

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ**  
**ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ**  
**АСОЦІАЦІЯ СПРИЯННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ ТА НАУКИ**  
**«СПЕЙСТАЙМ»**  
**АКАДЕМІЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ**

## **NEW ECONOMICS**

матеріали Міжнародного наукового форуму  
«NEW ECONOMICS - 2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.)

**Том 2**

**Київ,**  
**2019**

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Інституту економіки промисловості НАН України  
(протокол № 12 від 23.10.2019 р.)*

**Редакційна колегія:**

**Олександр Кендюхов**, доктор економічних наук, професор, президент Асоціації сприяння глобалізації освіти та науки SPACETIME, віце-президент Академії економічних наук України,

**Дмитро Солоха**, доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Донецького державного університету управління (Україна),

**Олена Чернявська**, доктор економічних наук, професор, директор Інституту соціально-економічних ініціатив (Україна),

**Ірина Петрова**, кандидат економічних наук, науковий співробітник Інституту економіки промисловості НАН України,

**Оксана Марухленко**, кандидат економічних наук, доцент, фундатор Науково-освітнього центру «Science Study Service» (Україна), секретар оргкомітету,

**Рецензенти:**

**В'ячеслав Ляшенко**, доктор економічних наук, професор, перший віце-президент Академії економічних наук України, завідувач відділу проблем регуляторної політики і розвитку підприємництва Інституту економіки промисловості НАН України,

**Микола Білопольський**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту Приазовського державного технічного університету, віце-президент Академії економічних наук України.

**NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму  
N 52 «NEW ECONOMICS – 2019»** (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х  
томах. Т. 2; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 302 с.

ISBN 978-966-02-9063-1

ISBN 978-966-02-9064-5 (том 2)

В збірці матеріалів Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019» розміщено доповіді учасників форуму за тематичними напрямками: економіка майбутнього: глобальні тренди, виклики новій економіці, умови сталого розвитку, Україна у глобалізованому світі, підприємство: маркетинг та менеджмент в пошуках ефективності, економічна теорія: еволюція парадигми та революційні гіпотези.

Матеріали конференції призначені для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів, підприємців та студентів.

УДК 33

ISBN 978-966-02-9063-1

ISBN 978-966-02-9065-5 (том 2)

© Інститут економіки промисловості

НАН України, 2019;

Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки «СПЕЙСТАЙМ»; 2019

Академія економічних наук України, 2019

## ЗМІСТ

<b>АКАДЕМІЧНА ПЛАТФОРМА № 5 «ПІДПРИЄМСТВО: МАРКЕТИНГ ТА МЕНЕДЖМЕНТ В ПОШУКАХ ЕФЕКТИВНОСТІ»</b> .....	9
Daniela Zehetner, Tetyana Lepeyko, Andreas Zehetner. FORMATION OF THE LEADERSHIP STYLE IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF GENERATION TRANSITION.....	9
Kateryna Malinoshevska. FORMATION OF EFFECTIVE STRATEGY FOR MANAGEMENT OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX .....	14
Natalija Vesela, Volodymyr Rodchenko, David Hampel. INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINIAN COMPANIES .....	15
Vorontsov Mark, Belyaeva Natalia. 6-HOUR WORK DAY INSTEAD OF USUAL 8: FEASIBILITY (OR BENEFITS) OF IMPLEMENTATION FOR UKRAINIAN ENTERPRISES .....	17
Азаренкова Галина Михайлівна, Головка Олена Григорівна. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	21
Беленкова Ольга Юріївна. ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ: ПОНЯТТЯ, ПОКАЗНИКИ, СТУПІНЬ РОЗВИТКУ .....	26
Блакита Ганна Владиславівна, Бутова Тетяна Юріївна. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	29
Близнюк Тетяна Павлівна. СУТНІСТЬ ДЕФІНІЦІЇ «КУЛЬТУРА» В КРОС-КУЛЬТУРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .....	32
Бондарева Ірина Василівна. ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АПТЕК ПІД ВПЛИВОМ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА .....	36
Бондарчук Марія Костянтинівна. ДІАГНОСТИКА КРИЗ ТА НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ НИМИ У ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВИХ ГРУПАХ.....	41
Борко Єлизавета Андріївна, Ковалевська Інна В'ячеславівна, Рубан Олена Анатоліївна. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ФОРМИ .....	44
Бутенко Тетяна Василівна. ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ.....	46
Волошанюк Наталя Володимирівна. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ .....	49
Гончар Ольга Іванівна. СТРАТЕГІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	54
Горобинська Маріанна Володимирівна. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	59
Гринько Олександра Ігорівна. ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ДО МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ .....	64

5. Gonchar O.I. Scientific and methodical bases of perfection enterprise capacity assessment / O.I.Gonchar // Науковий вісник Полісся. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – № 1 (9). – Ч. 2. – С. 134-139. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nvp.stu.cn.ua/uk/2016-10-17-17-57-19/item/673-gonchar-o-i-scientific-and-methodical-bases-of-perfection-enterprise-capacity-assessment.html>

**Горобинська Маріанна Володимирівна**  
*доцент, к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна*

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Ключові слова:** *Управління персоналом, HR-менеджмент HR-технології, цифровий HR, цифрова компетентність.*

**Keywords:** *Human resource management, HR- management, HR-technologies, digital HR, digital competency..*

Глобалізація, зміна споживчої поведінки, перехід до мережевої цифрової економіки: швидкість і мобільність, діджіталізація – тренди сучасності, які спонукають компанії на пошук нових конкурентних моделей управління бізнесом. Загострена конкуренція призвела українські компанії до усвідомлення цінності людського капіталу як найважливішого складника свого потенціалу. Управління персоналом стає частиною організаційної стратегії і в чималому ступені визначає ефективність діяльності компанії. Термін HR-менеджмент передбачає чітку спрямованість діяльності підприємства в бік людей, означає концепцію, покликану служити сучасному підприємству більш ефективно, ніж традиційне управління персоналом. Головна мета діяльності менеджера з персоналу – поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і трудового потенціалу зі стратегією і цілями компанії. Менеджер із персоналу здійснює весь цикл робіт із персоналом – від вивчення ринку праці і найму персоналу до виходу на пенсію або звільнення.

Перехід до цифрової економіки значним чином трансформує усі традиційні функції управління компанією, і в першу чергу, сферу управління персоналом (HR). HR-стратегії знаходяться у процесі цифрової трансформації, наслідки якої визначаються лише незначним веденням документів на паперових носіях. Керівник Міжнародного центру передового досвіду в галузі управління персоналом і змінами KPMG в Великобританії Роберт Болтон Партнер застерігає: «Ті, хто вловив тенденції, приймають рішучі дії, розглядаючи HR як новий фактор створення цінності. Вони звертаються до інструментів роботи з даними, методам прогнозування аналітики і штучного інтелекту. Решта або обмежуються невеликими позитивними змінами, наприклад, завдяки

використанню даних і аналітики, або вперто продовжують дотримуватися "статичного" підходу, який загрожує небезпечними наслідками» [1].

Використання цифрових технологій у всіх процесах, що стосуються людських ресурсів, є беззаперечною конкурентною перевагою HR фахівця. HR-фахівець повинен не тільки бути «цифровим» в усьому, що він виконує, а й діяти «поцифровому» [2]. Технологічна революція переводить HR-технології в цифрові формати, автоматизує більшість HR - функцій. Це побудова хмарних hr-платформ з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS)). Саме діяльність з управління людськими ресурсами знаходиться у центрі сучасних кардинальних змін, які відбуваються в усіх сферах і саме від управління персоналом залежить правильна навігація організації у такому гіпертурбулентному середовищі.

Цифрові технології можуть бути більш поширеними, але вони далеко не в повній мірі використовуються керівниками відділів управління персоналом. У багатьох HR-відділах цифровий формат усе ще відсутній. У дослідженні «Майбутнє HR: прогнози на 2019 рік» (The Future of HR 2019) в якому взяли участь керівники HR-служб з 64 країн, були зроблені такі висновки: лише 40% HR-керівників відзначили, що у них розроблений план цифрової трансформації; 70% респондентів визнають необхідність в трансформації персоналу, при цьому тільки 37% абсолютно впевнені в здатності HR-підрозділів до трансформації; 42% згодні з тим, що підготовка персоналу до подальшого розвитку з використанням штучного інтелекту буде одним із найскладніших завдань для HR протягом наступних п'яти років. HR-підрозділу, які в даний час проходять цифрову трансформацію, вважають брак необхідних навичок (51%) і ресурсів (43%) основними бар'єрами при переході від початкового етапу до масштабної трансформації. На думку 41% респондентів, культура поведінки на робочому місці також є суттєвою перешкодою для цифрової трансформації. Майже кожен третій (35%) зазначив, що поточна культура швидше орієнтована на завдання, ніж на інновації або експерименти [1]. Наразі не тільки великі компанії, а й середні та малі прагнуть використовувати у своїй діяльності новітні технології, однак вони не є поширеними в Україні.

Цифрове перетворення HR буде мати радикальний і глибокий характер. До технологій, які в найближчому майбутньому суттєво вплинуть на розвиток галузі управління персоналом можна віднести:

широке застосування інтегрованих мобільних додатків та автоматизація HR-процесів;

цифрова інтеграція з хмарними сервісами;

використання HR-аналітики;

штучний інтелект (AI);

домінування інструментів залучення і аналізу;

електронне навчання (e-learning тенденція);

соціальний і smart-рекрутинг;

HR-брендинг;

Agile-управління.

Серед всього обсягу інвестицій в цифрові продукти і рішення HR-процесів у найближчій перспективі планується збільшити інвестиції у прогностну аналітику (60%), покращені рішення в сфері автоматизації процесів (53%), штучний інтелект (47%) [1].

Різниця між поточними моделями надання HR - послуг і цифровим HR, зображена в таблиці 1[3].

Таблиця 1

Цифрові зміни в HR-моделях

Поточні HR - моделі	Цифровий HR
Трансакції і процеси	Інтегровані HR - платформи (політика, процеси, системи, операції)
Системи у доступних веб - браузерах	Мобільні додатки
Паперова документація, що рухається у веб формах	Цифровий дизайн
Угоди про рівень обслуговування	Реальний час (тут і зараз)
HR (і розподілені) сервісні центри	Операційні центри
Періодичні звіти	Оперативні звіти в режимі реального часу
Аналітичні доповнення	Інтегровані аналітичні платформи і консолі

Для того, щоб бути успішними в новій парадигмі, HR - командам доведеться співпрацювати з ІТ, адаптувати дизайн - мислення, використовувати інтегровану аналітику і ретельно аналізувати рішення постачальників програмного забезпечення.

Якщо Україна прагне розвивати вітчизняний HR-ринок, необхідно враховувати світові тенденції, міжнародні підходи й глобальні стандарти. Вітчизняний менеджмент персоналу повинен досягти максимальної відповідності рівню якості, й професійних стандартів, використовуваних світовою HR спільнотою. Міжнародні компанії, що функціонують на території нашої країни мають більш прогресивне уявлення про менеджмент персоналу на відміну від вітчизняних компаній, і вже взяли до уваги глобальні HR-стандарти. Близько 40 % міжнародних компаній в Україні мають проблеми із наймом і утриманням персоналу, велика частка роботодавців говорить про те, що навички, які має персонал, або на недостатньому рівні, або їх набір не підходить для бізнесу [4]. Тому, переважна більшість міжнародних компаній схильна перенавчати персонал «під свої потреби» — у відповідності саме з глобальними стандартами. Тож, є потреба у впровадженні та адаптації таких стандартів в Україні, щоб вища школа у професійній підготовці майбутніх HR фахівців орієнтувалася на потреби міжнародних компаній і готувала конкурентоспроможних учасників професійного ринку праці [5].

Необхідно розглядати підхід апробації та адаптації міжнародних розробок в питаннях прийняття рішення щодо професійної стандартизації сфери HR менеджменту. Доцільно скористатися апробованою у всьому світі системою менеджменту якості ISO 9001:2000, яка є універсальною системою управління, яка вибудовує бізнес-процеси з метою їх оптимізації і досягнення максимального рівня конкурентоспроможності підприємства, а також

розробленими Міжнародною організацією зі стандартизації стандартами з HR менеджменту ISO/DIS 30400, ISO/DIS 30405, ISO/DIS 30408 та ISO/DIS 30409. Крім цього, при розробленні українського стандарту з управління персоналом доцільно врахувати досвід розроблення та використання національних стандартів з управління персоналом у США (ANSI/SHRM 06001.2012 Cost-per-Hire, ANSI/SHRM 09001 2012 Performance Management, ASIS/SHRM WVPL.1-2011 Workplace Violence Prevention and Intervention); у Великобританії (BS 76000 Human resource — Valuing people- Management system — Requirements and guidance) [6].

Застосування штучного інтелекту в HR-менеджменті накладає на компанії нові зобов'язання, що трансформує характер виконання специфічних функцій з управління людьми. Щоб отримати максимальний обсяг переваг від передових технологій, компетенції HR мають бути чітко визначеними, співвіднесеними із вимогами бізнесу, диференційованими за функціями, ролями та рівнями, оновлюватись у вірно обрані проміжки часу, застосовуватись до виконання будь яких функцій HR-менеджменту.

Трансформація HR-технологій призводить до оновлення і розширення компетенцій HR-фахівця, цифрової компетентності, певної кросфункціональності, оскільки вимагатиме більш повного оволодіння технічними характеристиками використовуваного продукту, в той час як частина функціоналу поступово автоматизуватиметься.

Зокрема, цифрова компетентність менеджера з персоналу, визначена в Моделі компетенцій SHRM [7], відображена у деталізованій компетенції, якою є HR-технології. Поведінковим індикатором компетенції є здатність використовувати основні бізнес-технології та спеціалізовані HR-технології для вирішення бізнес-завдань. Залежно від рівня розвитку кар'єри у сфері управління персоналом компетенція «HR-технології» характеризується різним рівнем розвитку (табл. 2) [7].

Таблиця 2

Компетенція «HR-технології» у сфері управління персоналом

Рівні	Компетенції
на нижчому рівні	Це здатність використовувати відповідні HR-системи та технології для адміністративних і сервісних потреб
на середньому рівні	Це здатність впроваджувати HR рішення в межах визначеної сфери відповідальності та вдосконалювати план з HR-технологій
на вищому рівні	Здатність аналізувати функціональні HR програми та рекомендувати приймати рішення щодо HR-технологій
на найвищому рівні	Це здатність розробляти стратегію використання HR технологій.

Стандарти професійної майстерності за рівнем кар'єри для зазначеної компетентності, тобто поведінкові стандарти, за яких менеджер з персоналу на відповідному рівні має досягти, щоб бути успішним, включають: на нижчому рівні — це здатність розвивати знання та розуміння бізнес-технологій; на

середньому рівні — здатність реалізовувати плани HR і бізнес-технологій для вирішення бізнес-проблем і потреб; на вищому рівні — здатність розвивати плани HR і бізнес-технологій для вирішення бізнес-проблем і потреб; і на найвищому рівні — здатність розробляти стратегію HR і бізнес-технологій для вирішення бізнес-проблем та потреб.

Таким чином, вітчизняним компаніям слід розглядати HR як чинник створення цінності, не ігнорувати можливості аналітики, розробляти стратегію цифровізації та впроваджувати використання штучного інтелекту. Стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій, HR-брендингу. Розвиток сфери управління персоналом вимагає відповідного кадрового забезпечення, здатного реалізовувати дану функцію на рівні, затребуваному цифровими трансформаціями. У цьому контексті особливо важливим постає питання цифрової компетентності менеджера з персоналу.

### Список використаних джерел

1. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. – 24 p.

2. 17 Sanjay Darji. Major Trends in HR Technology Software / Sanjay Darji [Digital resource] // Access mode: <http://www.humanresourcetoday.com/2018/recruitment/trends/>

3. Глобальные HR – тренды 2016 по версии Deloitte, Talent Management [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/1332-tsifrovoj-hr/>

4. Успіх компанії — в людях: як роботодавцю порозумітися із працівниками. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://tvoemisto.tv/news/uspik\\_kompanii\\_\\_v\\_lyudyah\\_yak\\_robotodavtsyu\\_porozumit\\_ysya\\_iz\\_pratsivnykamy\\_81788.html](http://tvoemisto.tv/news/uspik_kompanii__v_lyudyah_yak_robotodavtsyu_porozumit_ysya_iz_pratsivnykamy_81788.html)

5. Столярук Х. С. Професійний стандарт фахівця з управління персоналом: проблеми розробки та використання / Х. С. Столярук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2018. - № 1. - С. 312-322. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_33).

6. Кравчук О. І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом / О. І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — 2017. — № 1. — С. 142–157.

7. The SHRM Competency Model. Society for Human Resource Management, 2016. — 59 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.shrm.org/learningandcareer/competency-model/publishingimages/pages/default/SHRM>

8. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу / Кравчук О. І. // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін-т соц.-труд. відносин ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. —