

УДК 331.108

**Наталія Петрівна ГУЦУЛЯК**

старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет ім. Василя Стуса, м. Вінниця, Україна, e-mail: [n.gutsulyak@donnu.edu.ua](mailto:n.gutsulyak@donnu.edu.ua),  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6349-9473>

**ПЕРСОНАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Гуцуляк, Н. П. *Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки*. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. М. І. Зверькова (голов. ред) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 63–71.

**Анотація.** У статті досліджено основні поняття та правила нової економіки, управління персоналом як стратегічним ресурсом діяльності підприємства у нових економічних умовах. Виділено такі особливості нової економіки як: формування та активне використання динамічних знань як ресурсу для створення товарів і послуг, інфраструктури; активне впровадження нових технологій в усіх галузях економіки; інтелектуалізація товарів та послуг, характеру та структури праці; ліквідація національних та географічних кордонів; збільшення гостроти конкуренції на ринку товарів та послуг і ринку праці. Метою статті є: уточнення понять нової економіки, системи управління та її інформаційної екосистеми, контурів управління, цільового балансу управління, формування таблиць відповідності особливостей нової економіки та змін в управлінні персоналом, у процесах формування людського та інтелектуального капіталу підприємства; визначення стратегічних цілей розвитку підприємства та його системи управління персоналом. Новою економікою називають постіндустріальну економіку, що активно використовує нові технології, які, у свою чергу, динамічно змінюють виробництво товарів та послуг, форми управління та взаємодії, сприяють виникненню пріоритетів до формування інтелектуального капіталу. Така економіка підтримується сучасною інформаційною екосистемою, яка представляє собою електронне інформаційне середовище організації (підприємства, установи тощо). Підприємство у новій економіці може бути розглянуто за такими контурами розвитку, як: контури господарської діяльності; маркетингового просування та управління взаємодією з клієнтами; мережевої інфраструктури; управління персоналом. Запропоновано таблиці використання інструментів стратегічного управління персоналом з урахуванням особливостей нової економіки. Одержані результати є основою для формування стратегії управління персоналом, створення цільової та дорожньої карти діяльності HR-департаменту підприємства.

**Ключові слова:** нова економіка; стратегічний ресурс; персонал; управління персоналом; мобільність персоналу; адаптивність персоналу.

**Наталія Петровна ГУЦУЛЯК**

старший преподаватель кафедры менеджмента и поведенческой экономики, Донецкий национальный университет им. Василия Стуса, г. Винница, Украина, e-mail: [n.gutsulyak@donnu.edu.ua](mailto:n.gutsulyak@donnu.edu.ua), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6349-9473>

**ПЕРСОНАЛ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Гуцуляк, Н. П. *Персонал как стратегический ресурс деятельности предприятия в условиях новой экономики*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов / Под ред. М. И. Зверькова (глав. ред) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 63–71.

**Аннотация.** В статье исследованы основные понятия и правила новой экономики, управление персоналом как стратегическим ресурсом деятельности предприятия в новых экономических условиях. Выделены следующие особенности новой экономики: формирование и активное использование динамических знаний как ресурса для создания товаров и услуг, инфраструктуры; активное внедрение новых технологий во всех отраслях экономики; интеллектуализация товаров и услуг, характера и структуры труда; ликвидация национальных и географических границ; увеличение остроты конкуренции на рынке товаров и услуг, и рынке труда. Целью статьи является: уточнение понятий новой экономики, как системы управления и ее информационной экосистемы, контуров управления, целевого баланса управления, формирования таблиц соответствия особенностей новой экономики и изменений в управлении персоналом, в процессах формирования человеческого и интеллектуального капитала предприятия; определение стратегических целей развития предприятия и его системы управления персоналом. Новой экономикой называют постиндустриальную экономику, которая

активно использует новые технологии, которые, в свою очередь, динамично меняют производство товаров и услуг, формы управления и взаимодействия, способствуют возникновению приоритетов для формирования интеллектуального капитала. Такая экономика поддерживается современной информационной экосистемой, которая представляет собой электронное информационное пространство организации (предприятия, учреждения и т. д.). Предприятие в новой экономике может быть рассмотрено по таким контурам развития, как: контуры хозяйственной деятельности; маркетингового продвижения и управления взаимодействием с клиентами; сетевой инфраструктуры; управления персоналом. Предложены таблицы использования инструментов стратегического управления персоналом с учетом особенностей новой экономики. Полученные результаты являются основой для формирования стратегии управления персоналом, создания целевой и дорожной карты деятельности HR-департамента предприятия.

**Ключевые слова:** новая экономика; стратегический ресурс; персонал; управление персоналом; мобильность персонала; адаптивность персонала.

**Nataliia GUTSULIAK**

Senior Lecturer of Management and Behavioral Economics Department,  
Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine, e-mail: n.gutsulyak@donnu.edu.ua,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6349-9473>

## **PERSONNEL AS A STRATEGIC RESOURCE OF ENTERPRISE ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF NEW ECONOMY**

Gutsulyak, N. (2019). *Personnel as a strategic resource of enterprise activity in the conditions of new economy*. Ed.: M. Zvieriakov (ed.-in-ch.) and others [Personal yak stratehichnyi resurs diialnosti pidpriemstva v umovakh novoi ekonomiky; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2-3 (70-71), pp. 63–71.

**Abstract.** *The basic concepts and rules of new economy, personnel management as a strategic resource of enterprise activity in the new economic conditions, are investigated in the article. The following features of the new economy are highlighted: the formation and active use of dynamic knowledges as a resource for goods, services and infrastructure creation; active introduction of new technologies in all sectors of the economy; intellectualization of goods and services, nature and structure of work; elimination of national and geographical borders; increasing the competition severity in the market for goods and services and the labor market. The purpose of the article is: clarification of the new economy concepts as a management system and its information ecosystem, management contours, target balance of management, formation of correspondence tables for the features of the new economy and changes in personnel management, in the processes of an enterprise human and intellectual capital forming; determination the strategic goals of enterprise development and its personnel management system. The new economy is called the post-industrial economy, which actively uses a new technologies, which, in turn, dynamically change the production of goods and services, forms of management and interaction, contribute to the emergence of priorities for intellectual capital formation. Such an economy is supported by a modern information ecosystem, which is an electronic information environment of organization (enterprise, institution, etc.). An enterprise in a new economy can be considered along such contours of development as: the contours of economic activity; marketing promotion and customer engagement management; network infrastructure; HR-management. Tables of strategic personnel management tools using are proposed taking into account of the new economy features. Obtained results are the basis for the personnel management strategy formation, a target and roadmap for enterprise HR-department activity creation.*

**Keywords:** *new economy; strategic resource; personnel; personnel management; personnel mobility; adaptability of personnel.*

**JEL classification:** I170; I290; I310; I410; J240

**DOI:** [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.63-71](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.63-71)

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Дослідження змін в управлінні персоналом в умовах інформаційного суспільства та, зокрема нової економіки, відомі з 90-х років, тобто з періоду активізації інформаційних мережевих технологій. Сьогодні нову економіку називають не тільки інформаційною, цифровою, але й мобільною та динамічною економікою. Роль персоналу, принципи та процеси управління ним змінюються відповідно до вимог суспільства, потреб споживачів. Не зважаючи на те, що відомі тренди розвитку теорій та практик управління персоналу стосуються запровадження безперервного навчання, залучення персоналу до управління, формування мобільних динамічних команд, створення

індивідуальних траєкторій зростання кваліфікації персоналу та його кар'єри, проблеми визначення стратегії персоналу та її запровадження залишаються дослідженими недостатньо. Персонал найчастіше розглядається як ресурс виконавців визначених напрямів діяльності підприємства. Але нова економіка визначається також як економіка знань, носіями яких є люди, висококваліфіковані фахівці, учасники корпоративної діяльності підприємства. Якщо враховувати останні тенденції активного розвитку креативного сектору нової економіки, то вона базується на творчому підході до управління та вирішення бізнес-задач, можливостях осіб, що приймають рішення щодо цільових напрямів розвитку як підприємства так і власної самореалізації. Багатоаспектність розвитку людського капіталу полягає у формуванні концепції управління персоналом, що враховує такі напрями як: управління трудовими ресурсами (загальний функціональний підхід – для визначення потреб виробництва, надання послуг); управління персоналом (акцентований підхід на змінах взаємодії роботодавців та співробітників, формування знанневих команд персоналу); управління людським фактором – формування інтелектуального капіталу – такий підхід передбачає, що цінність фахівця зростає швидше і більше, ніж інвестиції в розвиток підприємства. Фахівці підприємства стають активними елементами організації, що самонавчається, шляхом навчання персоналу. Крім традиційних процесів управління персоналом – залучення, прийом та звільнення, виплати заробітної плати, регулювання умов праці, навчання до процесів управління додаються спеціальні процеси мотивації, змін згідно з індивідуальними траєкторіями зростання (горизонтальною або вертикальною), залученням до управління, до роботи у різних командах тощо. Такі тенденції свідчать про те, що необхідно здійснити додаткові дослідження для позиціонування персоналу як стратегічного ресурсу підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Загальновідомо, що «нова економіка – це системне явище, яке поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу, використання передових новітніх технологій і наукомістких галузей національної економіки, надання пріоритету виробництву знань, послуг та становленню менталітету творчого, ефективного, раціонального бізнесу» [1]. Таке визначення нової економіки передбачає активний розвиток інтелектуального капіталу, основу якого складає людський капітал та спеціальні технології, які дозволяють звільнити персонал від рутинної праці та максимізувати час для творчих завдань. Технологічні перетворення виробництва, процесів надання послуг, активний розвиток електронної комерції, мобільних комунікацій – все це обумовлює нові вимоги до персоналу, який буде обслуговувати такі виробництва та процеси надання послуг і комунікацій. Крім того, змінюється і споживач, який також є активним учасником нової економіки і потребує нового ставлення для задоволення власних потреб. Якщо проаналізувати відомі праці таких авторів, як Д. Белла, М. Демінга, П. Друкера, М. Кастельса, К. Келлі, О. Коваленко, А. Колота, О. Кравчук та інших [2–7], то можна виділити такі основні характеристики нової економіки:

1. Формування та активне використання динамічних знань як ресурсу для створення товарів, послуг та інфраструктури.
2. Активне впровадження нових технологій в усіх галузях економіки.
3. Інтелектуалізація товарів та послуг, характеру та структури праці.
4. Глобальні економічні процеси ліквідують національні та географічні кордони, збільшують конкуренцію на ринку праці.

Саме це дозволяє багатьом авторам стверджувати про актуальність розвитку інтелектуального капіталу підприємства, що включає в себе людський, соціальний, організаційний та інформаційно-технологічний капітал. Підприємство володіє інтелектуальним капіталом завдяки висококваліфікованому персоналу, взаємодії між персоналом, формуванню баз знань та інституцій (постійних – департаменти, відділи та динамічних – спеціальних проектних команд) для стабільного розвитку підприємства. У межах розвитку персоналу як стратегічного ресурсу доцільно розглядати кожного фахівця,

як конкурентну перевагу підприємства, його стратегічний ресурс. Усе це змінює не тільки підходи до побудови стратегії управління персоналом, але і запровадження технологій динамічних змін у забезпеченні кадрами всіх бізнес-процесів, розвиток знанневих команд.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Розглядаючи механізм розвитку людського капіталу [8], запровадження сучасних підходів до кадрової політики [9], формування загальної та спеціальних (антикризової; управління персоналом; інноваційної) стратегій розвитку [10; 11] доцільно визначити такі області дослідження як відповідність загальної стратегії розвитку підприємства в умовах нової економіки та стратегії розвитку персоналу як на рівні підприємства, так і на рівні окремих відділів та окремих фахівців; формування карти розвитку системи управління персоналом як стратегічного ресурсу. Розглядаючи персонал як стратегічний ресурс, є необхідним визначення місії HR-департаменту, відповідних їй цілей, побудова деталізованих таблиць їх досягнення з позиціонуванням реалізації сформованих цільових напрямів конкретними фахівцями та визначенням ролі менеджерів з управління персоналом та топ-керівників.

**Постановка завдання.** Метою статті є уточнення понять нової економіки, системи управління та її інформаційної екосистеми, контурів управління, цільового балансу управління, формування таблиць відповідності особливостей нової економіки та змін в управлінні персоналом, формування людського та інтелектуального капіталу підприємства, а також стратегічних цілей розвитку підприємства та його системи управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо основні характеристики нової економіки та їх вплив на зміни в управлінні персоналом та особистого фахового позиціонування. Не зважаючи на те, що правила нової економіки були сформовані наприкінці 90-х років, вони залишаються актуальними й сьогодні. Новою економікою називають постіндустріальну економіку, яка активно використовує нові технології, що динамічно змінюють виробництво товарів та послуг, форми управління та взаємодії, надають пріоритети до формування інтелектуального капіталу. Характерною рисою нової економіки є спрямованість на поширення інструментів інноваційного розвитку та масштабне використання його результатів. В умовах жорсткої конкуренції перспектива розвитку національної економічної системи України безпосередньо пов'язана з необхідністю застосування продуктивних моделей нової економіки, які базуються на швидких технологічних інноваціях бізнесу та використанні креативного потенціалу працівників. Такі зміни у структурі та формах зайнятості впливають на систему цінностей сучасного працівника, поглиблюють їх диференціацію на ринку праці. Інформатизація та інтелектуалізація економіки потребує високоосвічених, висококваліфікованих працівників, що мають високий комунікативний потенціал, вміють продукувати нові знання, ідеї, методи та здатні до навчання [12].

Формула «молодий фахівець – досвідчений фахівець – консультант – пенсіонер» вже не працює для підприємств нової економіки. Сьогодні на ринку праці молодий фахівець визначається не стільки за віком, як обсягом і сферою діяльності; досвідчений фахівець тепер передбачає широку перекваліфікацію та навчання протягом життя, а професійний «гуру» не завжди відповідає поважному віку.

Така економіка підтримується сучасною інформаційною екосистемою. Інформаційна екосистема представляє собою електронне інформаційне середовище організації (підприємства, установи тощо), в якому інформаційні дані використовуються багаторазово, забезпечується сучасний інструментарій управління контентом та безпечна взаємодія між всіма учасниками [13; 14].

У табл. 1 представлено зміни в управлінні персоналом відповідно до змін функціонування підприємств в умовах нової економіки. Такі структуровані відповідності дозволяють зробити висновок щодо потреби підприємства у постійному моніторингу й аудиті персоналу, його навчанні та самонавчанні, відповідності технологіям та власним цілям розвитку.

Місія підприємства полягає в задоволенні споживача відповідними товарами та послугами, отриманні прибутку для подальшого розвитку підприємства та його персоналу.

Таблиця 1

Зміни в управлінні персоналу в умовах нової економіки  
(розроблено автором за даними [6; 14])

Правила нової економіки	Зміни в організації та управлінні підприємства	Зміни в управлінні персоналом	Зміни в особистих цілях персоналу	Стратегічні напрями розвитку підприємства
1	2	3	4	5
Багатоаспектна взаємодія людей, програмних агентів, роботів, пристроїв	Створення інформаційної управлінської екосистеми	Управління шляхом активного використання інформаційної управлінської екосистеми	Особисте позиціонування в екосистемі підприємства і в траєкторії кар'єрного зростання	Взаємопов'язані ефективні система управління та її інформаційна екосистема
Багатоаспектна цінність продуктів та послуг	Інформаційна підтримка продуктів та послуг, створення ланцюга продукт-послуга-інформація	Чітке визначення власників та учасників бізнес-процесів відповідно до товарів та послуг	Позиціонування відповідно до бізнес-процесів	Удосконалення бізнес-процесів
Мережева інфраструктура	Створення активної мережевої інфраструктури підприємства	Віддалені форми управління	Незалежні форми діяльності	Запровадження методів управління з віддаленим доступом
Швидке розповсюдження інформації та просування товару	Запровадження сучасних систем управління контентом	Моніторинг контенту, управління персоналом, що відповідає за контент або має права щодо його змін	Відповідність контенту власному кар'єрному зростанню та особистим цінностям	Управління контентом
Зменшення цін транзакцій	Активне використання всіх видів транзакцій	Запровадження інструментарію швидких транзакцій	Самонавчання щодо роботи у мережі	Удосконалення методів та інструментів мережевої інфраструктури та електронного інформаційного середовища
Активізація всіх учасників нової економіки	Залучення до управління та транзакцій нових учасників	Створення електронного інформаційного середовища взаємодії	Особисте позиціонування в середовищі взаємодії	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Постійне самонавчання організацій та їх учасників	Запровадження змін в організації, формування віртуальних команд	Організація навчання та самонавчання персоналу	Особисте навчання та самонавчання	Цільове навчання персоналу
Удосконалення технологій	Оновлення технологій	Запровадження змін відповідно до оновлення технологій та нових форм управління	Прийняття змін, навчання, нове позиціонування себе як фахівця	Цільове управління змінами
Постійні зміни старих форм новими	Реструктуризація відповідно до технологій та потреб			
Активне використання динамічних проектних команд та окремих фрілансерів	Активне використання аутсорсингу та краудсорсингу	Запровадження методів управління проектними командами	Позиціонування себе як учасника команди	Цільові проекти

Місія департаменту управління персоналом полягає в тому, щоб формувати конкурентоздатний інтелектуальний капітал підприємства, базою якого є людський капітал відповідно до функціональних задач підприємства та його стратегічних цілей розвитку.

Місія HR-департаменту може бути деталізована за такими цілями:

1. Забезпечення ефективним персоналом відповідно до технологічних та управлінських процесів господарської діяльності підприємства.
2. Запровадження інформаційного блоку формування бази знань підприємства.
3. Підтримка балансу між стратегічними цілями розвитку підприємства та цілями самореалізації персоналу.
4. Запровадження нових форм залучення персоналу для спільної господарської діяльності.
5. Підтримка корпоративної культури та багатоаспектної системи мотивації персоналу.

Не зважаючи на те, що поняття нової економіки пов'язують переважно з постіндустріальним періодом розвитку, головною місією управління персоналом є відповідність контексту цілей політики розвитку підприємства та кожного окремого фахівця. Така концепція передбачає запровадження децентралізації щодо прийняття рішень і розвитку систем участі працівників у прийнятті рішення, покращення соціальних відносин та емоційних зв'язків, розвиток корпоративної культури [15; 16]. Цілі особистостей та підприємства не можуть мати пряму відповідність, але повинні мати баланс між собою та не конфліктувати. Саме підтримкою балансу між такими цілями і повинні займатися HR-відділи. Тобто, баланс між цілями підприємства та цілями окремих фахівців підтримується також як баланс між економічними та соціальними аспектами. Підприємство у новій економіці може бути розглянуто за такими контурами розвитку: господарської діяльності; маркетингового просування та управління взаємодією з клієнтами; мережевої інфраструктури; управління персоналом.

Такі визначені контури переплітаються між собою та повинні враховуватися у кожній окремій ситуації, відповідно до товарів та послуг; окремих особистостей, інформаційних блоків екосистеми управління. У табл. 2 представлено відповідність стратегічних цілей та запропоновано інструментарій щодо управління персоналом як стратегічним ресурсом підприємства з визначенням цілей та заходів для департаменту управління персоналом, особистих цілей фахівця, основних задіяних контурів, методів та інструментів управління.

Таблиця 2

Балансові відповідності в управлінні персоналом (розроблено автором за даними [11; 14; 15])

Стратегічні цілі управління персоналом	Цілі та заходи HR-департаменту	Особисті цілі	Основні задіяні контури	Методи та інструменти
1	2	3	4	5
Удосконалення бізнес-процесів та досягнення високих показників ефективності діяльності персоналу	Залучення висококваліфікованих фахівців, моніторинг, оцінювання, мотивація їх діяльності	Самореалізація	Усі контури	Система соціально-економічної мотивації працівників
Запровадження ефективної інформаційної екосистеми управління персоналом	Запровадження сучасного електронного інформаційного середовища організації	Позиціонування в електронному середовищі підприємства	Мережева інфраструктура та її контент, управління персоналом	Мережева інфраструктура та система управління контентом, мотивацією працівників
Підтримка та розвиток корпоративної культури		Позиціонування себе як учасника корпоративної культури	Усі контури	Інструментарій формування корпоративних цінностей підприємства
Цільове навчання персоналу організацій та їх учасників	Організація цільового навчання	Постійне навчання та самонавчання	Управління персоналом, мережевої інфраструктури	Система управління навчанням, соціальні внутрішні та зовнішні мережі
Удосконалення технологій	Підбір та перекваліфікація персоналу	Перекваліфікація	Усі контури	Спеціальні тренінги; різні види навчання; мотивації змін, перекваліфікації та моніторинг результатів
Зміни старих форм управління персоналом новими	Виробничі та проектні форми	Оновлений сучасний досвід	Усі контури	Спеціальні тренінги та навчання, моніторинг результатів
Активне використання динамічних проектних команд та окремих фрілансерів	Формування проектних команд, взаємодія з фрілансерами	Реалізація власних цілей у команді	Усі контури	

Таким чином, визначені таблиці можуть бути основою для подальшої розробки цільової та дорожньої карти діяльності HR-департаменту підприємства.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** В умовах нової економіки персонал розглядається як динамічний стратегічний ресурс підприємства. Це обумовлено властивостями інформаційної економіки, змінами технологій, тенденціями до активного розвитку організацій, що самонавчаються. Такий підхід обумовлює зміни в управлінні персоналом, врахування балансу цілей підприємства та особистих цілей його фахівців. Уточнені поняття нової економіки, систем управління, дозволяють сформулювати основу для подальшого моделювання окремих контурів управління та взаємодії між ними. Важливим є також формування поведінкових моделей у системах управління навчанням та під час взаємодії реалізації технологічних та управлінських процесів.

Запропоновані таблиці відповідності правил нової економіки та цільових стратегічних напрямів розвитку підприємства та його департаменту управління персоналом дозволяють зробити висновок щодо необхідності подальшої деталізації та розробки цільової й дорожньої карти діяльності HR-департаменту, а також шаблонів для формування траєкторій професійного зростання окремих груп фахівців.

### Література

1. Колот А. М., Кравчук О. І. *Людина і нова економіка : теоретико-методологічний аналіз взаємодії та доміант розвитку*. Економічна теорія. 2015. № 1. С. 5–25.
2. Белл Д. *Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования* / Пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. Москва : Академия, 1999. 783 с.
3. Деминг У. Э. *Новая экономика*. Москва : Эксмо, 2006. 208 с.
4. Друкер П. *Менеджмент. Вызовы XXI века*. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
5. Кастельс М. *Информационная эпоха : экономика, общество и культура* / Пер. с англ. под ред. О. И. Шкаратана. Москва : ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
6. Kelly K. *New rules for the new economy radical strategies 10 for a conned world*. URL: <https://kk.org/mt-files/books-mt/KevinKelly-NewRules-withads.pdf> (access date: 12.03.2019).
7. Коваленко О. *Мережева економіка : нові правила. Тенденції розвитку e-бізнесу в Європі взагалі й в Україні зокрема*. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2002. № 8–2. С. 175–178.
8. Чорна Л. О., Зачоса О. Д. *Механізм управління розвитком людського капіталу за умов активізації економіки знань*. Економіка і держава. 2017. № 3. С. 36–38.
9. Дороніна О. А. *Формування парадигми сучасної кадрової політики як підґрунтя соціально-економічного зростання*. 2015. № 10. С. 132–136.
10. Шаульська Л. В. та ін. *Антикризова стратегія розвитку України : соціально-економічні, фінансові та глобальні виклики : монографія* / За заг. ред. А. В. Сидорової. Вінниця : Нілан, 2016. 328 с.
11. *Strategies for the new economy skills as the currency of the labour market January 2019 in collaboration with Willis Towers Watson*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_2019\\_Strategies\\_for\\_the\\_New\\_Economy\\_Skills.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_2019_Strategies_for_the_New_Economy_Skills.pdf) (access date: 15.03.2019).
12. Шаульська Л. В. *Людські ресурси нової економіки : ключові компоненти та ефективність регулювання*. Економіка і організація управління. 2018. № 4 (32). С. 7–15.
13. Блакита Г. В., Чорна Л. О. та ін. *Моделювання стратегічних карт розвитку організації : монографія*. Вінниця : ВТЕІ, 2012. 312 с.
14. Коваленко О. О. *Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації : монографія*. Вінниця : РВВ ВНАУ, 2009. 230 с.
15. *Performance management in human resource management*. URL: <https://arrow.tudublin.ie/buschmanbk> (access date: 20.03.2019).
16. Эдвидсон Л. *Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях*. Москва : ИНФРА-М, 2005. 248 с.

### References

1. Kolot, A. M., Kravchuk, O. I. (2015). *Human and new economy: theoretical and methodological analysis of interaction and dominant of development* [Liudyna i nova ekonomika: teoretyko-metodolohichniy analiz vzaemodii ta dominant rozvytku], *Ekonomichna teoriia*, № 1, s. 5–25 [in Ukrainian]



2. Bell, D. (1999). *The future post-industrial society. Experience of social forecasting*. Trans. from Eng. Ed. by V. L. Inozemtsev [Gryadushchee post-industrialnoe obshchestvo. Opyt sotsialnogo prognozirovaniya; per. s angl. pod red. V. L. Inozemtseva], Academia, Moskva, 783 s. [in Russian]
3. Deming, W. E. (2006). *The new economy* [Novaya ekonomika], Eksmo, Moskva, 208 s. [in Russian]
4. Drucker, P. (2012). *Management. Challenges of the 21<sup>st</sup> Century* [Menedzhment. Vyzovy XXI veka], Mann, Ivanov i Ferber, Moskva, 256 s. [in Russian]
5. Castells, M. (2000). *The information age: economics, society and culture*. Trans. from Eng. Ed. by O. I. Shkaratan [Informatsionnaya epokha: ekonomika, obshchestvo i kultura; her. s angl., pod red. O. I. Shkaratana], GU VSHE, Moskva, 608 s. [in Russian]
6. Kelly, K. *New rules for the new economy radical strategies 10 for a connected world*, available at: <https://kk.org/mt-files/books-mt/KevinKelly-NewRules-withads.pdf>.
7. Kovalenko, O. (2002). *Network economics: new rules. Trends in e-business development in Europe in general and in Ukraine in particular* [Merezheva ekonomika: novi pravyla. Tendentsii rozvytku e-biznesu v Yevropi vzhali y v Ukraini zokrema], Visnyk Ternopilskoi akademii narodnoho hospodarstva, No. 8–2, s. 175–178 [in Ukrainian]
8. Chorna, L. O., Zachosa, O. D. (2017). *Mechanism of human capital development management under conditions of knowledge economy activation* [Mekhanizm upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu za umov aktyvizatsii ekonomiky znan], Ekonomika i derzhava, No. 3, s. 36–38 [in Ukrainian]
9. Doronina, O. A. (2015). *Formation of modern personnel policy paradigm as a basis for socio-economic growth* [Formuvannia paradyhmy suchasnoi kadrovoi polityky yak pidhruntia sotsialno-ekonomichnoho zrostantia], No. 10, s. 132–136 [in Ukrainian]
10. Shaulska, L. V. et al. (2016). *Anti-crisis strategy of Ukraine's development: socio-economic, financial and global challenges: monograph*. Ed. by A. V. Sydorova [Antykryzova stratehiia rozvytku Ukrainy: sotsialno-ekonomichni, finansovi ta hlobalni vyklyky: monohrafiia; za red. A. V. Sydorovoi], Nilan, Vinnytsya, 328 s. [in Ukrainian]
11. *Strategies for the new economy skills as the currency of the labor market January 2019 in collaboration with Willis Towers Watson*, available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_2019\\_Strategies\\_for\\_the\\_New\\_Economy\\_Skills.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_2019_Strategies_for_the_New_Economy_Skills.pdf).
12. Shaulska, L. V. (2018). *Human resources of the new economy: key components and efficiency of regulation* [Liudski resursy novoi ekonomiky: kliuchovi komponenty ta efektyvnist rehuliuвання], Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, No. 4 (32), C. 7–15 [in Ukrainian]
13. Blakytka, G. V., Chorna, L. O. et al. (2012). *Modeling of organizational development strategic maps: monograph* [Modeliuвання stratehichnykh kart rozvytku orhanizatsii: monohrafiia], VTEI, Vinnytsya, 312 s. [in Ukrainian]
14. Kovalenko, O. O. (2009). *Methodology of creation of network information environment of activity management and organization development* [Metodolohiia stvorennia merezhevoho informatsiinoho seredovyscha upravlinnia diialnistiu ta rozvytkom orhanizatsii: monohrafiia], RVV VNAU, Vinnytsya, 230 s. [in Ukrainian]
15. *Performance management in human resource management*, available at: <https://arrow.tudublin.ie/buschmanbk>.
16. Edvidson, L. (2005). *Corporate longitude. Navigation in a knowledge-based economy* [Korporativnaya dolgota. Navigatsiya v ekonomike, osnovannoy na znaniyakh], INFRA-M, Moskva, 248 s. [in Russian]