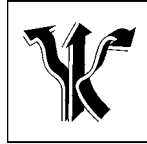


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ISSN 2522-4603

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

<https://doi.org/10.32689-2523-4536>

Випуск 2 (56)
2018

Засновано 2001 року
Видання виходить 4 рази на рік

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2018

УДК 330-339; 321.7; 159.9
ББК 65.9(4УКР)29-2я43

Об'єднана Редакційна Рада видання Наукові праці МАУП
М. Н. Курко, д-р юрид. наук, проф. — Голова ради

Заступники Голови

Є. О. Романенко, д-р наук з держ. упр., проф.
М. Ф. Гончаренко, канд. екон. наук, доц.
А. М. Кислий, д-р юрид. наук, проф.
О. І. Дацій, д-р екон. наук, проф.
І. П. Бідзюра, д-р політ. наук, проф.

Редакційна колегія

Бойченко Еліна Борисівна, д-р екон. наук, доц., доц. кафедри економіки, підприємництва та природничих наук Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, м. Київ — Головний редактор.

Амбросенко Олександра Петрівна, канд. екон. наук, доц., доц. кафедри економіки та управління підприємством, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна, канд. екон. наук, доц., заст. зав. кафедри управління персоналом та економіки праці, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Карбовська Любов Олександрівна, канд. екон. наук, доц., заст. зав. кафедри маркетингу, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Кожак-Сиара Тетяна, д-р наук (економічні науки), директор Інституту економіки та менеджменту, Вища техніко-економічна державна школа імені С. Маркевича, м. Ярослав (Польща).

Котляров Валерій Олександрович, канд. екон. наук, доц., проф. кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Кураташвілі Альфред Анзорович, д-р політ. наук, проф., зав. відділом економічної теорії, Інститут економіки ім. П. Гугушвілі, Тбіліський державний університет ім. Ів. Джавахішвілі, м. Тбілісі (Грузія).

Марченко Світлана Миколаївна, канд. екон. наук, доц., проф. кафедри маркетингу, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Романова Лідія Василівна, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри маркетингу, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Суворова Світлана Геннадіївна, канд. екон. наук, доц., доц. кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський інститут імені Героїв Крут, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Чернігів.

Топалова Ірина Анатоліївна, канд. екон. наук, доц., професор кафедри управління, фінансів та адміністрування, Одеський інститут, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Одеса.

Випуск рекомендовано до друку Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 6 від 27 червня 2018 р.)

Видання індексується Google Scholar

Наукові праці МАУП. — Серія: Економічні науки. — 2018. — Вип. 2 (56). — Київ: МАУП, ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. — 160 с.: іл. — Бібліогр. у кінці ст. — Виходить 4 рази на рік.

У збірнику наукових праць публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, студентів, а також усіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

Збірник “Наукові праці МАУП” (серія: Економічні науки) за наказом Міністерства освіти і науки України включено до Переліку фахових видань як фахове видання з економічних наук (дата включення 21.11.13).

ББК 65.9(4УКР)29-2я43+67.9(4УКР)я43

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2018
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2018

ЗМІСТ

Автори випуску	5
Дмитренко Г. А. Від ефективного управління трудовим потенціалом (персоналом) організацій до ефективного державного управління: проблеми впровадження системного підходу	7
Романова Л. В. Четверта промислова революція: проблеми і напрями удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства	23
Вейнгард К. А. Экономическое сознание и мотивация к труду как важнейшие компоненты продуктивной преобразовательной деятельности человека	32
Головач Н. В. До аналізу світового досвіду економічної освіти фахівців з управління персоналом	38
Дікарев О. І. China's "the one belt and one road" initiative: origins and modernity of resources diplomacy	46
Згала-Лозинська Л. О. Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств	56
Зінченко С. Г. Оцінка витрат на якість в сучасних умовах	66
Новальська Н. І. Економічна кон'юнктура і тенденції розвитку ринку продовольства	77
Приказка С. І. До проблеми формування сучасних механізмів державного регулювання економічних процесів	86
Фещенко О. Л., Якімова Ю. М. Qualitative analysis of the investment decision risk	96
Nedbálek Karel Detriment — methods of calculation of damage compensation in the Czech Republic 2018	103
Бігдаш В. Д. Сучасні тенденції розвитку страхового ринку України	122
Ліщенко А. В. Структура ризиків підприємств молокопереробної промисловості	132

Мельник Б. Ю.

Економічний зміст категорій “персонал” “кадрові ресурси”, “кадрове забезпечення” та “кадровий потенціал” у банківській сфері та їх складових.....	139
---	-----

Шабан К. С.

Процес формування та реалізації маркетингової інноваційної політики поліграфічних підприємств.....	149
---	-----

Л. В. РОМАНОВА<https://orcid.org/0000-0003-2292-6616>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ЧЕТВЕРТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ: ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 23–31

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-23-31>

Нині світ переживає початок четвертої промислової революції, яка приводить до кардинальних змін усього: суспільства, людини, її стилю життя, мислення, роботи, комунікації. Зміна середовища вимагає змінювати пріоритети, направленість, стратегію і тактику управління на кожному етапі розвитку економіки. В цих умовах, зрозуміло, має змінюватися і управління кадровим потенціалом підприємства.

Широко визнається, що кадри будь-якої організації є важливим фактором конкурентоспроможності й ефективності. Дослідження американських вчених показали, що наприкінці ХХ ст. зі списку 500 найкращих компаній 46 % втратили свою самостійність через нездатність персоналу змінити систему мислення та переорієнтуватися на маркетингову стратегію. В сучасних умовах конкуренти можуть скопіювати все і тому унікальність підприємства забезпечують лише кадри [7]. Тому проблема, пов'язана з управлінням кадровим потенціалом, є нагальною і завжди актуальною. Кадри необхідно формувати, мотивувати, навчати.

Однак зміна середовища вимагає змінювати пріоритети, спрямованість, стратегію і тактику управління на кожному етапі розвитку економіки. На сьогодні світ переживає початок четвертої промислової революції, яка приводить до кардинальних змін усього: суспільства, людини, її стилю життя, мислення, роботи, комунікації [11]. За таких умов, зрозуміло, має змінюватися і управління кадровим потенціалом підприємства.

У літературі дослідженню Четвертої промислової революції та її впливу на соціально-економічні процеси присвячені розробки цілої низки зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема, А. Гальчинського, А. Комисарова, Д. Привольнева, Г. Ржавського, П. Скобелева, К. Швабе та ін. Ця проблема є настільки важливою, що стала предметом обговорення за останні роки на Всесвітньому економічному форумі в Давосі. Однак досліджень щодо управління кадровим потенціалом у цей період недостатньо.

Тому **метою** дослідження стало вивчення проблем та напрямів їх вирішення щодо управління кадровим потенціалом у період Четвертої промислової революції.

Перша промислова революція, що пов'язана з виникненням парового двигуна та через застосування сили води і пару, забезпечила перехід від ручної праці до машинної (XVIII–XIX ст.). Друга промислова революція пов'язана з електрифікацією та конвеєрним виробництвом (XX ст.). З кінця XX ст. говорять уже про Третю промислову революцію, основними принципами якої є зміщення центрів прибутку від виробництва до R&D центрів, дизайну, маркетингу, скорочення синіх комірців, зайнятих у сфері виробництва, на основі підвищення продуктивності праці, автоматизації, впровадження комп'ютерних технологій. На початку XXI ст. зароджується четверта промислова революція. Бізнес налаштовується на конкретні запити споживачів, а цілі етапи виробництва здійснюються на основі впровадження робототехніки і комп'ютерних технологій. Із середини XX ст. простежується цифрова революція в усіх сферах життя, семимильними кроками розвивається штучний інтелект, Інтернет речей, нанотехнології, квантові комп'ютери і багато ін. Зливаються технології, стираються межі матеріального, цифрового і біологічного світів [11]. До основних характеристик Четвертої промислової революції відносять наступне:

1. Цифрові технології. Вони підвищили активність соціальної взаємодії, прибравши необхідність переміщення людей. Тепер на відстані можуть формуватися групи по інтересах. У 2013 році Інтернет використовувало близько 3 млрд населення, а 6 млрд — користувалися мобільними телефонами [9].

2. Інтернет речей. Розвиток інформаційних технологій привів до появи Інтернету речей, в якому кожна з них буде пов'язуватися з виробником, сприймати навколишнє середовище, приймати рішення по комунікації з подібними до себе. За даними Інституту McKinsey Global Institute, Інтернет речей забезпечить зростання продуктивності праці до 5 % у рік, або за 10 років майже 900 млрд доларів США нових доходів для виробничого сектору [9].

3. Знання та інформація як новий ключовий ресурс економічної діяльності. Тепер знання, а не капітал стають основою успішної економічної діяльності, а новою економічною елітою визнаються основоположники інформаційної економіки і засновники таких компаній як Microsoft, Apple, Google, Amazon и Facebook, робота яких заснована на застосуванні знань та інформації [9]. За Гальчинським, інформація і знання, що формують цілісність особистості людини, основу її самоствердження та індивідуальності, перетворюються в основний виробничий ресурс, домінуючу форму багатства [2]. У процесі управління кадровим потенціалом на підприємстві необхідно враховувати цю особливість і процесам підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до сучасних вимог необхідно віддати належну роль.

4. Перехід від масового виробництва до індивідуального. Підвищення якості життя, комунікаційних можливостей приводить до зростання споживачьких очікувань. Нині центральною фігурою економіки є клієнт і тому завданням сучасної економіки є задоволення потреб споживачів у товарах і

послугах, які б відповідали їх індивідуальності. Покращення якості товарів та послуг. Матеріальні товари швидко оновлюються під конкретні запити споживачів. Ринки швидко змінюються і розвиваються, що вимагає нових форм трудового співробітництва [9, 3]. Відповідно вже змінюється і надалі змінюватиметься поведінка споживачів: споживачі відучилися чекати, споживачі вимагають індивідуалізації замовлень, висока інформованість про товари і послуги, забезпечення лояльності споживачів за старими принципами вже не працює.

Лояльність нині забезпечується швидким наданням максимально кастомізованих товарів чи послуг клієнтам, які можуть більше не звернутися за новими покупками. Тому зміна ситуації вимагає зміни управлінських технологій [8].

5. Організаційні зміни. Передбачають перехід від крупних корпорацій до мережі цифрових малих підприємств. Сучасний ринок характеризується нестабільністю, тому основною стратегією і ключовим фактором успіху є адаптивність. Передбачається, що крупні підприємства перейдуть у нових умовах на мережеву систему віртуальних підприємств, де кожне з них може бути як самостійне підприємство. Зв'язки між ними можуть встановлюватися чи розриватися залежно від потреб і ситуації на ринку [9]. Поява глобальних цифрових платформ і нових бізнес-моделей передбачає перегляд таких понять як “талант”, “культура”, “організація”.

Перевага крупних корпорацій полягає у можливості швидко перебудуватися через наявність необхідних ресурсів і перетворитися на цифрове підприємство, в якому широко застосовується робототехніка, що дає можливість швидко перебудувати процес під конкретного замовника, яке спілкується і торгує з іншими підприємствами в он-лайн режимі. Це є інша система логістики, інший асортимент (“довгий хвіст”), дешевші товари, уникнення корупції тощо. Але таку діяльність можуть здійснювати тільки високоосвічені люди, інтелектуали. І сенсу перенесення потужностей у країни з низькою ціною робочої сили вже не буде.

6. Перехід від виробництва до послуг, заснованих на знаннях.

Відбуватися це може лише в тих країнах, де розвинені ІТ-технології і є значна кількість першокласних працівників розумової праці, зокрема, дослідників, інженерів, ІТ-працівників, керівників, фінансистів, маркетологів, дизайнерів та ін. Перелік послуг відомий, але новація полягає в застосуванні технологій по їх оцифровуванню, збереженню, передачі з метою обміну знаннями між континентами. Якщо масове виробництво приречене на конкуренцію між корпораціями, то розвиток індивідуального виробництва на основі інтелектуальної праці є набагато ефективнішим через вкладання знань у розроблення програмних систем, а не в матеріальні речі. Особливе місце займає командна робота і групові інновації.

7. Зростання попиту на знання, відповідно, на вищу освіту як наслідок розвитку світової інформаційної економіки. Слід зауважити, що процес перетворень буде супроводжуватися значним скороченням персоналу як за рахунок впровадження нових технологій, робототехніки, так і через невід-

повідність знань і компетенцій працюючих. У цій ситуації потрібні будуть інші фахівці з новою системою знань [3, 11]. Своє місце займає освіта в режимі он-лайн. Тому процес підготовки, формування відповідно новим умовам кадрового потенціалу набуває особливо великого значення.

8. Талант і його роль у період Четвертої промислової революції. Професор Клаус Шваб, швейцарський економіст, засновник і президент Всесвітнього економічного форуму в Давосі, з 1971 р., вважає, що головним фактором виробництва у період Четвертої промислової революції стане талант. Ця революція приведе до розподілу ринку праці на сегмент низькокваліфікованих працівників з низькою оплатою і сегмент висококваліфікованих працівників з високою оплатою. А посередині — пустота. Інакше кажучи, середнього класу не буде. Таким чином, Четверта промислова революція може викликати соціальну нерівність.

9. Людина і її система цінностей. К. Швабе наголошує на необхідності розуміння сьогодні, що людство має спрямувати сили Четвертої промислової революції на створення такого світу, який би відповідав нашим загальним інтересам і цінностям. Наприклад, проблема з впливом змін на сутність людини. Постійне перебування у соціальних мережах віднімає час на спілкування з іншими людьми, кооперацію з ними, почуття співпереживання, підтримки. Адже відомо, що хороший друг — це горе пополам і щастя — вдвічі. Тому потрібно ставити проблему в зміні самих людей та їх системи цінностей, бо ці великі перетворення, пов'язані зі штучним інтелектом, роботизацією, можуть відняти у людей душу і привести світ до загибелі. Тобто в майбутньому на першому місці буде знаходитися людина. Прогрес має лише акцентувати, на думку К. Швабе, кращі людські якості: винахідливість, емпатію, уміння управляти світом, щоб досягти нових висот взаєморозуміння і самосвідомості [12].

На зростанні ролі людини в економіці наголошує академік А. Гальчинський. Основною ознакою сучасного глобалізаційного процесу є те, що світ розвертається у бік людини [2] і формується нова соціоцентрична реальність. Готуються нові можливості для самореалізації особистості людини і свободи вибору. Якраз четверта промислова революція істотно пришвидшує цей процес.

10. Зростання ролі постматеріальних потреб. Характерною ознакою сучасних перетворень є зміна специфіки праці на користь творчої, що вимагає іншої мотивації співробітників. А оскільки творчість виявляється в умовах свободи, то необхідна зміна системи економічних відносин. Системотворчим началом виступає довіра до працівників і стимулювання їх творчості, домінантність постматеріальних потреб людини. На відміну від матеріальних постматеріальні потреби, в тому числі і творчість, є якраз людськими потребами. Це потреби пізнання і комунікації, самоствердження і самоідентифікації індивідуальності людини, накопичення його інтелектуального потенціалу, реалізації творчого начала. А. Гальчинський зауважує, що в дематеріалізації відтворювального циклу значна роль відводиться соціальному капіталу. Капітал відносин формується на основі свободи і довіри та виконує функ-

цію морально психологічного ресурсу економічної динаміки. Країни Заходу досягли високих економічних результатів саме на основі цього ресурсу. Звичайно, в Україні тільки зароджується постматеріальне відтворення, тому про домінантність цього процесу говорити не приходиться [2]. Однак наповнювати новим змістом існуючі форми необхідно і якраз завдання управління кадровим потенціалом підприємства полягає у створенні умов для задоволення постматеріальних потреб людини та забезпечення морально-психологічного розвитку людини організації.

Змінюється також характер ринкових відносин від конкуренції до конвергентності. Конвергентний ринок передбачає відносини партнерів з формування інформації та знань, інтелектуального багатства, взаємообміну на основі довіри, накопичення і реалізації соціального капіталу [2].

Таким чином, Четверта промислова революція передбачає необхідність змін в управлінні кадровим потенціалом, його формуванні та розвитку, а серед пріоритетів можна визначити наступне.

Зміни в підготовці кадрів, зокрема, і на підприємстві. Йдеться про навчання кадрів у сфері штучного інтелекту. Наприклад, у Фінляндії поставлено завдання навчити 1 % населення технологіям штучного інтелекту для перетворення країни в головну лабораторію з прикладного розроблення у Європі. Адже Фінляндія не може конкурувати зі США і Китаєм у сфері фундаментальних досліджень, тому поставлено завдання навчити населення базовим принципам роботи штучного інтелекту. Це, своєю чергою, дасть можливість запустити стартапи для розроблення корисних у реальному житті товарів. Спочатку Гельсінський університет запустив безкоштовний он-лайн — курс для всіх бажаючих, а потім 250 фінських компаній стали навчати своїх співробітників [13]. І хоча в Україні готують фахівців програмістів, однак цей досвід є таким, що заслуговує на увагу.

У Росії передбачається впроваджувати основні напрями підготовки дітей до нових реалій, як-то:

- розпочати програму підготовки дітей через спеціальні уроки технічного підприємництва і творчості в школах і дитячих садках, створити мережу дитячих технопарків;
- розвивати математичні знання, створити умови для реалізації інженерних спеціалістів;
- зайнятися підготовкою кадрів по інжинірингу і промдизайну;
- створити умови для реалізації інженерних кадрів [3].

Ці напрями потрібно розвивати і в Україні.

Постматеріальні потреби не задовольняються самі собою, а набуваються у процесі навчання та наполегливої роботи. Відомий американський тренер із системного розвитку бізнесу Брайан Трейсі запропонував для керівників та спеціалістів України напрями роботи для самоствердження та самовдосконалення: мрійте про велике; сформуйте ясне відчуття напрямку; рахуйте, що працюєте лише на себе; робіть те, що любите робити; присвятіть себе досконалості; працюйте більше і наполегливо; усе життя не переставайте навчатися; спочатку платіть собі; вивчіть у своїй справі кожну деталь; присвятіть

себе служінню другим; будьте абсолютно чесними із самим собою та іншими; встановіть свої найвищі пріоритети; відпрацюйте у собі репутацію швидко-го і надійного працівника; будьте готові підніматися з вершини на вершину; в усьому практикуйте самодисципліну; розблокуйте свої природні творчі здатності; в усьому практикуйте самодисципліну; знаходьтеся серед належних людей; будьте наполегливим і орієнтованим на дії; не допускайте невдачі бути варіантом; пройдіть тест на наполегливість [1].

2. Важливою складовою управління кадровим потенціалом є формування корпоративної культури на загальноприйнятій системі цінностей, зокрема, на довірі. Це є досить актуальною проблемою для українського бізнесу. Відносини з партнерами, зокрема, постачальниками, споживачами, посередниками мають будуватися на основі Золотого правила. Наприклад, концерн Volkswagen розробив кодекс поведінки персоналу з партнерами, згідно з яким відносини з ними будуються на принципах цілісності, чесності, прозорості і партнерства. Тому він відомий у світі надійністю і чесністю у повсякденних ділових стосунках, а його бізнес-процеси цілком відповідають нормам і правилам [14]. Тому кожне підприємство має розробити положення про корпоративну культуру, яка базується на загальноприйнятих цінностях, кодексі поведінки персоналу, відповідній системі мотивації та контролі за їх виконанням.

Необхідність адаптації українських підприємств до нової системи цінностей зумовлюється також приходом нового покоління молоді, так званих міленіалів, — активних членів суспільства третього тисячоліття, тих, яким сьогодні від 17 до 35 років. Нині представники покоління Y становлять майже третину світового ринку праці, а до 2025 року їх частка становитиме близько 75 % усього зайнятого населення. Саме покоління людей нової формації, які кардинально відрізняються від попередників, змушує компанії переглядати підходи до управління кадровим потенціалом та змінювати структуру організації.

Щоб заслужити авторитет у них, потрібно бути професіоналами, поважати команду і бути людяними. Важливим є відповідність цінностей компанії особистим цінностям міленіалів і відведення матеріальним винагородам другорядної ролі, не прагнуть руху по кар'єрних сходинках вгору, а швидше переміщуються в компанії по горизонталі. Міленіали прагнуть змін і не будуть засиджуватися і втрачати інтерес до праці. Вони живуть на зйомних квартирах і не прагнуть купувати будинок для створення сім'ї. Тобто за таких працівників будуть конкурувати компанії у всьому світі [6]. В цьому контексті управління кадровим потенціалом має спрямовуватися на забезпечення умов роботи такої молоді.

3. Клієнтоорієнтованість персоналу. Пріоритетною ціллю управління кадровим потенціалом та його ефективності є спрямування кадрів на забезпечення потреб клієнтів, що, як відомо, відноситься до сфери маркетингу. Розрізняють маркетинг зовнішній і внутрішній. Саме внутрішній маркетинг, за визначенням Ф. Котлера, забезпечує прийняття маркетингових принципів всіма співробітниками компанії і є важливішим, ніж зовнішній. Адже за-

безпечити потреби споживачів без персоналу працівників підприємства є неможливим. Внутрішній маркетинг включає найм кадрів, їх навчання, мотивацію до високого рівня обслуговування клієнтів і на практиці виступає орієнтацією всіх співробітників підприємства [5]. Внутрішній маркетинг — це філософія відносин до співробітників компанії як до споживачів і передбачає визначення їхніх потреб, системну роботу із залучення, мотивації, утримання правильних співробітників, формування єдиної ідеології мислення щодо обслуговування зовнішніх клієнтів. Практично є неможливим досягти ефективності бізнесу без чіткого механізму внутрішнього маркетингу [10].

Для практичної реалізації внутрішнього маркетингу пропонується наступне. Найперше мотивація. Йдеться про зовнішнє і внутрішнє позиціонування. Щодо останнього, то при відборі персоналу необхідно представити компанію як місце для росту, розвитку з кар'єрними перспективами, зв'язками тощо. Потрібні також корпоративні видання як способу самореалізації персоналу, розвитку почуття причетності до роботи компанії. Для підвищення ефективності роботи персоналу важливо проводити конкурси, тренінги, бізнес-ігри та семінари, курси іноземної мови, корпоративи для налагодження дружніх відносин у колективі. Хорошими інструментами внутрішнього маркетингу є розширення повноважень співробітників для прийняття рішень та лояльність.

Наприклад, компанія Terrasoft за 12 років роботи виросла з двох співробітників до 550 осіб і допомагає налагоджувати взаємини з клієнтами 6000 компаніям у всьому світі. Так ось, при прийомі на роботу компанія розглядає дві важливі компетенції: націленість на результат та клієнтоорієнтованість, а складовою культури компанії є подавати приклад. Перед персоналом поставлено завдання, незалежно від посади, зустрічатися з клієнтами та партнерами з метою доведення до досконалості своєї роботи [4].

Важливою функцією управління кадровим потенціалом є формування брэнда персоналу, який контактує з клієнтами. Бренд персоналу є не лише сильною конкурентною перевагою, а й виступає інструментом довіри клієнтів до компанії. Особливо у мережевому бізнесі це основний інструмент просування.

Висновки. Четверта промислова революція, що характеризується кардинальними змінами в усіх сферах життя і діяльності людини, вимагає необхідності її адаптації до зміни середовища. Людина з її знаннями, творчим потенціалом, інтелектом перетворюється на основний економічний ресурс будь-якої організації, відповідно, і основну її конкурентну перевагу. Для таких перетворень потрібно змінювати стратегію і тактику управління кадровим потенціалом, знаходити нові інструменти і методи.

Джерела:

1. *Батт Л.* 21 секрет успеха от Брайан Трейси для украинских бизнесменов // Група компаний HeadHunter: сайт. 2015. 29 июля. URL: <https://hh.ua/article/17187>
2. *Гальчинский А.* Мир разворачивается влево — в сторону человека // Зеркало недели. Украина. 2016. № 40. 29 окт. URL: http://gazeta.zn.ua/macrolevel/anatoliy-galchinskiy-mir-razvorachivaetsya-vlevo-v-storonu-cheloveka_.html

3. *Комиссаров А.* Четвертая промышленная революция // Электронное периодическое издание “Ведомости”. 2015. 13 окт. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/10/14/612719-promishlennaya-revolutsiya>
4. *Костерева К.* Из 2-х сотрудников в компанию со штатом более 550 человек // EXPERTORAMA: сайт. 2015. 17 дек. URL: <http://expertorama.com/iz-2-x-sotrudnikov-v-kompaniyu-so-shtatom-bolee-550-chelovek/>
5. *Котлер Ф., Келлер К.* Маркетинг менеджмент. 14-е издание. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 800 с.
6. Нові цінності. Українським роботодавцям доводиться адаптуватися до мілєніалів // Новое время: сайт. 2018. № 3. 26 січ. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/novi-tsinnosti-ukrajinskim-robotodavtsjam-dovoditsja-adaptuvatisja-do-millennialam-2447986.html>
7. *Галенин Р. В., Баценко Л. Н.* Новый уровень управления человеческими ресурсами – уровень HR- маркетинг // Науч. ст. Казахстана: сайт. 2016. URL: <https://articlekz.com/article/21352>
8. *Привольнев Д.* Четвертая промышленная революция и новые системы менеджмента // Vera Via Идеальные стратегические сессии: сайт. 2016. 3 нояб. URL: <http://veraviaexperts.com/chetvertaya-promyshlennaya-revoluciya/>
9. *Ржевский Г. А., Скобелев П. О.* Как управлять сложными системами? Мультиагентные технологии для создания интеллектуальных систем управления предприятия. Пер. с англ. // kg.ru: сайт. 2015. URL: http://www.kg.ru/wp-content/uploads/2016/02/00_%D0%9A%D0%B0%D0%BA-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%82%D1%8C-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D0%BC%D0%B8-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%D0%93%D0%90.%D0%A0%D0%B6%D0%B5%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%9F%D0%9E.-%D0%A1%D0%BA%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2.pdf
10. *Северова И.* Внутренний маркетинг: почему сотрудники компании и клиенты — это одно и то же? // UBR.ua: деловое интернет-издание Украины. 2015. 31 июля. URL: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/vnutrennii-marketing-pochemu-sotrudniki-kompanii-i-klienty-eto-odno-i-to-je-350822>
11. *Шваб Клаус.* Четвертая промышленная революция: как к ней готовиться. Пер с англ. // Академгородок: сайт. URL: <https://academcity.org/content/chetvertaya-promyshlennaya-revoluciya-kak-k-ney-gotovitsya>
12. *Шваб К.* Четвертая промышленная революция. Эксмо, 2016. 138 с. // Евразийская экономическая комиссия: сайт. URL: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/materials/Pages/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C/%D0%9A.%20%D0%A8%D0%B2%D0%B0%D0%B1_%D0%A7%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%86%D0%B8%D1%8F_2016.pdf
13. *Примаченко Иван.* Як фіні опановують штучний інтелект // Новое время: сайт. 2019. 29 січ. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/yak-fini-opanovuyut-shtuchniy-intelekt-50003627.html>
14. Кодекс поведінки для партнерів концерну Volkswagen // Порше Україна: сайт. URL: https://www.porscheukraine.com.ua/media/Kwc_Basic_DownloadTag_Component/397-3938-1393-downloadTag/default/6d9ee894/1505400946/-volkswagen.pdf

Romanova L.V. The Fourth Industrial Revolution: Problems and Directions of Improvement of Management of Personnel Capacity of the Enterprise.

Today, the world is experiencing the beginning of the fourth industrial revolution, which leads to radical changes in everything: society, man, his style of life, thinking, work, communication. Changing the environment requires changing the priorities, direction, strategy and tactics of management at each stage of economic development. In these conditions, of course, the management of human resources of the enterprise should also change.

It is widely recognized that the personnel of any organization are an important factor of competitiveness and efficiency. Studies of American scientists have shown that at the end of the twentieth century. Of the top 500 companies, 46% lost their independence due to the inability of the staff to change the thinking system and reorient to a marketing strategy. In modern conditions, competitors can copy everything and therefore the uniqueness of the company is provided only by personnel. Therefore, the problem associated with the management of human resources is urgent and always relevant. Cadres need to be shaped, motivated, taught.

But changing the environment requires changing priorities, focus, strategy and tactics of management at every stage of economic development. Today, the world is experiencing the beginning of the fourth industrial revolution, which leads to radical changes in everything: society, man, his style of life, thinking, work, communication. In these conditions, of course, the management of human resources of the enterprise should also change.

An important function of managing human resources is the formation of a brand of staff that contacts the clients. The brand of staff is not only a strong competitive advantage, but serves as a tool for customer confidence in the company. Especially in network business, it is the main tool of promotion.

Conclusions. The fourth industrial revolution, characterized by radical changes in all spheres of life and human activity, requires the need for its adaptation to change the environment. A person with its knowledge, creative potential, intelligence becomes the main economic resource of any organization, respectively, and its main competitive advantage. For such transformations, it is necessary to change the strategy and tactics of human resources management, to find new tools and methods.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-23-31>

Надійшла 22 жовтня 2018 р.