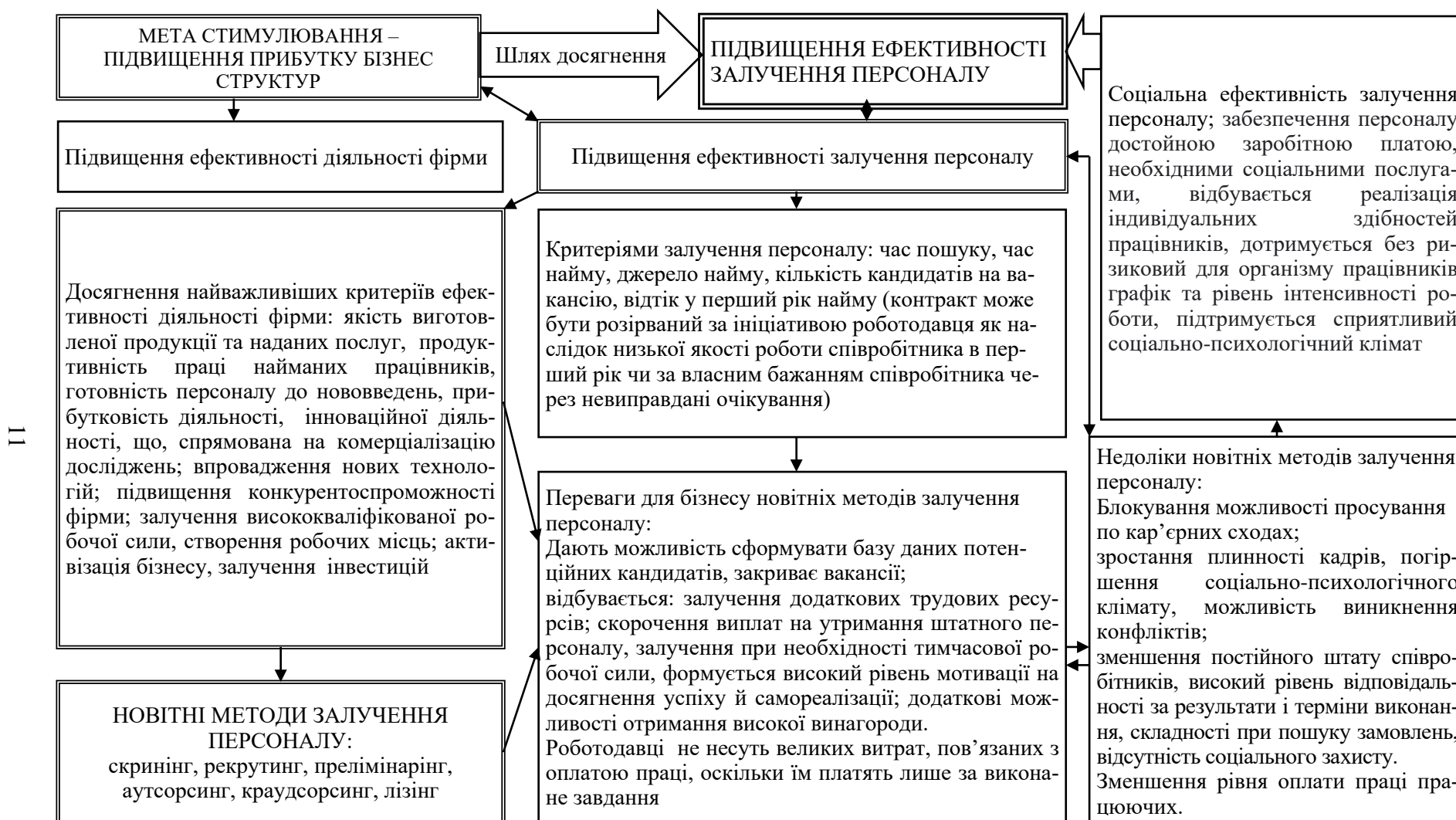


Рис. 2. Модель стимулювання підвищення ефективності залучення персоналу бізнес-структур

Джерело: розроблено авторами.

Скринінг передбачає опрацювання великої кількості скринінг-анкет здобувачів, які шукають роботу. Для цього в скринінг-анкеті проставляються, вимоги, конкретизуються запитання до претендентів. Кожному варіанту відповідей присвоюється конкретний бал. Найкращим вважається кандидат, який набрав найбільшу суму балів [9]. При скринінгу претендентів на вакантні посади часто залучають комунікаційних роботів (чат-боти), що дає можливість автоматизувати добір персоналу та взаємодіяти з претендентами на вакантні посади в режимі 24/7, планувати співбесіди з відібраними претендентами, опрацьовувати вхідні резюме, генерувати та надсилати відгуки при спілкуванні з кандидатом тощо [10].

Економічна ефективність скринінгу висока, але соціальна ефективність у перспективі може зменшуватись через автоматизацію живої праці, створення передумов для скорочення частини HR відділу.

Підбір вищого керівного складу, фахівців з ексклюзивною спеціалізацією і в умовах поширення процесів автоматизації, цифровізації здійснюється через прямий пошук (Executive Search). Здійснюють прямий пошук кандидатів («хедхантинг» або «полювання за головами») як шляхом переманювання сильного кандидата з іншого місця роботи, так і запрошують тимчасово непрацевлаштованих претендентів із необхідною кваліфікацією та відповідним послужним списком.

Процеси цифровізації спрощують процес рекрутингу за рахунок автоматизованого пошуку претендентів, розміщення резюме в базі даних, відправки листів усім кандидатам, розміщення інформації про вакансію на всіх порталах вакансій, відстежувати подані заявки, слідкувати за кожним заявником, проводити автоматичну індексацію резюме кандидата, надсилати пропозиції онлайн для вибраних кандидатів [11]. Із цією метою можуть вдало використовувати модуль рекрутингу в CRM-системі Odoo.

До появи цифрових технологій для економії робочого часу співробітників компанії, забезпечення конфіденційності пошуку, підвищення ймовірності успішної адаптації кандидатів у компанії за рахунок проходження останніми оцінки і відбору в агентстві, можливості виконати пошуку кандидатів в інших регіонах фірми звертались з приводу пошуку кандидатів на вакантні посади до спеціалізованих фірм. Нині більшість із перерахованих завдань із пошуку кандидатів можна здійснити самостійно, зокрема з використанням цифрового рекрутингу.

За допомогою цифрових технологій, відповідного програмного забезпечення відбувається поєднання класичного рекрутингу та прямого пошуку, за якого рекрутер публікує вакансію, відвідує спеціалізовані сайти, відбирає схожі резюме, використовуючи технічні засоби пошукових систем для автоматизації фільтрації вибірки вакансій за визначеними параметрами, відеоінтерв'ю, онлайн-тестування. Наприклад, використання рекрутингової системи Хантфлоу дає змогу листування з претендентом на вакантну поса-

ду, розпізнавання резюме в різних форматах, збереження резюме, призначення співбесід у календарі, використовувати наявні в системі шаблони листів до кандидатів.

За цифрового (digital) рекрутингу здійснюється використанням соціальних мереж (Facebook, Instagram), інформації про вакансії в акаунтах компанії або на особистих сторінках, відбувається формування мережі для поширення інформації щодо вакансій шляхом створення загальнодоступних або напівпублічних профілів на різних платформах тощо [10].

Не втратили своєї актуальності за цифрової економіки такі бюджетні методи пошуку персоналу, як прелімінарінг (пошук талантів серед студентів і випускників вузів і бізнес-шкіл) та рекомендаційний рекрутинг, тобто добір персоналу з використанням рекомендацій співробітників компанії, які зменшують витрати часу, коштів на пошук персоналу, а також кількість претендентів, що не пройшли випробувальний термін. Ефективність економічного й соціального прелімінарінгу та рекомендаційного рекрутингу досить висока через дешевизну пошуку, надання першого робочого місця випускникам ЗВО, зменшення потенційного відтоку кадрів за кордон.

Позитивним наслідком використання аутсорсингу (передача функцій, які не є основою її діяльності, зовнішньому підряднику, наприклад, юридичний, бухгалтерський супровід), краудсорсингу, за якого для вирішення поставлених завдань залучаються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій велика кількість осіб з усього світу, може бути залучення додаткових трудових ресурсів; скорочення виплат на утримання штатного персоналу, залучення при необхідності тимчасової робочої сили, високий рівень мотивації на досягнення успіху й самореалізації; додаткові можливості отримання високої винагороди [12]. При цьому негативним наслідком зазначених форм добору персоналу може бути зменшення постійного штату співробітників, високий рівень відповідальності працівників за результати роботи і терміни виконання, ризики залишитися без оплати за надану послугу через низький рівень правового регулювання цього сегменту ринку праці, складності при пошуку замовлень, відсутності соціального захисту. В умовах диджиталізації краудсорсинг дає змогу залучити працівників, незалежно від географічного розташування компанії, а також фрилансерів. Крім того, при краудсорсингу роботодавці не несуть великих витрат, пов'язаних з оплатою праці, оскільки їм платять лише за виконане завдання. Краудсорсинг та фриланс передбачають тимчасову зайнятість, класичними характеристиками якої завжди були низький рівень стабільності, соціального захисту, висока інтенсивність праці.

Лізинг персоналу (оформлення рекрутинговими агентствами договорів із фахівцями, направлення їх на роботу до замовника на тривалий період), тимчасове чи спільне використання працівників, особливо з тривалим графіком роботи призводить до підвищення інтенсивності праці.

Тимчасовий персонал дозволяє закривати потреби в додатковому персоналі на період від 1 дня до 3 місяців, зменшувати витрати на персонал. Спільне використання працівників (смастстафінг) передбачає тих самих співробітників різними роботодавцями через спеціальні інтернет-біржі. Роботодавець виставляє на біржі невикористаний робочий час своїх співробітників і пропонує іншим компаніям задіяти його на оплатній основі. Співробітники зберігають робоче місце, заробітну плату й соціальні гарантії у свого наймача. Роботодавець отримує плату за тимчасове використання своїх співробітників, а співробітники мають можливість розширення досвіду й отримання додаткового доходу.

Оптимізація процесів управління набором персоналу як елементу HR менеджменту здійснюється з врахуванням витрат на утримання персоналу, індивідуальної корисності працівників та збільшення продуктивності праці працівників фірми загалом. Як витрати на персонал використовуємо:

- $x_1$  – витрати, пов'язані з виплатою премій та винагороди;
- $x_2$  – витрати на підвищення зарплати;
- $x_3$  – витрати, пов'язані з доплатами та надбавками;
- $x_4$  – заохочувальні та компенсаційні виплати.

Як критерій використаємо такий набір:

1. Суб'єктивний критерій індивідуальної корисності співробітників:

$$z_1 = z_1(x_1, \dots, x_7) = \sum_{i=1}^7 \alpha_i x_i \rightarrow \max,$$

де параметри  $\alpha_i, i=1, \dots, 7$  визначаються в процесі анкетування співробітників.

2. Суб'єктивний критерій групової корисності менеджерів:

$$z_2 = z_2(x_1, \dots, x_7) = \sum_{i=1}^7 \beta_i x_i \rightarrow \max,$$

де параметри  $\beta_i, i=1, \dots, 7$  визначаються в ході анкетування менеджерів.

3. Інтенсивний критерій впливу на продуктивність:

$$z_3 = z_3(x_1, x_2, x_3, x_6, x_7) = \sum_{i=\{1,2,3,6,7\}} \gamma_i x_i \rightarrow \max,$$

де параметри  $\gamma_i, i = \{1, 2, 3, 6, 7\}$  визначаються експертним шляхом.

4. Екстенсивний критерій формування витрат:

$$z_4 = z_4(x_1, x_2) = \sum_{i=\{1,2\}} \delta_i x_i \rightarrow \min,$$

де параметри  $\delta_i, i = \{1, 2\}$  визначаються експертним шляхом [13].

Одним із індикаторів ефективності процесу залучення персоналу можна вважати кількість наданих резюме на кожну вакансію. Зазначений індикатор є показником якості роботи формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Критерієм ефективності при цьому є позитивна динаміка кількості резюме та задоволення кадрових потреб фірми [14].



Оскільки набір працівників відбувається з урахуванням тактичних і стратегічних завдань фірми, зокрема, таких як ефективність, необхідно, щоб витрати, пов'язані із залученням нових співробітників, були незначними щодо результатів. Так, проведення співбесіди онлайн, використання ботів для прийому резюме зменшує вартість співбесіди та час керівника, працівників кадрової служби. Критерієм ефективності роботи служби персоналу є зниження вартості проведення співбесіди (порівнюється за аналогічний період). Має значення для аналізу ефективності реалізації стратегії (рішень).

Від ефективності набору персоналу залежить продуктивність функціонування підприємства його успішність та конкурентоспроможність [8]. Для використання внутрішніх джерел залучення персоналу та підвищення при цьому рівня економічної і соціальної ефективності необхідно проводити: тестування кандидатів на посади на стресостійкість та психологічну стабільність, проводити тематичні тренінги з працівниками; анонімне анкетування працівників, що дозволить проаналізувати задоволеність працівників своїми посадовими обов'язками, рівномірністю навантаження, умовами праці та психологічним кліматом у колективі; з фахівцям з HR менеджменту при управлінні персоналом онлайн комунікаційні технології, які дають можливість комунікувати в режимі поточного часу, знаходити форми та методи управління персоналом поза межами робочого місця, вирішуючи проблему управління віддаленою робочою силою [15].

**Висновки та пропозиції.** Дослідження переваг, недоліків внутрішніх, зовнішніх методів залучення персоналу дозволяє зробити висновок, що становлення та розвиток цифрової економіки вимагають від бізнес-структур упровадження інноваційних методів залучення персоналу. Нині триває процес впровадження в практику скринінгу, рекрутингу, прелімінарінгу, аутсорсингу, лізингу персоналу. При цьому удосконалюються як методи залучення персоналу, так і інструменти, програмне забезпечення, що використовуються. При подальшій інтенсифікації цифровізації, автоматизації бізнес-процесів відбуватиметься подальша модифікація інноваційних технологій у HR менеджменті. Економічна ефективність новітніх методів залучення персоналу висока, але соціальна ефективність у перспективі може зменшуватись через автоматизацію живої праці, створення передумов для скорочення частини HR відділу, зменшення кількості робочих місць загалом.

### Список використаних джерел

1. Мінекономіки: 2,75 млн Українців, які виїхали за межі України, – працездатного віку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finbalance.com.ua/news/minekonomiki-275-mln-ukrantsiv-yaki-vikhali-za-mezhi-ukrani---pratsezdathnoho-viku>.
2. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук А. Г. Бабенка. – Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. – 328 с.
3. Петюх В. М. Психологічні компетенції рекрутера як фактор забезпечення його гідної зайнятості [Електронний ресурс] / В. М. Петюх, І. О. Ткачук, Л. С. Шкрибнюк // Со-

ціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2017. – № 1. – С. 37-48. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21600/37-48.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

4. Вонберг Т. В. HR-аналітика як підґрунтя функціонування сучасної організації [Електронний ресурс] / Т. В. Вонберг // Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (19 квітня 2019 р.). – К. : КНЕУ, 2019. – С. 59–61. – Режим доступу: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/30855/Ek\\_an\\_19-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/30855/Ek_an_19-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

5. Kharytonova O. Recruitment using automated systems [Electronic resource] / O. Kharytonova, K. Osadcha, V. Osadchyi // Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology. – 2021. – Vol. 9, Issue 2. – Pp. 1-19. – doi:10.32919/uesit.2021.02.01.

6. Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки : монографія / за заг. ред. К. Ф. Ковальчука. – Дніпропетровськ : Пороги, 2016. – 516 с.

7. Парубець О. М. Напрями використання технологій HR-менеджменту у транспортному секторі України / О. М. Парубець, І. І. Кичко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 4(24). – С. 34-42.

8. Кичко І. І. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу / І. І. Кичко, О. Ю. Горбачова // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – № 2. – С. 7-14.

9. Гончарова С. Ю. Скринінг як технологія швидкого добору персоналу підприємства / С. Ю. Гончарова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. – 2020. – 4 березня. – С. 1-3.

10. Кравчук О. І. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19 [Електронний ресурс] / О. І. Кравчук, І. О. Варіс, К. В. Заривних // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 26. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400/387>.

11. Варіс І. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrm-систем [Електронний ресурс] / І. Варіс, О. Кравчук, Є. Паращук // Галицький економічний вісник. 2022. – № 1(74). – С. 90-102. – Режим доступу: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38690/2/GEV\\_2022v74n1\\_Varis\\_I-Hr\\_management\\_business\\_processes\\_90-102.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38690/2/GEV_2022v74n1_Varis_I-Hr_management_business_processes_90-102.pdf).

12. Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://grc.ua/article/22316>.

13. Кичко І. І. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу / І. І. Кичко, І. М. Зеленьк // Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. МП Бутка. – К. : Кондор, 2016. – С. 88-96.

14. Іванісов О. В. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення / О. В. Іванісов, О. С. Лебединська, В. М. Лугова // Актуальные научные исследования в современном мире : сб. научных трудов. – Переяслав-Хмельницький, 2020. Вип. 4 (60), ч. 8. С. 10–17

15. Іляш О. І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація [Електронний ресурс] / О. І. Іляш, П. В. Блохін // Ефективна економіка. – 2018. – № 10. – Режим доступу: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1484>.

## References

1. Minekonomiky: 2,75 mln Ukrayintziv, yaki vuyikhaly za mezhi Ukrayiny, - pratsezdatnoho viku [Ministry of Economy: 2.75 million Ukrainians who left Ukraine are of working age]. <https://finbalance.com.ua/news/minekonomiki-275-mln-ukrantsiv-yaki-vikhali-za-mezhi-ukrani---pratsezdatnoho-viku>.

2. Babenko, A.H. (Ed.) (2016). *Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia personalu ta yoho rozvytok [Increasing the efficiency of the use of personnel and its development]*. UMSF.
3. Petyukh, V.M., Tkachuk, I.O., & Shkrybnyuk, L.S. (2017). Psykholohichni kompetentsii rekrutera yak faktor zabezpechennia yoho hidnoi zainiatosti [Psychological competencies of the recruiter as a factor in ensuring his decent employment]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, 1, 37–48. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21600/37-48.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
4. Vonberh, T.V. (2019). HR-analytika yak pidgruntya funktsionuvannya suchasnoyi orhanizatsiyi [HR-analytics as a basis for the functioning of a modern organization]. *Ekonomichna analityka: suchasni realii ta prohnostychni mozhlyvosti – Economic analytics: modern realities and prognostic possibilities* (pp. 59–61). KNEU. [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/30855/Ek\\_an\\_19-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/30855/Ek_an_19-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
5. Kharytonova, O., Osadcha, K., & Osadchyi, V. (2021). Recruitment using automated systems. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*, 9(2), 1-19. doi:10.32919/uesit.2021.02.01.
6. Kovalchuk, K.F. (Ed.). (2016). *Upravlinska, finansova ta marketynhova diialnist pidpriemstv v umovakh nestiikoi ekonomiky [Management, financial and marketing activities of enterprises in conditions of unstable economy]*. Porohy.
7. Parubets, O.M., & Kychko, I.I. (2020). Napryamy vykorystannia tekhnolohiy HR-menedzhmentu u transportnomu sektori Ukrayiny [Directions of using HR management technologies in the transport sector of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (4(24)), 34-42.
8. Kychko, I.I., & Horbachova, O.Yu. (2017). Innovatsiyini metody pidboru ta otsinky personal [Innovative methods of personnel selection and evaluation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (2), 7-14.
9. Honcharova, S.Yu. (March 4, 2020). Skryninh yak tekhnolohiya shvydkoho doboru personalu pidpryyemstva [Screening as a technology for rapid selection of company personnel]. *Suchasni problemy upravlinnya pidpryyemstvamy: teoriya ta praktyka – Modern problems of enterprise management: theory and practice*, 1-3.
10. Kravchuk, O.I., Varis, I.O., & Zaryvnykh, K.V. (2021). Tsyfrovi tekhnolohiyi menedzhmentu personalu: tendentsiyi ta vyklyky v umovakh pandemiyi COVID-19 [Digital technology of personnel management: trends and challenges in a covid-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 26. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400/387>.
11. Varis, I., Kravchuk, O., & Parashchuk, Ye. (2022). Tsyfrovizatsiya biznes-protseviv menedzhmentu personalu: mozhlyvosti hrm-system [Digitization of personnel management business processes: possibilities of hrm-systems]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Bulletin*, (1(74)), 90-102. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38690/2/GEB\\_2022v74n1\\_Varis\\_I-Hr\\_management\\_business\\_processes\\_90-102.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38690/2/GEB_2022v74n1_Varis_I-Hr_management_business_processes_90-102.pdf).
12. Pidbir personalu v tsyfrovu epokhu: vektor zmin [Recruitment in the digital age: vector of changes]. <https://grc.ua/article/22316>.
13. Kychko, I.I., Zelenyak, I.M. (2016). Kontseptualni osnovy upravlinnia motyvatsiyeyu personal [Conceptual foundations of personnel motivation management]. In M.P. Butko (Ed.), *Ekonomichniy prostir rehionu v intehratsiinii stratehii rozvytku – The economic space of the region in the integration strategy of development* (pp. 88-96). Kondor.
14. Ivanisov, O.V., Lebedynska, O.S., & Luhova, V.M. (2020). Aktualni problemy poshuku i pidboru personalu ta shliakhy yikh vyrishennia [Actual problems of finding and recruiting personnel and ways to solve them]. *Aktualnye nauchnye issledovaniia v sovremennom mire – Actual scientific research in the modern world*, 4(60)(8), 10–17.

15. Pyash, O.I., & Blokhin, P.V. (2018). Maybutnye HR menedzhmentu: tendentsii, ryzyky, motyvatsiya [The future of HR management: trends, risks, motivation]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 10. <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektivna-ekonomika/article/view/1484>.

Отримано 11.08.2022

UDC 005.95/.96

### ***Iryna Kychko***

Doctor of Economics, Professor,  
Professor of Personnel Management and Labor Economics Department  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)  
E-mail: [ira41215@ukr.net](mailto:ira41215@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

### ***Maksym Zabashtanskyi***

Doctor of Economics, Professor, Director of the Educational Scientific Institute of Business,  
Environmental Management and Tourism  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)  
E-mail: [mazani@ukr.net](mailto:mazani@ukr.net). ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>

## **BUSINESS STRUCTURE IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY: ECONOMIC AND SOCIAL EFFICIENCY**

*The latest methods of attracting personnel were studied, they include: screening, recruitment, preliminary training, outsourcing, outplacement, and leasing. It is stated that the newest methods of attracting personnel make it possible to form a database of potential candidates, close vacancies; attract additional labor resources; reduce the fee for maintaining full-time staff, attract, if necessary, temporary labor force, form a high motivation level to achieve success and self-realization; find additional opportunities to receive a high reward. Employers do not incur large costs related to labor costs, as they are only paid for the work performed. It is also emphasized that the use of the latest methods of attracting personnel has its drawbacks, namely: blocking possible promotion on the career ladder of full-time employees; increase in personnel turnover, deterioration of social and psychological climate, possible conflicts arise; reduction in the permanent staff of employees, a high level of responsibility for results and deadlines, risks of not being paid for the service provided due to the low level of legal regulation of this segment of the labor market, difficulties in finding orders, lack of social protection, decrease in the remuneration level of employees.*

*It is determined that the criteria for the effectiveness of the personnel protection can be the overall efficiency of the company's activities, namely: quality of produced goods and services provided, labor productivity of employees, readiness of personnel for innovations, profitable activity. It is noted that it is advisable to use such indicators as a criterion for actual recruitment of personnel: search time, hiring time, source of hiring, number of candidates for the vacancy, attrition in the first year of hiring. It is determined that social efficiency assumes that as a result of attracting personnel to work at the company, the personnel is provided with a decent salary, necessary social services, implementation and development of individual abilities of employees take place, the schedule and level of the work intensity without risks for the employees' bodies is observed, and a favorable social-psychological environment is maintained.*

**Keywords:** *personnel attracting; screening; recruitment; preliminaring; outsourcing; outplacement; crowdsourcing; social and economic efficiency of personnel attracting.*

*Table: 2. References: 15.*