

УДК 658.6:004.738.5

DOI: 10.31651/2076-5843-2019-4-36-45

**НАТОРІНА Альона Олександрівна**к.е.н., завідувачка кафедри міжнародної економіки,  
обліку та фінансів,

Приватний вищий навчальний

заклад «Міжнародний науково-технічний

університет імені академіка Юрія Бугая»,

м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6367-879X>

alyonanatorina@gmail.com

**РЕСКРИПТ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: ДІДЖИТАЛ-РЕАЛІЇ**

*У статті інтерпретовано значущість раціональної організації та ведення HR-менеджменту для підприємства у діджитал-реаліях. На базі дослідження та аналізу діяльності підприємств, що функціонують на національному і міжнародному ринках, ідентифіковано ключові чинники, що впливають на лояльність персоналу та виступають драйверами росту їх потенціалу. Аргументовано доведено, що сукупність акумульованих компетентностей співробітників, а також ступінь їх залученості у діяльність підприємства індикують рівень лояльності персоналу. Обґрунтовано ключову роль лояльності персоналу для підприємства та його вплив на розвиток бізнесу, у тому числі, завдяки максимальному задоволенню гетерогенних потреб і уподобань покупців, а також формуванню їх позитивного досвіду. Запропоновано підхід щодо моніторингу та систематичного компаративного оцінювання співробітників підприємства враховуючи два виміри лояльності (аксіологічний, аксіальний). Сформульовано базові імперативи HR-менеджменту підприємств у діджитал-реаліях та надано рекомендації щодо застосовувати моделі крос-функціональної взаємодії співробітників. Запропоновано та апробовано застосування програмного забезпечення для оптимізації прийняття рішення у сфері HR-менеджменту. Розроблено постулати HR-менеджменту, реалізація яких гарантуватиме незалежність ведення бізнесу від ендогенної кадрової турбулентності у діджитал-реаліях.*

**Ключові слова:** персонал, HR-менеджмент, лояльність, діджитал-реалії, HRD, крос-функціональна взаємодія.

**Постановка проблеми.** Агресивний конкурентний фон та незворотність глобалізаційних процесів предикують сучасні діджитал-реалії, де HR-менеджмент індикує успішність ведення офлайн та онлайн-бізнесу, що детермінується стійким динамічним зростанням доходів, перманентним збільшенням обсягів прибутку завдяки експансії нових сегментів, раціональному диференціюванню цільової аудиторії та збільшенню ринкової частки. Зокрема, досягнення запланованих ключових метрик ефективності бізнесу можливо лише у разі продуктивної роботи персоналу, що залежить від рівня його лояльності, ступеня залученості у діяльність підприємства та існування можливості впливати на прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми організації HR-менеджменту на підприємстві та специфіка формування системи управління персоналом досліджувалися вітчизняними та зарубіжними вченими й економістами, серед яких: К. Алфес [1], К. Бейлі [1], П. Каппеллі [2], І. Конвей [1], М. Кралова [3], Я. Лоянич [4], П. Сачанек [3], П. Тамбе [2], А. Шантз [1], В. Якубович [2]. Науково-методичні підходи до визначення чинників, що здійснюють вплив на продуктивну діяльність персоналу, та їх сутнісну характеристику висвітлено у працях Т. Амабіле [5], А. Барнард [6], Л. Балабанової, Т. Гаман, С. Крамера [5], В. Олуйко, О. Сардак, Н. Тюріної. Не зважаючи на вагомий внесок науковців та економістів, невирішеним залишається питання коректної організації HR-менеджменту на засадах інтенсифікації діяльності персоналу шляхом підвищення його рівня лояльності. Вагомість, актуальність та практична значимість вирішення цього питання для результативної діяльності підприємств, обумовили проведення дослідження.

**Цілями** статті є рескрипт специфіки HR-менеджменту підприємств у діджитал-реаліях, а також розробка пропозицій та надання рекомендацій щодо його раціональної організації, у тому числі, на засадах підвищення рівня лояльності персоналу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У сучасному діджитал-контексті з високо конкурентним бізнес-середовищем забезпечення ефективної роботи персоналу є ключовим завданням підприємств. Базуючись на результатах аналізу ґрунтовних емпіричних досліджень [1; 7-9] встановлено пряму залежність між рівнем задоволеності співробітників, їх продуктивністю та метриками ефективності та прибутковості діяльності підприємства. Ідентифіковано, що лояльність персоналу, його залученість – це залежні чинники, що мають сильний кореляційний зв'язок з метриками продуктивності роботи, а ступінь задоволення потреб персоналу підприємств впливає на якість обслуговування клієнтів.

Рівень лояльності персоналу залежить від ступеня задоволення його потреб та уподобань умовами праці і змістом виконуваної роботи, а задоволеність персоналу репрезентує позитивну емоційну реверсивну реакцію на результати їх власної роботи, що виконується індивідуально та / або у складі певної команди. Ігнорування керівництвом задоволеності персоналу обумовлює ризик появи негативних наслідків, а саме – неспроможність утримати цінних співробітників, що обіймають ключові посади на підприємстві, та рекрутувати нових кандидатів на відкриті вакансії підприємства, що вимагають певний набір знань, умінь і навичок. Тому, з метою утримання кращих співробітників, підприємству необхідно перенести користувацький досвід у корпоративну сферу, тобто співробітників розглядати як внутрішнього клієнта, а інвестиції у створення інтелектуальних асистентів, корпоративні месенджери і е-додатки дозволять за короткий проміжок часу створити для персоналу комфортні робочі умови.

Постановка та детальне обґрунтування генеральної мети, інтерпретація проміжних цілей – дескриптори прогресивної діяльності персоналу і, як наслідок, каталізатори досягнення підприємством бажаних ключових метрик результативності діяльності. Аргументування топ-менеджерами переліку вимушених заходів, що є запорукою динамічного стійкого розвитку підприємства у перспективі, сприяє кращому сприйняттю бізнес-цілей персоналом та дозволяє оптимізувати витрати часу по їх досягненню за рахунок підвищення ефективності. Активно залучений у діяльність підприємства персонал є ключовою складовою його ринкового успіху, забезпечення лояльності покупців та підвищення рівня довіри. Тому розуміння характерних особливостей поведінки співробітників, їх стимулів, а також вміння коректно ідентифікувати й імплементувати релевантний методичний інструментарій впливу на персонал з метою успішного ведення і розвитку бізнесу, виступає важливим актуальним й, одночасно з цим, складним завданням HR-менеджменту для підприємств у діджитал-реаліях. У свою чергу, низький ступінь залученості персоналу у ринкову діяльність підприємства, його низький рівень лояльності негативно відбивається на веденні та розвитку бізнесу, унеможливорює максимальне задоволення варіативних запитів споживачів. З огляду на це, у рамках реалізації HR-менеджменту та створення сприятливого клімату на підприємстві з симультанним нарощуванням кадрового потенціалу, підприємствам рекомендовано використовувати симбіоз моделей взаємодії з персоналом та директивної моделі менеджменту, що сприятиме забезпеченню максимального комфорту роботи в команді та фокусуватиме зусилля персоналу на досягненні конкретного результату.

Лояльні співробітники найбільш зацікавлені в отриманні позитивних відгуків від колег та керівництва про виконану роботу, тому можна стверджувати, що рівень лояльності персоналу підвищується внаслідок визнання колегами і заохочення їх вкладу в ефективність діяльності підприємства, а також завдяки систематичному сприянню перманентному підвищенню компетентності персоналу, проявом чого є просування по кар'єрних сходах та / або преміювання. Результати досліджень [5] засвідчили, що найбільш важливими діями керівництва, які підвищують лояльність персоналу, є: 1) підтримка персоналу та сприяння

його навчання з метою дилатації практичних навичок; 2) сприятлива атмосфера у колективі та емоційна підтримка.

Ведення релевантного HR-менеджменту здатне розширити існуючий пул компетенцій персоналу завдяки менторству, коучінгу, брейнстормінгу, а також реалізації ряду освітніх проектів. Опитування співробітників більш ніж 300 компаній, проведене Korn Ferry [8] дозволило встановити, що, з поміж більш ніж 50 критеріїв задоволеності роботою, оплата праці є найменш важливою. Найбільшу цінність та важливість для співробітників представляє оволодіння новими знаннями та навичками. Можливість підвищити кваліфікацію сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу, тому надання співробітникам необхідного часу для здобуття певних компетентностей, а також ресурсів з метою набуття нового практичного досвіду у рамках проходження спеціальних освітніх програм / курсів, доцільно розглядати у якості релевантних дій менеджменту підприємства у контексті слідування обраного вектору HR-політики. На основі отриманих знань, співробітники відіграватимуть роль драйверів ідей та змін для підприємства на різних рівнях. Вищезазначене свідчить про те, що сукупність акумульованих умінь, знань та навичок співробітників, а також ступінь їх залученості у діяльність підприємства індикують рівень лояльності персоналу.

Слід зазначити, що на лояльність персоналу впливає корпоративна культура підприємства, стиль управління, технологічний ландшафт та емоційне середовище, що, надалі, відбивається на злагодженості взаємодії з керівництвом. На базі аналізу міжнародного досвіду підприємств [8; 11-12] встановлено, що мотивація персоналу щодо досягнення оперативних та стратегічних цілей підприємства зростає, коли їх думки про керівництво, топ-менеджерів і співробітників є позитивними. Позитивні емоції персоналу, у цьому випадку, підвищують поточну продуктивність роботи та каталізують удосконалення механізму вирішення проблем, пов'язаних з задоволенням якості обслуговування покупців, ґрунтуючись на застосуванні креативних підходів.

За результатами моніторингу та аналізу діяльності підприємств, що функціонують на національному та міжнародному ринках в умовах діджиталізації, ідентифіковано ключові чинники, що впливають на лояльність персоналу і його прагнення цілковито виконати завдання керівництва, у рамках своїх функціональних обов'язків (рис. 1).



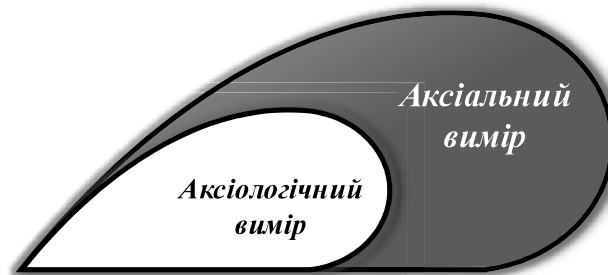
**Рис. 1. Ключові чинники впливу на лояльність персоналу підприємства в умовах діджиталізації**

*Джерело:* розроблено автором.

Прагнення підприємств збільшити ринкову частку та прибутковість в умовах постійно зростаючої конкуренції стимулює пошук нових способів і підходів до задоволення покупців, а також потребує раціонального HR-менеджменту, адже задоволення покупців

детермінується їх позитивним досвідом, який залежить від якості обслуговування персоналу та рівня його компетентності.

З метою моніторингу та систематичного компаративного оцінювання співробітників підприємства, а також подальшої розробки / оновлення базових імперативів HR-менеджменту і формування компліментарного внутрішнього бізнес-клімату, запропоновано розглядати лояльності персоналу у двох вимірах – аксіологічному та аксіальному (рис. 2).



**Рис. 2. Виміри лояльності персоналу підприємства**

*Джерело:* розроблено автором.

Згідно з рис. 2, аксіологічний вимір розглядається як емоційна складова лояльності персоналу, що інтегрує його відчуття приналежності до діяльності підприємства, а також почуття цінності та внеску кожного співробітника в успішне ведення бізнесу. Цей вимір може змінюватися, у тому числі, залежно від HR-менеджменту. Аксіальний вимір є рефлексією прояву лояльності персоналу, а його дескриптором є поведінка персоналу залежно від ступеня його прихильності до підприємства. Аксіальний вимір лояльності безпосередньо залежить від аксіологічного. Застосування такого підходу дозволить регулярно здійснювати оцінку рівня лояльності персоналу та сприятиме, у першу чергу, раціональній організації HR-менеджменту шляхом оновлення його базових імперативів та, як наслідок, каталізуватиме прогресивний розвиток бізнесу в умовах перманентних біфуркацій. При цьому слід зазначити, що важливим є спроможність підприємства моніторити зміни ступеня впливу чинників на лояльність персоналу у розрізі структурних бізнес-одиниць та по окремим категоріям роботи не лише у дискретний період часу, але і в динаміці. А розробка уніфікованих метрик та методики обчислення – одне з пріоритетних завдань підприємств.

Діагностика особливостей HR-менеджменту українських підприємств у діджитал-реаліях дозволила сформулювати його базові імперативи:

1. Залучення персоналу у процес прийняття виважених управлінських рішень з метою підвищення їх ступеня задоволеності через відчуття приналежності до кола осіб, які відповідають за досягнення генеральної мети підприємства, а також слідування загальній місії і корпоративній візії, де думки і досвід співробітників мають принципове значення.

2. Застосування успішних світових практик з використання компетентнісного підходу в освітньо-професійній діяльності персоналу, що розглядає мотиваційно-ціннісний критерій як чинник підвищення якості організаційної культури та мікроклімату трудового колективу.

3. Імплементация концептуального підходу щодо здійснення стабільної довгострокової офлайн й онлайн-діяльності підприємства на базі чіткого розуміння співробітниками цінності кожного покупця для підприємства та усвідомлення важливості створення їх позитивного досвіду на базі максимального задоволення гетерогенних запитів.

4. Визнання, повага та заохочення керівництвом особистих досягнень співробітників.

5. Систематичне інформування персоналу про результати досягнення підприємством намічених цілей, подолання бар'єрів, що виникли у поточній діяльності, а також моніторинг та аналіз вкладу кожного співробітника у забезпечення безперервності бізнес-процесів на різних ієрархічних рівнях.

6. Раціональне вибудовування реверсивних комунікаційних зв'язків між керівництвом та персоналом з метою швидкого реагування на кожну зміну.

7. Реалізація диференційованих HR-програм з фокусуванням на слідування персоналу цінностей підприємства.

8. Перманентне стимулювання та заохочення персоналу (матеріальне, моральне).

Відповідно до [4-5], управлінський трикутник будь-якого підприємства утворюють виконавчий директор (CEO), фінансовий директор (CFO) та HR-директор (HRD). Раціональна організація роботи цих ключових співробітників сприяє розвитку бізнесу швидкими темпами. Виходячи з того, що у діджитал-реаліях трансформується роль HRD, під час рекрутингу необхідно висувати нові вимоги до потенційних кандидатів на цю посаду, а саме – враховувати їх майбутній спектр функціональних обов'язків, виконання яких вимагає нових компетенцій.

Аналіз практичної діяльності українських підприємств довів гіпотезу про те, що функції HRD трансформуються завдяки розумінню та запитам CEO і власника, а рекрутинг – це налагоджений автоматизований процес, який залежить від якості виконання функціональних обов'язків та компетентностей HRD. Таким чином, можна констатувати, що ефективність HR-менеджменту залежить від компетентностей HRD, його відповідності сучасним вимогам до займаної посади, а специфіка діяльності HRD полягає у сприянні динамічному стійкому розвитку бізнесу.

Наразі – у період міграційного кризи, для українських підприємств [11; 13], нагальним питанням є вдосконалення діяльності з розвитку кадрового резерву, тобто навчання та практична підготовка потенційної заміни начальників / керівників різних ієрархічних рівнів. Відсутність керівника на робочому місці не повинна негативно впливати на роботу трудового колективу. Тому головні зусилля HRD мають бути спрямовані на створення резервного кадрового пулу, який гарантуватиме константність вектору розвитку підприємства у разі звільнення співробітників з певним набором компетентностей з займаної посади через низку різних обставин. Згідно вищевказаного, діагностика HRD якості роботи начальників департаментів / керівників повинна включати оцінку внеску у формування кадрового резерву, діагностику знань, вмінь та навичок у ході наставництва і менторства. При цьому, формування кадрового резерву повинно ґрунтуватися на базі спеціально розробленої програми навчання, а у якості критеріїв при відборі HRD потенційних кандидатів на відповідні посади доцільно розглядати кваліфікацію, амбіції, бажання до саморозвитку та фінансову мотивацію. Під час пошуку та розвитку компетентностей співробітників важливі систематичність і комплексність, для чого HRD під час рекрутингу слід епізодично оновлювати і предикувати вибірку параметрів оцінки компетентностей кандидатів, їх цілі.

З огляду на той факт, що ринкова діяльність підприємств суттєво трансформується у діджитал-реаліях, крос-ефективність повинна створити базис для ефективного ведення бізнесу, особливо в онлайн-просторі. Тому керівництву підприємства запропоновано систематично переглядати та налагоджувати бізнес-процеси відповідно до організаційної структури підприємства, оновлювати конструкт бізнес-моделі. Також підприємствам запропоновано застосовувати на практиці модель крос-функціональної взаємодії співробітників, що вбачає забезпечення незалежності діяльності підприємства від ендогенної кадрової турбулентності одним з пріоритетних завдань HRD. Це обумовлює зміну підходу до набору співробітників, їх навчання, розробки та оновлення HR-програм. Тому HRD важливо акумулювати зусилля на здійсненні різних типів контролю за залученням персоналу у процес прийняття управлінських рішень, а також розробляти алгоритми проведення успішного

рекрутингу, моніторингу, контролінгу та коригувати HR-процеси. При цьому HRD вкрай важливим є зосередження на двох напрямках діяльності:

1) розробці та імплементації проєктів з планування комунікаційних взаємозв'язків між співробітниками різних відділів, а також HR-програм, спрямованих на позитивне сприйняття персоналом змін у діяльності підприємств, що обумовлює розробку нових спеціальних програм або адаптування тих, які популярні і масово використовуються у світовій практиці;

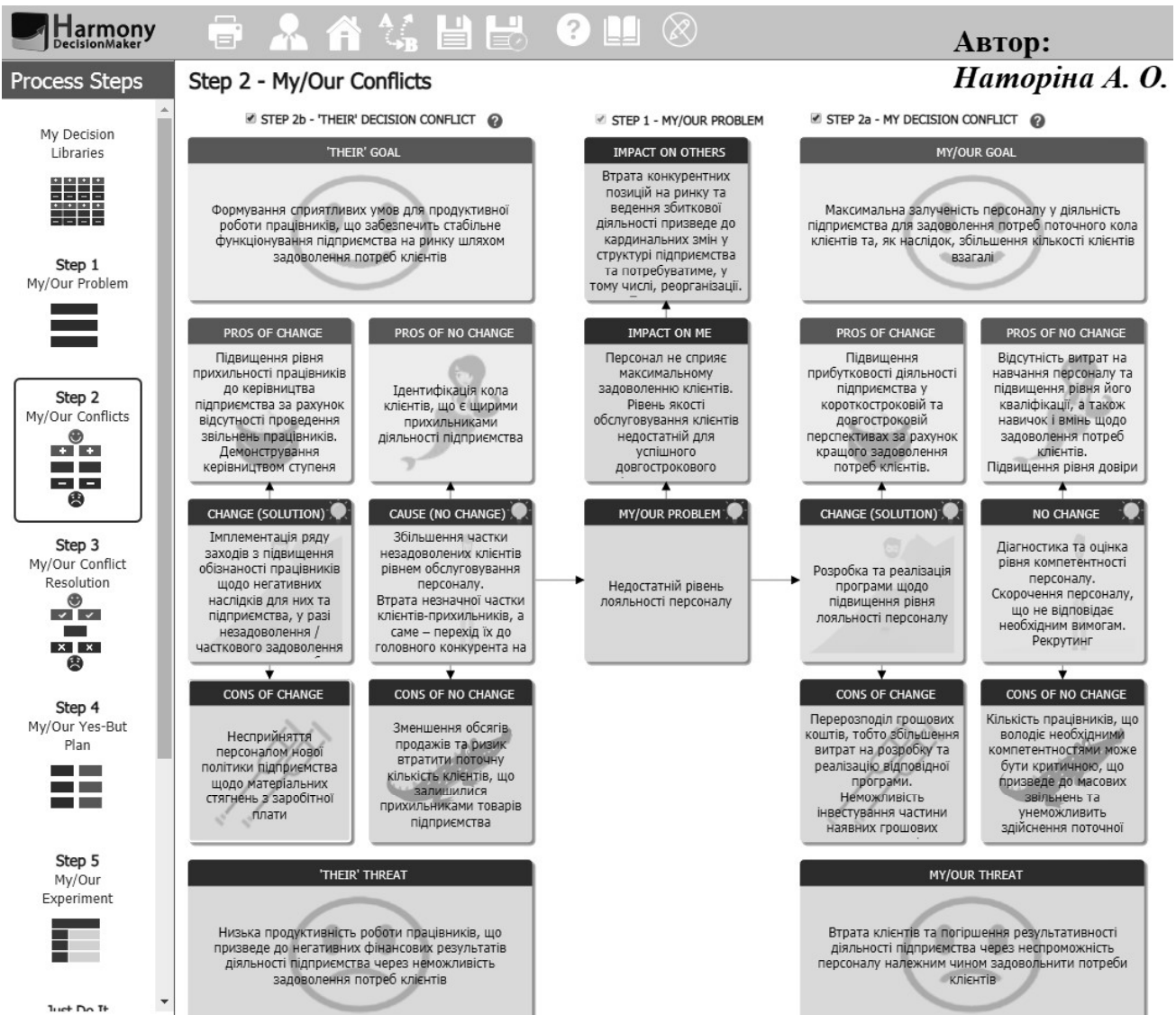
2) розробці програм з пошуку та заохочення співробітників, які генерують найкращі, з точки зору керівництва, інноваційні ідеї для сталого розвитку бізнесу у короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Це надасть можливість співробітникам позитивно сприймати зміни, що відбуваються у діяльності підприємстві, та стати прихильниками їх здійснення.

Раціональна організація процесу прийняття рішень на підприємстві відносно кадрового потенціалу потребує від HRD застосування дієвого науково-обґрунтованого методу, що апробований на практиці та здатен визначити найкращу альтернативу серед множини існуючих. З огляду на зазначене, за результатами детального вивчення наукових праць, де висвітлено особливості застосування диференційних методів прийняття рішень [2; 6-9; 11; 15-16], а також враховуючи досвід міжнародних підприємств [8-10], ідентифіковано метод, що дозволяє врахувати континуум переваг і недоліків від прийняття кожного окремого альтернативного рішення та обрати одне – найкраще. Це метод «ProConCloud» («Хмара плюсів та мінусів») [14] для виявлення та подолання обмежувальних припущень, що виникають через розрив між бажаним і дійсним, автором якого є А. Барнард [6] – генеральний директор «Goldratt Research Labs» [15]. Зміст методу «ProConCloud» полягає в оцінюванні конкретних переваг та недоліків внаслідок здійснення певних змін, а також за відсутності цих змін. Тобто «ProConCloud» передбачає вивчення та розуміння всіх цих чотирьох аспектів за яких досягається оптимальний результат для підприємства, що є симбіозом найбільшої кількості переваг та найменшої кількості недоліків [16]. Оптимізація прийняття рішень за методом «ProConCloud» відбувається за рахунок використання спеціального програмного забезпечення «HARMONY Decision Maker» [17], що дозволяє запобігти поширеним помилкам у прийнятті рішення при зіткненні зі складною проблемою чи наявністю певного конфлікту інтересів на підприємстві.

Враховуючи вищезазначене, автором запропоновано використання «HARMONY Decision Maker» [17] підприємствами як інструменту, що дозволяє детально вивчити можливі наслідки від прийняття рішення для підприємства у діджитал-реаліях, спрогнозувати ефект від змін або не змін та швидко прийняти рішення в автоматизованому програмному середовищі, що є надзвичайно важливим за сучасних реалій. Рекомендації автора ґрунтуються на результатах успішної апробації програми, використаної для прийняття рішення у сфері HR-менеджменту одним з досліджуваних українських ритейлерів [10], що здійснює діяльність офлайн та онлайн, а саме, для вирішення проблеми недостатнього рівня лояльності персоналу шляхом генерування можливих альтернативних рішень та вибору одного з сукупності наявних. На рис. 3 відображено фрагмент застосування програми при реалізації кроку 2 при вирішенні проблеми, що передбачав проведення аналізу проблеми, а саме – визначення переваг та недоліків для ритейлера у разі здійснення зміни або не зміни, ідентифікацію стратегій і ризиків, а також деталізацію позитивного впливу на стратегічні цілі і ймовірні загрози.

Резолюцію проблеми шляхом розробки та вибору необхідної опції на базі аналізу припущень та відповідно висунутих «ін'єкцій» здійснено на третьому кроці. У програмі здійснено «Так, але...»-аналіз на четвертому кроці, встановлено шляхи подолання перепон, ризиків та недостатність змін у процесі їх імплементації. Останній, п'ятий крок програми дозволив визначити стратегію, тактику ритейлера на українському ринку за результатами прийняття виваженого рішення.



**Рис. 3. Реалізація кроку у програмі «HARMONY Decision Maker»**

*Джерело:* розроблено автором.

Отримані результати дозволили українському ритейлеру уникнути помилок та швидко прийняти рішення завдяки автоматизації у програмі п'яти послідовних кроків, де визначаються: 1) необхідність зміни; 2) сутність зміни; 3) альтернативні варіанти зміни; 4) специфіка здійснення зміни; 5) оцінка ефективності зміни. Застосування програми для автоматизації прийняття рішень передувало обґрунтуванню автором важливості і значимості впровадження у діяльність підприємств моделі крос-функціональної взаємодії співробітників, а також розробці постулатів HR-менеджменту (наведено нижче за текстом), реалізація яких гарантуватиме незалежність ведення бізнесу від ендогенної кадрової турбулентності у діджитал-реаліях. Постулати ефективного HR-менеджменту підприємств у діджитал-реаліях:

1. Забезпечення тотальної підтримки керівництвом персоналу в питаннях вибору та проходження бажаних освітніх програм, що орієнтовані на підвищення кваліфікації співробітників у певному бізнес-напрямку.

2. Емоційна підтримка нових співробітників для підтримки та своєчасного розширення переліку компетентностей, необхідних для виконання стандартних бізнес-операцій.

3. Регулярне інвестування у перманентну реалізацію соціально-освітніх проєктів, залучення співробітників до участі у бізнес-мітингах, брейнстормінгу, проведення корпоративних тренінгів та практикумів, організація воркшопів, впровадження

спеціалізованих програм менторства і коучингу, спрямованих, головним чином, на оволодіння співробітниками необхідних компетентностей.

4. Застосування багатоваріантних систем стимулювання праці персоналу, що, зокрема, підвищують їх продуктивність.

5. Формування сприятливого бізнес-клімату з метою належного виконання персоналом своїх функціональних обов'язків згідно з посадовими інструкціями.

6. Стимулювання комунікування співробітників різних відділів.

7. Систематичне проведення заходів щодо підвищення рівня компетентності персоналу.

8. Активне залучення персоналу у процес прийняття виважених управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях.

**Висновки.** За результатами опрацювання ґрунтовних наукових праць відомих вчених та економістів інтерпретовано важливість раціональної організації та ведення HR-менеджменту для підприємства у діджитал-реаліях. Детерміновано сильний кореляційний зв'язок між рівнем лояльності персоналу та прибутковістю підприємства. Обґрунтовано ключову роль лояльності персоналу для підприємства та його вплив на розвиток бізнесу, у тому числі, завдяки максимальному задоволенню гетерогенних потреб і уподобань покупців, а також формуванню їх позитивного досвіду. Надано рекомендації щодо реалізації HR-менеджменту та створення позитивного бізнес-клімату на підприємстві з симультанним нарощуванням кадрового потенціалу. Розроблено науково-методичний підхід щодо моніторингу та систематичного компаративного оцінювання співробітників підприємства враховуючи два виміри лояльності (аксіологічний, аксіальний), імплементація якого каталізуватиме прогресивний розвиток бізнесу в умовах перманентних біфуркацій. Сформульовано базові імперативи HR-менеджменту підприємств у діджитал-реаліях та надано рекомендації щодо застосування моделі крос-функціональної взаємодії співробітників. Запропоновано та апробовано використання спеціалізованого програмного забезпечення для оптимізації прийняття рішень у сфері HR-менеджменту. Розроблено постулати HR-менеджменту, реалізація яких гарантуватиме незалежність ведення бізнесу від ендогенної кадрової турбулентності у діджитал-реаліях.

Тому перспективи подальших наукових пошуків полягають у розробці кількісних та якісних метрик щодо оцінки лояльності персоналу у різних вимірах з урахуванням специфіки роботи і необхідного рівня компетентності працівників на відповідній посаді, що сформує базу для проведення ефективного моніторингу HRD у довгостроковій та короткостроковій перспективах.

#### Список використаних джерел

1. Alfes, K., Shantz A., Bailey, C., & Conway, E. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58 (3). DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21948> (дата звернення: 10.11.2019).
2. Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward. *California Management Review*. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619867910> (дата звернення: 10.11.2019).
3. Suchanek, P., & Kralova, M. (2019). Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry. *Economic Research*, 32 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1627893> (дата звернення: 25.10.2019).
4. Лоянич Я. Як системно управляти людським капіталом. OPEN, 2019. URL: <http://open.knbs.ua/human-capital-strategy/> (дата звернення: 10.11.2019).
5. Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner work life: understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review*, 85, 72-83. URL: <https://hbr.org/2007/05/inner-work-life-understanding-the-subtext-of-business-performance> (дата звернення: 5.11.2019).
6. Barnard, A. (2018). What is Theory of Constraints (TOC)? Goldratt Research Labs. URL: [https://dralanbarnard.com/pdf/What\\_is\\_Theory\\_of\\_Constraints\\_\(TOC\).PDF](https://dralanbarnard.com/pdf/What_is_Theory_of_Constraints_(TOC).PDF) (дата звернення: 7.10.2019).
7. Clarus Commerce (2019). Will your customers pay for a loyalty program? Premium loyalty study. URL: <http://www.claruscommerce.com/wp-content/uploads/2019/07/Clarus-Commerce-Premium-Loyalty->



- Study-2019-Final.pdf?utm\_source=site&utm\_medium=thank%20you%20page (дата звернення: 13.11.2019).
8. Korn Ferry (2018). Research & resources. URL: <https://www.kornferry.com/institute> (дата звернення: 16.11.2019).
9. Momentum Protocol (2019). 5 customer loyalty trends in 2019. URL: <https://www.momentumprotocol.com/5-customer-loyalty-trends-in-2019> (дата звернення: 24.10.2019).
10. Natorina A. Online retailers' innovation activity: digital age. *Espacios*. 2019. Vol. 5. № 35. P. 25-32. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n35/19403525.html> (дата звернення: 16.11.2019).
11. Nielsen (2019). Total consumer report. Navigating the trust economy in CPG. URL: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2019/total-consumer-report-2019/> (дата звернення: 13.11.2019).
12. Retail Systems Research (2019). Research. URL: <https://www.rsresearch.com/research> (дата звернення: 05.10.2019).
13. Асоціація ритейлерів України, Аналітика. URL: <https://rau.ua/en/analytics/> (дата звернення: 18.10.2019).
14. The ProConCloud Process. URL: <https://goldrattresearchlabs.com/proconcloud/> (дата звернення: 17.10.2019).
15. Goldratt Research Labs. URL: <https://goldrattresearchlabs.com/> (дата звернення: 13.11.2019).
16. Барнард А. Теорія вдалих рішень: як подолати власні обмеження. OPENMIND ОСВІТА, 2017. URL: <https://mind.ua/openmind/20176807-teoriya-vdalih-rishen-yak-podolati-vlasni-obmezheniya> (дата звернення: 17.10.2019).
17. HARMONY Decision Maker. Software. URL: <https://www.harmonytoc.com> (дата звернення: 17.10.2019).

#### References

1. Alfes, K., Shantz A., Bailey, C., & Conway, E. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58 (3). DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21948> (Accessed: 10.11.2019).
2. Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward. *California Management Review*. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619867910> (Accessed: 10.11.2019).
3. Suchanek, P., & Kralova, M. (2019). Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry. *Economic Research*, 32 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1627893> (Accessed: 25.10.2019).
4. Loianych, Ya. (2019). Yak systemno upravlyaty liudskym kapitalom [How to manage human capital systematically]. OPEN. Retrieved from: <http://open.kmbs.ua/human-capital-strategy/> (Accessed: 10.11.2019).
5. Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner work life: understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review*, 85, 72–83. Retrieved from: <https://hbr.org/2007/05/inner-work-life-understanding-the-subtext-of-business-performance> (Accessed: 5.11.2019).
6. Barnard, A. (2018). What is Theory of Constraints (TOC)? Goldratt Research Labs. Retrieved from: [https://dralanbarnard.com/pdf/What\\_is\\_Theory\\_of\\_Constraints\\_\(TOC\).PDF](https://dralanbarnard.com/pdf/What_is_Theory_of_Constraints_(TOC).PDF) (Accessed: 7.10.2019).
7. Clarus Commerce (2019). Will your customers pay for a loyalty program? Premium loyalty study. Retrieved from: [http://www.claruscommerce.com/wp-content/uploads/2019/07/Clarus-Commerce-Premium-Loyalty-Study-2019-Final.pdf?utm\\_source=site&utm\\_medium=thank%20you%20page](http://www.claruscommerce.com/wp-content/uploads/2019/07/Clarus-Commerce-Premium-Loyalty-Study-2019-Final.pdf?utm_source=site&utm_medium=thank%20you%20page) (Accessed: 13.11.2019).
8. Korn Ferry (2018). Research & resources. Retrieved from: <https://www.kornferry.com/institute> (Accessed: 16.11.2019).
9. Momentum Protocol (2019). 5 customer loyalty trends in 2019. Retrieved from: <https://www.momentumprotocol.com/5-customer-loyalty-trends-in-2019> (Accessed: 24.10.2019).
10. Natorina, A. (2019). Online retailers' innovation activity: digital age. *Espacios*, 5 (35). 25–32. Retrieved from: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n35/19403525.html> (Accessed: 16.11.2019).
11. Nielsen (2019). Total consumer report. *Navigating the trust economy in CPG*. Retrieved from: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2019/total-consumer-report-2019/> (Accessed: 13.11.2019).
12. Retail Systems Research (2019). Research. Retrieved from: <https://www.rsresearch.com/research> (Accessed: 5.10.2019).
13. The Ukrainian Retail Association (2019). Analytics. Retrieved from: <https://rau.ua/en/analytics/> (Accessed: 18.10.2019).

14. The ProConCloud Process. Retrieved from: <https://goldrattresearchlabs.com/proconcloud/> (Accessed: 17.10.2019).
15. Goldratt Research Labs. Retrieved from: <https://goldrattresearchlabs.com/> (Accessed: 13.11.2019).
16. Barnard, A. (2017). Teoriia vdalykh rishen: yak podolaty vlasni obmezhennia [The theory of successful decisions: how to overcome your limitations]. OPENMIND OSVITA. Retrieved from: <https://mind.ua/openmind/20176807-teoriya-vdalih-rishen-yak-podolati-vlasni-obmezhennya> (Accessed: 17.10.2019).
17. HARMONY Decision Maker. Software. Retrieved from: <https://www.harmonytoc.com> (Accessed: 17.11.2019).

**NATORINA Alona**

PhD (in Economics),

Head of the International Economics, Accounting and Finance Department,

Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

Kyiv, Ukraine

## **RESCRIPT OF HR-MANAGEMENT ENTERPRISE: DIGITAL REALITIES**

**Introduction.** Today, the aggressive competitive background and the irreversibility of globalization processes determine digital realities, where HR management indicates the success of offline and online business. It is determined by a steady dynamic growth of enterprises' revenues due to the expansion of new segments, rational differentiation of the target audience and a market share. Achieving the planned key metrics of business is possible only with the productive staff work, which depends on the loyalty level and the degree of involvement in management decisions.

**Purposes.** The purposes of the scientific article are to rescript the specifics of enterprises' HR management in digital realities, as well as to develop the proposals and recommendations for its rational organization based on increasing the staff loyalty level.

**Results.** The significance of rational enterprise organization and HR management in digital realities is interpreted as a result of processing fundamental scientific works of famous scientists and economists. Based on monitoring and analysis of enterprises activities that operate in the national and international markets, the key factors, which affect the staff loyalty and act as drivers of their potential growth are identified. It is reasonably proved that the set of accumulated staff competencies, as well as the degree of their involvement in the enterprise activities indicate the level of staff loyalty. A strong correlation between the level of staff loyalty, the productivity of their activities and the enterprise profitability is identified.

**Originality.** The methodical basis of the study is general scientific approaches (integrated and process) with the usage of scientific deduction and induction methods, as well as logical and comparative analysis. Additionally, to generate options for management HR decisions and its visualization, the HARMONY Decision Maker was used.

**Conclusion.** The key role of the staff loyalty for enterprises and its impact on business development are justified, including the maximum satisfaction of heterogeneous needs and preferences of customers, as well as the formation of their positive experience. It is provided recommendations regarding the use of the symbiosis model of interaction with the staff and policy management model as part of the HR-policy that provides the simultaneous build HR capacity. The scientific approach is developed regarding monitoring and systematic comparative assessment of staff, taking into account two dimensions of loyalty (axiological, axial). Implementation of the approach will help to improve HR management by updating its basic imperatives and catalyse the progressive development of the business in the context of permanent bifurcations. The basic imperatives of HR-management of Ukrainian enterprises in digital realities are formulated and recommendations on the use of the model of cross-functional interaction of staff are provided. The use of specialized software for optimizing decision-making in HR management is proposed and tested. The postulates of HR management are developed, and its implementation will guarantee the business independence from endogenous staff turbulence in digital realities.

**Keywords:** staff, HR management, loyalty, digital realities, HRD, cross-functional interaction.

Одержано редакцією: 01.10.2019  
Прийнято до публікації: 22.12.2019