

УДК 331.108 (477)

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-296-4-7

ВЕДЕРНИКОВ М. Д.

ORCID ID: 0000-0002-9850-3575

e-mail: arh.mihael@gmail.com

БАЗАЛІЙСЬКА Н. П.

ORCID ID: 0000-0001-5230-1727

e-mail: n\_bazaliyska@ukr.net

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В.

ORCID ID: 0000-0002-4043-9312

e-mail: liberty\_lvs@ukr.net

ЗЕЛЕНА М. І.

ORCID ID: 0000-0002-9969-2427

e-mail: mariaverde4@ukr.net

ЧЕРНУШКІНА О. О.

ORCID ID: 0000-0002-7253-0284

e-mail: Chernushkina\_OO@meta.ua

КОШОНЬКО О. В.

ORCID ID: 0000-0002-0062-5727

e-mail: kosha2015@ukr.net

Хмельницький національний університет

## РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА УМОВ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

*Розглянуто методологічні підходи до формування системи розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань. Охарактеризовано етапи розвитку інформаційного суспільства у взаємозв'язку із інноваційною фазою розвитку економіки знань. Сформовано теоретичні підходи до визначення поняття «економіка знань». Виділено характерні риси «знанневої економіки». Запропоновано етапи впровадження процесу підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань. Побудовано організаційну модель процесу підвищення розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань.*

*Ключові слова: управлінський персонал, знання, економіка знань, розвиток персоналу, підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань.*

MYKHAILO VEDERNIKOV,  
NATALIYA BAZALIYSKA,  
LESIA VOLIANSKA-SAVCHUK,  
MARIA ZELENA,  
OKSANA CHERNUSHKINA,  
OLENA KOSHONKO  
Khmelnitskyi National University

## DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STAFF OF THE ORGANIZATION IN A KNOWLEDGE ECONOMY

*Features of labor management in modern conditions are re-searched in the article. Directions of improving management system activities are determined. Methodological approaches to the formation of the system of development of management personnel of the organization in the conditions of knowledge economy are considered. The stages of development of the information society in connection with the innovative phase of development of the knowledge economy are described. Theoretical approaches to the definition of "knowledge economy" are formed. The characteristic features of the "knowledge economy" are highlighted. The stages of implementation of the process of increasing the efficiency of development of the management staff of the organization in the conditions of knowledge economy are offered. An organizational model of the process of increasing the development of management staff of the organization in a knowledge economy. This paper improved theoretical and methodological basis of the system of administrative personnel. In the context of globalization and integration of the domestic labor market, the managerial staff of the organization acts as a valuable socio-economic resource, the cost of professional qualities and competencies of which is steadily growing due to the acquisition of new knowledge by employees. The effectiveness of the managerial work of an organization, in contrast to the labor productivity of direct participants in the creation of material wealth, is not measured directly, but by the performance indicators of the work of business entities over a certain period of time. An important role in increasing the efficiency of the organization's managerial work belongs to the organization of labor of the employees of the management apparatus on a scientific basis, which means a system of sound technical, organizational and economic measures aimed at directly improving the organization and management methods using scientific and technical achievements, the widespread introduction of mechanization, automation and computerization of all functions of the management process.*

*Key words: managerial staff, knowledge, knowledge economy, personnel development, increase of efficiency of development of managerial personnel of the organization in the conditions of knowledge economy.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями**

Загальноосвітовою тенденцією сьогодення є перехід до економіки знань як до якісно нового, заснованого на знаннях, наукових досягненнях, інноваціях етапу розвитку економіки. Основою розвитку економіки є інноваційна активність підприємства, яка ґрунтується на виробництві й впровадженні сучасної високотехнологічної продукції. Особливого значення інноваційна активність підприємства набуває в умовах системної кризи промисловості й глобальних соціально-політичних та економічних викликів, що склалися в Україні. Забезпечення інноваційної активності як основи конкурентоспроможності підприємств у сучасних складних умовах господарювання потребує використання сучасних форм, методів та інструментів управління.

Вважаємо, що вітчизняні підприємства можуть стати конкурентоспроможними на зовнішніх ринках за рахунок випуску інноваційної продукції та надання високотехнологічних послуг. Відповідати цим вимогам можливо за умов наявності кваліфікованих управлінських та виконавських кадрів. Зважаючи на те, що найбільший торговий оборот Україна має саме із країнами Європейського Союзу, то й вивчення особливостей європейської економіки з метою ефективного ведення бізнесу у Європі, є важливим елементом підготовки персоналу у сучасних умовах. В умовах сучасної динамічної глобалізованої економіки, успіх в якій обумовлений використанням інтелектуального капіталу, забезпечити конкурентоспроможність вітчизняної робочої сили може якісна постійна освіта та професійна підготовка, які б забезпечили можливість опанування професійних знань та вмій.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування науково-теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань.

### **Виклад основного матеріалу**

Враховуючи турбулентні умови сучасного середовища, відбуваються зміни у змісті та характері праці, збільшується її інтелектуалізація, зростає мобільність працівників та інші тенденції обумовлюють постійне зростання людського фактору як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності організації. Загально відомим фактом є те, що персонал – це стратегічно важливий ресурс кожної компанії на сучасному ринку, а його розвиток – головною передумовою її конкурентоспроможності.

На сьогодні, планування та організація процесу розвитку персоналу є провідним завданням для досягнення поточних і довгострокових цілей компанії з метою формування висококваліфікованого, конкурентоспроможного та освіченого працівника. Відповідно до класичних підходів розуміння соціальної відповідальності, підприємство зобов'язане бути соціально відповідальним не тільки перед суспільством, але й перед власними працівниками.

До інформаційного суспільства людство вступило з величезним запасом знання, який створює передумови для довгострокових соціальних, економічних, політичних, геостратегічних трансформацій і стає основним ресурсом, який і сьогодні, і в майбутньому визначатиме порівняльні та конкурентні переваги націй і країн у системі світогосподарських зв'язків. У цьому контексті доречним є посилення на Л. Федулову, яка у книзі «Економіка знань» наводить слова з останньої роботи відомого теоретика П. Друкера з приводу того, що «в нових економічних умовах знання не є ще одним ресурсом того ж порядку, що й традиційні фактори виробництва – праця, капітал та земля, а взагалі є єдиним значущим ресурсом. У всі часи знання було приватним товаром. Тепер практично вмиг воно перетворилося на товар суспільний» [1, с. 65]. Отже, людство наблизилось до переходу в нову інноваційну фазу свого розвитку, тобто в суспільство знань або, як його називають у науковому середовищі, «постіндустріальне суспільство».

У 1962 р. Фріц Махлуп (Fritz Machlup), економіст із Пристонського університету, опублікував книгу «Виробництво і розповсюдження знань у США», у якій для характеристики інноваційної фази розвитку економіки запропонував новий термін «економіка знань» (knowledge economy), розуміючи, однак, під цим терміном лише окремих сектор економіки, хоча витоки концепції економіки знань можна зустріти також у праці Р. Лейне [2]. Разом з тим зараз у літературних джерелах та Інтернеті можна зустріти багато наукових праць зарубіжних вчених, в яких поряд із терміном «економіка знань» (knowledge economy) застосовується термін «економіка, заснована на знаннях» (knowledge based economy). Такий перебіг обставин зумовлений, на наш погляд, відсутністю загальноприйнятого визначення цих термінів.

Існування зазначеної проблеми підтверджується тим, що британська організація «The Work Foundation» розпочала в квітні 2006 р. програму вивчення терміну «knowledge economy» («економіка знань»), яка розрахована на 3 роки вартістю 1,5 мільйона фунтів стерлінгів. Мета проекту – визначити сутність терміну, зробити практичні висновки, які б дозволили зробити більш ефективною економіку, як країн, так і окремих підприємств. У цьому контексті варто також згадати про роботи таких авторів як Роберт Бакмен, Д. Белл, Білл Гейтс, Бернд Шміт, Лаура Браун, Джеймс Брайєн Куїнн, Лендрі Чарлі, Річард Флоріда, Дебора Амідон та багато інших. Однак зауважимо, що в роботах цих авторів не заострюється увага на питаннях термінологічної невизначеності, що склалася, а здебільшого йдеться про значущість знання у макроекономічних і виробничих процесах. Ось, наприклад вислів Роберта Бакмена: «Почалась епоха компаній, орієнтованих на знання (knowledge-driven). І в цій ситуації попереду той хто зумів сконцентрувати

в межах своєї організації неформалізований інтелектуальний досвід і зрозумів, як передавати його від одного співробітника іншому» [3, с. 32]. Дебора Амідон термін «економіка, заснована на знаннях» застосовує в макроекономічному значенні для позначення «суспільства майбутнього» до якого зараз йде цивілізація розвинених країн. У роботі «Глобальний Імпульс Стратегії Знань» йдеться про те, що «в теперішній час проводяться сотні конференцій, присвячених різним аспектам економіки, заснованої на знаннях, у всіх куточках земної кулі. Те, що почалося в 1987 році як ініціатива, яка спрямована на використання інтелектуального капіталу нації для створення економічних цінностей, перетворилося в глобальний порядок денний міжнародного співробітництва» [4].

Отже, ще раз загострюємо увагу на тому, що сьогодні вирішальним при застосуванні термінів «економіка, заснована на знанні» або «економіка знань» стає контекст, в якому вони використовуються. Тому з'являється необхідність в узагальненні робіт зарубіжних і вітчизняних учених-економістів на предмет пошуку загальних підходів до визначення понять «економіка знань» і «економіка, заснована на знаннях» з тим, щоб в подальшому визначити концептуальні засади для їх уточнення з метою оцінки доцільності застосування відповідно до предметної галузі дослідження на основі виявлення їх сутнісних ознак.

Узагальнення робіт вчених-економістів з означеної тематики [1–4] дозволило зробити висновок про існування різних назв для позначення такого явища як економіка постіндустріального суспільства. В літературних джерелах автори називають її по-різному, а саме: «економіка знань», «нова економіка», «економіка, що заснована на знаннях», «економіка розвитку, що заснована на знаннях», «економіка на базі знань», «економіка, що базується на знаннях». Однак, незважаючи на таке розмаїття понятійних назв, найбільш розповсюдженими є поняття «економіка, що заснована на знаннях» та «економіка знань» або, якщо слідувати точному перекладу з англійської мови – «знаннева економіка» (knowledge economy). Проте, ці поняття змішуються й використовуються як синоніми, про що свідчать наукові праці К. Андросюка, А. Колота, В. Макарова та ін.

Термінологічна невизначеність, що склалася в контексті застосування термінів, що характеризують економіку постіндустріального суспільства з точки зору знаннєвого аспекту, зумовлює необхідність узагальнення робіт зарубіжних і вітчизняних учених на предмет пошуку загальних підходів до визначення понять «економіка знань» і «економіка, заснована на знаннях» з тим, щоб в подальшому визначити концептуальні засади для їх уточнення.

Підходи до визначення поняття «економіка знань», пропонувані у літературних джерелах, наведено в таблиці 1. Враховуючи факт взаємозаміни понять «економіка знань» і «економіка, заснована на знаннях», умовно можна виділити шість підходів щодо визначення змісту терміну «економіка знань».

Як бачимо, наведений підхід до визначення економіки знань відрізняється від попередніх тим, що в ньому розкриваються сутнісні характеристики як економіки, заснованої на знаннях, так і економіки знань. Цей підхід пропонує повніше, в порівнянні з названими вище підходами, визначення терміну «економіка знань». Але все ж таки відмітимо, що і в цьому підході не загострюється увага на тому, що економіка знань є принципово новою фазою розвитку суспільного життя в напрямку докорінних змін, перш за все в психології людини, в її поведінці, в її ставленні до набуття знань упродовж усього життя, довірі між усіма членами суспільства. На наш погляд, здебільшого основні риси економіки знань відображено у п'ятому підході, але, на жаль, і в ньому термін «економіка знань» підмінюється терміном «економіка на базі знань». Економіка на базі знань – це економіка, що заохочує організації та людей пізнавати, створювати, розповсюджувати та використовувати знання більш ефективно для інтенсивного економічного та соціального розвитку [5]. Це визначення уточнюється Л.О. Мусіною у такий спосіб: «це економіка, що покладається більше на використання ідей, аніж фізичних здібностей, застосування нових технологій, аніж перероблення сировини та експлуатація дешевої робочої сили ... . Інтелект розглядається як головний ресурс, рушійна сила розвитку» [6, с. 87]. Отже, викладений підхід відрізняється від попередніх тим, що в ньому основною рушійною силою розвитку називається людина та її інтелект (знання).

Таким чином, наведене тлумачення поняття «економіка знань» найповніше відображає його основні сутнісні ознаки як самостійної галузі економіки, однак при цьому намагання автора виділити як основну рушійну силу в економіці знань науковий потенціал і належне фінансування науки з боку держави, зміщує акценти з рівня особистості (тобто з надбання знань людиною) на інституційний рівень.

Проте, не заперечуючи визначальної ролі науки у створенні нововведень (нових знань), зазначимо, що науково-технічна діяльність хоча і відіграє важливу роль на інноваційному полі, однак, на наш погляд, не може вважатися в новій економіці основним її суб'єктом, а лише одним з її учасників, бо кінцевий результат науково-технічної діяльності – нововведення – не є кінцевим результатом, який матеріалізується у сферах матеріального і нематеріального виробництва в інновації, тобто в нові продукти, нові послуги, нові форми організації діяльності, і обов'язково продаються з метою одержання і прибутку, і конкурентних переваг. У протилежному випадку суспільство одержує нововведення, але інновацій немає, і крок розвитку при цьому не відбувся. Отже, у цьому контексті доцільно погодитися з П. Бубенком і В. Гусевим, які вважають, що головним суб'єктом інноваційної економіки, який забезпечує її функціонування і розвиток, є «сукупний підприємець», еволюційно вихований у ринковій економіці 300 років її розвитку [7].

Таблиця 1

## Підходи до визначення поняття «економіка знань»

| Умовна назва підходу         | Змістова характеристика  | Основні сильні сторони  | Основні слабкості   |
|------------------------------|--|---|---|
| 1. Галузевий                 | Економіка знань як безпосередня основа інформаційної епохи до якої входить уся підприємницька діяльність, де виробляється комп'ютерне і комунікативне оснащення та їх програмне забезпечення, а також уся система формування збереження, розповсюдження інформації, тобто ті галузі економіки, де розробляються і використовуються сучасні електронні інформаційні і комунікативні технології  | Акцентування на безпосередній основі інформаційної епохи, в якій інформація перетворюється на знання  | Акцентування на галузеву приналежність Не розкрито сутнісні родові ознаки економіки знань як цілісної системи Не зосереджено увагу на основних рушійних силах, якими є знання і на цій основі інноваційна праця людини  |
| 2. Комбінований              | Економіка знань це вся економіка останнього десятиріччя XX ст., результатом якої є комбінований ефект від взаємодій досягнень в технології, діловій практиці і економічній політиці  | Акцентування на комбінованому ефекті від взаємодії та досягнень в технології, діловій практиці, заснованої на знаннях                                 | Не розкрито сутнісні риси економіки знань Не зосереджено увагу на створенні умов для продукування елементів економіки знань, тобто на тому, що вона ґрунтується на творчій, інноваційній праці людини, на створенні, розповсюдженні і їх використанні в усіх сферах життя для забезпечення добробуту і конкурентоспроможності |
| 3. Системно-галузевий        | Економіка знань – це система, на «вході» якої, виходячи із загальних інвестицій в розвиток базового сектору (освіта й НДР), виробляються і розповсюджуються нові знання, а на «виході» – внесок у валову додану вартість високотехнологічних галузей, включаючи галузі оборонної промисловості, а також високотехнологічних послуг   | Акцентування на системному підході  | Наголос робиться виключно на базові галузі, які є і споживачами, і виробниками, і розповсюджувачами нового знання. Відсутність навіть вказівок на основні рушійні сили, якими в економіці знань мають бути знання, їхнє виробництво і розповсюдження  |
| 4. Умовно-комплексний        | Економіка знань – це економіка, яка створює, розповсюджує і використовує знання для забезпечення свого зростання і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, в якій знання виявляють себе у вигляді безпосередньої продуктивної сили, в якій постійно зростає роль наукового сектора, відбувається зростання обсягів виробництва і збуту сучасних наукоємних технологій, відбуваються прискорені процеси комп'ютеризації інформаційного простору економіки і всього суспільного життя | Акцентування на особливій галузі економіки, в якій відбувається процес щодо створення, розповсюдження і використання знань для економічного зростання | Не вказується на те, що економіка знань є принципово новою фазою розвитку суспільного життя у напрямку докорінних змін в психології людини, в її поведінці, в її ставленні до набуття знань впродовж усього життя, довірі між усіма членами суспільств  |
| 5. Мотиваційно-поведінковий  | Економіка знань – це економіка, яка заохочує (мотивує) організації та людей пізнавати, створювати, розповсюджувати та використовувати знання більш ефективно для інтенсивного економічного та соціального розвитку, в якій інтелект розглядається як основний ресурс, рушійна сила розвитку  | Акцентування на мотиваційній поведінці людей, на їхньому інтелекті як головному ресурсі і рушійній силі розвитку                                      | Поза увагою залишився наголос на те, що економіка знань є принципово новою концепцією постіндустріального суспільства, новою фазою розвитку суспільного життя   |
| 6. Державний (інституційний) | Економіка знань – це економіка, у якій головною продуктивною силою є наука, а відповідає такій економіці суспільство знань, що характеризується найвищим рівнем розвитку творчого потенціалу людської особистості як носія і генератора знань в економіці знань держава все інтенсивніше бере участь в економічному житті, насамперед як головний спонсор фундаментальної науки  | Акцентування на розвитку творчого потенціалу особистості як носія і генератора знань  | Обмежується сферою науково-технічної діяльності як головної продуктивної сили в економіці. Визнання високого ступеня залежності інноваційної сфери від стану та продуктивності науки при її належному фінансуванні з боку держави   |

Таким чином, проведений аналіз підходів до визначення поняття «економіка знань» або «знанняєва економіка» (knowledge economy) надає змогу зробити висновок, що це – концепція постіндустріального суспільства, нова фаза розвитку суспільного життя, самостійна галузь економіки, що стає невід'ємною складовою загальної економіки, якій притаманні такі риси:

– знання створюється, розповсюджується і використовується в різноманітних формах, збагачує всі галузі, всі сектори й усіх учасників соціально-економічних процесів;

– головною рушійною силою стає мотивована на придбання, постійне оновлення і розповсюдження знання через свою інноваційну праця людини, для інноваційної праці якої характерна висока частка знанняєвої, творчої, інтелектуальної компоненти;

– результатом інноваційної праці людини стає продукування і реалізація новітніх ідей, що трансформуються у високотехнологічну продукцію, висококваліфіковані послуги, нову інформацію і нове знання, сприяють задоволенню потреб і приносять економічну вигоду тому, хто ці ідеї продукує, поширює та впроваджує, а також забезпечують конкурентні переваги і країні, і регіоналам, і організаціям, і безпосередньо «носіям знання», тобто працівникам.

Принципово нові сутнісні ознаки запропонованого підходу до визначення терміну «економіка знань» подано на рис. 1.

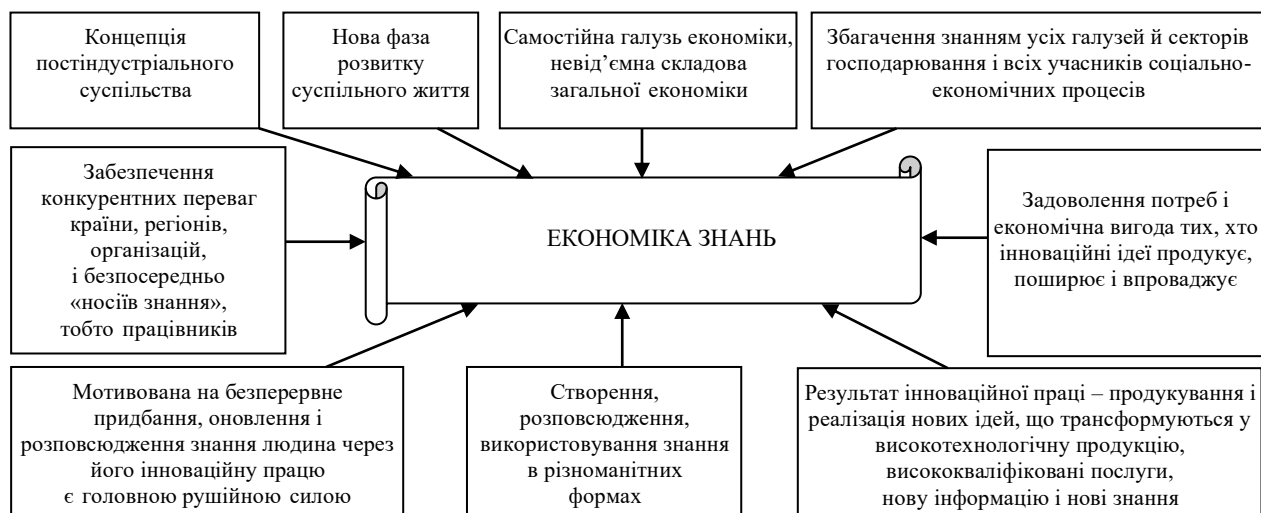


Рис. 1. Сутнісні ознаки поняття «економіка знань»

Сутнісні ознаки поняття «економіка знань», встановлені за результатами дослідження підходів до його визначення, дозволяють стверджувати, що знаннева економіка, хоча і представляє окрему галузь економіки, однак в ній відбуваються два взаємозалежні і взаємообумовлені процеси, а саме – набуття (виробництво) і споживання знань. При цьому споживання завжди пов'язано з бізнесом, тобто з перетворенням знань в економічні цінності. У даному випадку знання стають ресурсами або чинниками виробництва благ, що надає підставу в умовах економіки знань розглядати знання як чинник і важливіший ресурс економічного зростання.

Наведені сутнісні ознаки дають підставу для твердження про те, що перехід до нової фази розвитку суспільного життя, якою є економіка знань, можливий тільки за умови домінування в суспільстві ідеології, згідно з якою головною рушійною силою знанневої економіки є мотивована людина з її знаннями та інноваційна праця, результатом якої буде продукування і комерціалізація «ідей і образів», котрі трансформуються у високотехнологічну продукцію, висококваліфіковані послуги, нову інформацію і нові знання, які стають важливою перевагою організацій в конкурентній боротьбі на ринках товарів, послуг і товарів, і навіть, на ринках праці. За таких умов знання стають найголовнішим економічним ресурсом, визначальним компонентом ВВП країн та виробничої діяльності організацій і бізнесу у цілому. Пітер Друкер у своїй роботі «Ефективне управління» загострює увагу саме на зв'язку знань і бізнесу. Вієн зазначає, що знання стають бізнесом цілковито в тій же мірі, в якій бізнесом є споживач. Знання мають значення для бізнесу тому, що вони забезпечують задоволенню потреб споживача. Отже, ефективність знання проявляється тільки тоді, коли воно робить внесок в життя за теренами бізнесу, а саме – в світ ринків і споживачів, тому що бізнес – це процес, який перетворює такий вид ресурсів, як знання, в економічні цінності. Тільки знання забезпечують товарам в будь-якому бізнесі підтримуючу позицію, яка є ключовим чинником їх виживання і успіху [1, с. 74].

Вищевикладене дозволяє зробити такі висновки. Знаннева економіка, хоча і представляє окрему галузь економіки, однак в ній відбуваються два взаємозалежні та взаємообумовлені процеси, а саме – набуття (виробництво) і споживання знань. При цьому споживання завжди пов'язано з бізнесом, тобто з перетворенням знань в економічні цінності. У даному випадку знання стають ресурсами або чинниками виробництва благ. Це дає підставу вважати правомірними розглядати в контексті «економіки знань» знання як чинник і як важливіший ресурс економічного зростання.

У науковій зарубіжній літературі наводиться багато прикладів того, як саме знання перетворюють економіку. Так, Т. Стюарт у книзі «Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства організацій» [8, с. 38] відмічає, що Ф. Махлуп (Fritz Machlup), економіст із Принстонського університету уперше здійснив спробу на основі даних 1958 року виміряти економічну цінність знань. За його розрахунками, які наведено в книзі «Знання. Їх виробництво, розповсюдження і вплив на економіку» («Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance») [9, с. 82], 34,5 % ВВП США можна віднести до інформаційного сектору. Пізніше, в

1980 році, його учні підраховували, що «індустрія знань» дала 36,5 % ВВП. Однак, незважаючи на таку незначну різницю, було зроблено висновок, що економіка знань продовжує стрімко розвиватися, бо кожна держава, кожна розвиватися, бо кожна держава, кожна компанія і кожна людина залежать від знань: патентів, навичок, технологій, досвіду і інформації. Сьогодні формування ВВП розвинених країн світу за оцінками зарубіжних фахівців на 40 % і більше здійснюється за рахунок інтелектуально-ємних виробництв [10, с. 6–8]. У підтвердження цього наведемо лише декілька цифр з однієї з останніх робіт Р. Каплана і Д. Нортон [11], які наведено в статті А. Колота «Інноваційна праця та інтелектуальний капітал в системі факторів формування економіки знань» [10].

Якщо на початку 80-х років минулого століття близько 60 % інвестицій у промисловості США спрямовувались на набуття матеріальних цінностей, то вже через двадцять років ця частка становила лише 16 %. З початку 90-х років XX ст. підприємства США стали витратити більше коштів на придбання обладнання, що призначалося для обробки інформації, ніж на інше устаткування. Зменшувалися і матеріальні активи. Якщо в 1982 році вони на американських підприємствах становили в середньому 62 % ринкової вартості підприємств, то через десять років ця частка вже дорівнювала 38 %, а в останніх дослідженнях частка матеріальних активів оцінюється в 10–15 %. Крім того Р. Каплан і Д. Нортон й такі дані, які свідчать про зростання частки нематеріальних ресурсів у створенні додаткової вартості: «...якщо в 1982 році в 500 найбільших компаніях США на нематеріальні ресурси у створенні додаткової вартості припадало близько 40 %, то в 1998 році – приблизно 85 %» [11, с. 24].

Визначальними є й такі дані: витрати сучасних компаній на інформацію в глобальному просторі розрахунками школи бізнесу при Дартмутському коледжі за даними журналу «Purchasing» складають три чверті доданої вартості. У 1995 р. середня компанія завдяки розвитку продуктової спеціалізації витрачала на придбання «чужих» матеріалів, деталей і послуг у п'ять разів більше грошових коштів, ніж у 1993 році [12, с. 28–30]. А корпорація Chrysler закупує біля 70 % частин своїх машин, що зумовило на ринку автомобілів представляти «Велику трійку» (the Big Three) в першу чергу як студію дизайну і спеціалістів з маркетингу, а уже потім як промисловців [13, с. 126–128].

Можна наводити ще багато прикладів, однак, по нашому розумінню, й наведені є достатньою підставою для висновку про те, що виробництво в глобалізаційному суспільстві в «Вік інформації», тобто в знаннєвій економіці дематеріалізується. Інформація стає важливішою сировиною, без якої в новій економіці вже не обійтись. А це означає, що змінюється співвідношення видів трудової діяльності. За розрахунками Стівена Р. Барлі (Stephen R. Barly), професора Стенфордського університету, частка посад, пов'язаних з інформацією (в області продажів, управлінські, адміністраторські, професійно-технічні тощо), збільшилася з 17 % у 1900 до 59 % на рубежі нового тисячоліття [14, с. 80]. А колишній міністр праці США Роберт Б. Райч (Robert B. Reich) у 1991 р. підрахував, що в майбутньому до категорії так званої «еліти» (юристи, консультанти, менеджери, інженери, конструктори, спеціалісти по рекламі і інші, тобто всі ті, чия діяльність складатиметься у «виявленні проблем, їх рішенні й розробці стратегій»), буде відноситися 20 % усієї робочої сили США [14]. Однак, як пише Томас А. Стюарт у своїй книзі «Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства організації» [8, с. 265]: ... «справа не тільки в тому, що зростає кількість людей, зайнятих роботою зі знаннями, – змінюється самий інтелектуальний зміст будь-якої праці, будь-то праця в сільському господарстві, праця робітника за станком або будь-яка інша висококваліфікована робота... Інформація і знання для них стають і сировиною, і продукцією».

Актуальність розвитку управлінського персоналу організації в системі управління підприємством обумовлена наступними теоретичними і практичними причинами за умов економіки знань:

– по-перше, в умовах інноваційного розвитку сучасних підприємств кардинальним чином трансформується роль системи управління персоналом – на зміну жорстким методиками у сфері управління персоналом «тейлоризм-фордизм» приходять більш м'яка форма доктрини «людських відносин», адміністративна система контролю змінюється саморегулюючою системою контролю [15, с. 193];

– по-друге, світова економічна система пред'являє обов'язкові вимоги до сертифікації систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами ISO 9001:2000, відмінною рисою яких є застосування контролю для успішного розвитку функцій управління (планування, організації, мотивації і контролю);

– по-третє, успішна реалізація стратегії розвитку управлінського персоналу визначається не тільки якістю планування, але й ефективною організацією процесу контролю, спрямованого на регулювання основних параметрів предметної діяльності з метою своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

– по-четверте, приймати обґрунтовані управлінські рішення в сучасному бізнес-середовищі стає все важче в силу постійно зростаючих інформаційних потоків та багатоваріантності можливих рішень. У цьому зв'язку виникає потреба в інструментах інформаційної та методичної підтримки систем управління, включаючи систему управління керуючої ланки підприємства.

В умовах глобалізації та інтеграції вітчизняного ринку праці управлінський персонал організації виступає як цінний соціоекономічний ресурс, вартість професійних якостей і компетенцій якого неухильно зростає завдяки оволодінню співробітниками новими знаннями.

У предметно-об'єктному контурі організаційно-економічної моделі процесу підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань інтегральними нормативами (функціональними компонентами) ефективності є: показники функціональної і цільовій визначеності; показники відповідності принципу економічності; показники відповідності принципу гнучкості; показники ефективності використання співробітників і обґрунтованості департаментизації. Модульні блоки організаційно-економічної моделі процесу підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань спрямовані на досягнення основних цілей розвитку управлінського персоналу – прийняття якісних управлінських рішень в умовах жорсткої конкуренції [16, с. 72–75].

В основу модульних блоків організаційно-економічної моделі процесу підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань покладемо предметну область процесу управління керуючим складом підприємства. Коротко зміст модульних блоків процесу підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства за умов економіки знань викладено нижче.

1. Формулювання цілей процесу підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства за умов економіки знань. На цьому етапі керівництву організації запропоновано не тільки виконати ряд загальних процедур: сформулювати цілі, вибрати критерії аналізу і оцінки як поточної ситуації (до впровадження моделі), так і бажаної (після запровадження моделі), чітко сформулювати очікувані результати за умов економіки знань.

2. Оцінка організаційної структури організації. Системи управління розділяють по економічних, технологічних, соціально-психологічних та організаційних параметрах. На цьому етапі очікувані результати наступні: має бути проведена оцінка ефективності організаційної структури управління з погляду інтелектуальної результативності об'єкту, який управляється, а також забезпечено виявлення соціально-психологічних невідповідностей управлінського персоналу.

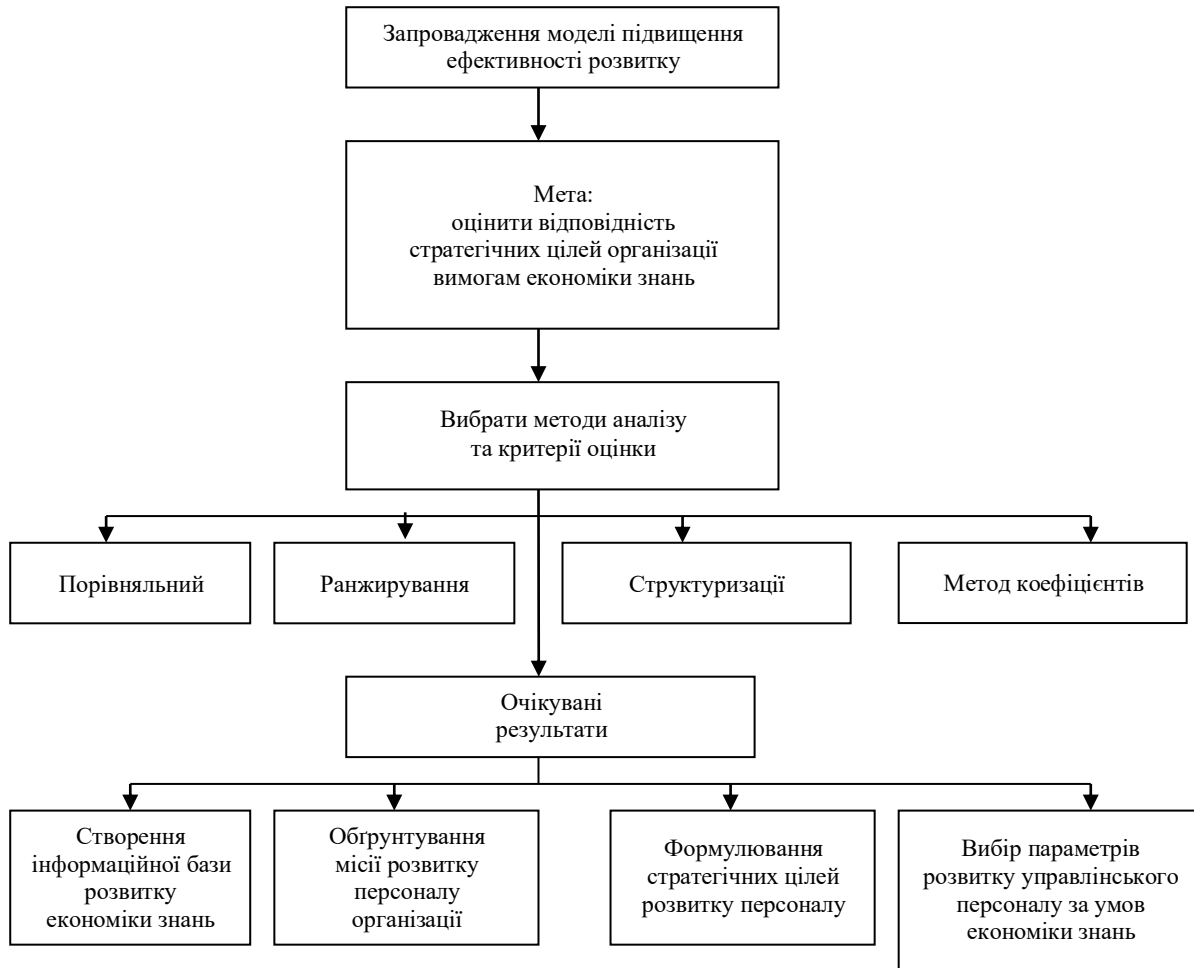
3. Розробка організаційних основ впровадження моделі підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу за умов економіки знань (рис. 2).



Рис. 2. Етапи впровадження процесу підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань

На цьому етапі основою метою є розробка нормативно-правових основ для формування управлінського персоналу та вибір варіанта формування системи його контролю. Для цього доцільно використати, наприклад, такий метод, як нормативний (класифікація нормативно-методичних документів). Очікуваним результатом на цьому етапі має стати розробка нормативної документації, що дозволяє автоматизувати процеси та отримання більшої ефективності управлінського персоналу [17, с. 16].

4. Аналіз внутрішньої ефективності процесу управління персоналом за умов економіки знань.
5. Розробка ключових показників ефективності в рамках моделі підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань.
6. Моніторинг і аналіз результатів організації.
7. Порівняльний аналіз інтегральних результатів і вироблення рекомендацій.
8. Оцінка інтегральної ефективності управлінського персоналу за умов економіки знань (рис. 3).



**Рис. 3. Особливості запровадження моделі підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань**

Оцінювання ефективності праці управлінського персоналу підприємства може здійснюватися з економічного й соціального погляду. В результаті дослідження структури та чисельності персоналу нами запропонована організаційна модель підвищення ефективності використання управлінського персоналу за умов економіки знань (див. рис. 4).

Система розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань повинна бути налаштована таким чином, щоби управляти процесом поточного аналізу планових і фактичних показників управлінської діяльності, щоби виключити помилки і відхилення як в сьогоденні, так і в майбутньому. Помилки і проблеми, що виникають при аналізі ситуації всередині організації, переплітаються, якщо їх вчасно не виправити, з помилками в оцінці майбутніх умов навколишнього середовища. Іншими словами, необхідно передбачити, щоби прийняте рішення не ґрунтувалося на помилкових передумовах, а це особливо важливо, коли прийняте рішення пов'язане з великим ризиком. Використання організаційно-економічної моделі процесу підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань дозволяє:

- оцінити внесок служби управління персоналом в побудові і досягненні організаційних цілей;
- контролювати витрати на управлінський персонал;
- прогнозувати динаміку кадрових показників, що впливають на ефективність організації в цілому.

Реалізація підприємствами організації даної моделі служить необхідною основою побудови раціональної структури управління, складання штатного розкладу і планування фонду оплати праці і як результат – підвищення ефективності використання управлінського персоналу [18, с. 354].





Рис. 4. Організаційна модель процесу підвищення розвитку управлінського персоналу організації за умов економіки знань

З таблиці 2 бачимо, що серед керівників вищої ланки організації, перше місце по важливості відводиться управлінським знанням; на другому місці – економічні знання, на третьому місці – правові знання. Технічні знання отримали четверте місце, а на п'яте місце керівники поставили соціально-психологічні знання.

Таблиця 2

## Експертні оцінки рівня важливості знань серед керівників вищої ланки організації

| Блок знань | Експерт |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Середній ранг і рівень значущості |
|------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----------------------------------|
|            | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                                   |
| Е          | 3       | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2  | 2,8 (2)                           |
| У          | 1       | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3  | 1,8 (1)                           |
| СП         | 5       | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5  | 4,3 (5)                           |
| П          | 4       | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1  | 2,9 (3)                           |
| Т          | 2       | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4  | 3,1 (4)                           |

*Примітка.* Е – економічні знання, У – управлінські знання, СП – соціально-психологічні знання, П – правові, Т – технічні.

З таблиці 3 випливає, що серед інших управлінських працівників організації, перше місце по важливості відводиться управлінським знанням; на другому місці – технічні знання, на третьому місці – соціально психологічні знання. Економічні знання отримали четверте місце і на п'ятому місці знаходяться правові знання. Проведені дослідження наочно показують, що значущість знань визначається, в першу чергу, діяльністю, якою займається або збирається займатися управлінський працівник.

Таблиця 3

## Рейтинг знань для управлінських працівників організації

| Блок знань             | Рейтинг знань, місце      |         |                       |                         |                               |                              |
|------------------------|---------------------------|---------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|
|                        | Керівники середньої ланки | Фахівці | Керівники вищої ланки | Керівники нижньої ланки | Інженерно-технічні працівники | Інший управлінський персонал |
| Економічні             | 2                         | 2       | 2                     | 2                       | 2                             | 4                            |
| Управлінські           | 1                         | 3       | 1                     | 1                       | 3                             | 1                            |
| Соціально-психологічні | 5                         | 5       | 5                     | 5                       | 5                             | 3                            |
| Правові                | 3                         | 1       | 3                     | 4                       | 4                             | 5                            |
| Технічні               | 4                         | 4       | 4                     | 3                       | 1                             | 2                            |

Таким чином, економічні знання важливі для всіх вказаних вище посад. Про це свідчить те, що різка зміна економічної ситуації, виникнення ринкових відносин призвели до змін в системі людських цінностей. Перевага віддається також управлінським знанням організації. Тільки функціональні фахівці і головні інженери відводять їм третє місце. Це пояснюється тим, що у перших відсутні адміністративні функції, а у других, не дивлячись на великий об'єм адміністративних повноважень, найбільше значення надається реалізації технічної політики організації.

Оцінюючи значущість соціально-психологічних знань, майже всі категорії управлінських працівників відвели їм останнє, п'яте місце. Це ще раз доводить, що існуючий підхід до управління персоналом має

технократичні тенденції, де управлінські рішення підпорядковані тільки інтересам виробництва: збільшенню випуску продукції (роботи, послуги), максимізації прибутку або мінімізації збитку тощо. Таким керівникам нерідко буває важко перебудуватися і, як наслідок, потреби працівників їх цікавлять в останню чергу.

З рис. 5 видно, що чим вище рівень керівника, тим більше зростає відсоток економічних, управлінських, соціально-психологічних і правових знань, необхідних для формування його компетентності організації.

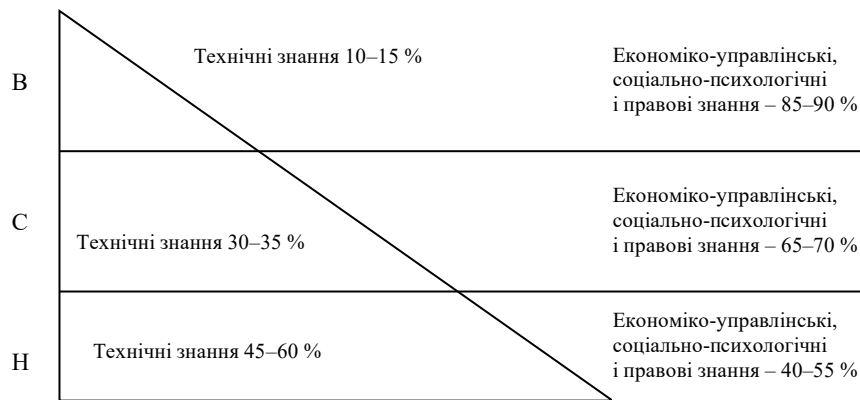


Рис. 5. Процентне співвідношення знань за рівнями управління організації:  
В – вищий рівень; С – середній рівень; Н – нижній рівень

Розглядаючи проблематику ефективності розвитку управлінського персоналу на організації, представляється особливо важливим і логічним розгляд поняття «ефективність управлінської праці» [19]. Ефективність управлінської праці організації, на відміну від продуктивності праці безпосередніх учасників створення матеріальних благ, вимірюють не безпосередньо, а за результативними показниками роботи суб'єктів господарювання за певний проміжок часу. Важлива роль у підвищенні ефективності управлінської праці організації належить організації праці працівників апарату управління на науковій основі, яка означає систему обґрунтованих технічних, організаційних та економічних заходів, спрямованих на безпосереднє вдосконалення організації і методів управління з використанням науково-технічних досягнень, широкого впровадження засобів механізації, автоматизації та комп'ютеризації усіх функцій процесу управління.

#### Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Таким чином, в умовах економіки знань основними чинниками розвитку стають знання й людський капітал. Зокрема, у роботі відзначається, що за сучасних умов «отримання нових знань, а отже, і нових технологій – знань про те, як можна використати наявні ресурси інакше, ніж вітчизняні підприємства звикли це робити традиційно – визначає не лише конфігурацію, але й вартість усієї решти факторів виробництва». Передумовами функціонування такої економіки є підвищення конкурентоспроможності людського капіталу, виробництво знань, високих технологій, інновацій і високоякісних послуг. Відповідно, головною рушійною силою стає людина, мотивована на постійне, безперервне оновлення й поновлення свого знання та розповсюдження його через інноваційну працю. Основною складовою такої праці стає інтелектуальна, знаннева компонента, а її результатом – продукування й реалізація новітніх ідей, що трансформуються у високотехнологічну продукцію, висококваліфіковані послуги, нову інформацію, нове знання, сприяють задоволенню потреб і приносять економічну вигоду тому хто ці ідеї продукує, поширює та впроваджує, а також забезпечують конкурентні переваги і країні, і регіонам, і організаціям, і безпосередньо «носіям знання», тобто працівникам. Отже, процес створення, розповсюдження та використання знання в умовах знанневої економіки має інноваційну спрямованість, та покликаний активізувати інноваційну діяльність держав та окремих суб'єктів господарювання – підприємств. Усвідомлення ключової ролі інноваційної активності у забезпеченні ефективного функціонування підприємств в умовах економіки знань обумовлює необхідність визначення ключових чинників її розвитку та дослідження стану інноваційної активності промислових підприємства України в умовах економіки знань з метою визначення ключових чинників її розвитку.

#### Література

1. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2008. – 224 с.
2. Lane R. E. The Decline of Politics and Ideology in the Knowledgeable Society / R. E. Lane // American Sociological Review. – 1966. – Vol. 31. – P. 649–662.
3. Buckman Robert H. Building a Knowledge-Driven Organization // Robert H. Buckman. – N.Y. : McGraw Hill, 2004. – 264 p.
4. Амидон Д. Глобальный импульс стратегии знаний [Електронний ресурс] / Д. Амидон. – Режим доступу : <http://www.entovation.com/global.htm>.
5. Dahlman Carl J. Korea and the Knowledge-based economy. Making the Transition / Carl J. Dahlman, T. Anderson. – N.Y. : World Bank Publications, 2000. – 152 p.

6. Мусина Л. О. Основні засади переходу до економіки знань: перспективи для України / Л. О. Мусина // Економіка і прогнозування. – 2003. – № 3. – С. 87–107.
7. Бубенко П. Чому гальмуються інноваційні процеси в Україні? / П. Бубенко, В. Гусев // Економіка України. – 2009. – № 6. – С. 30–38.
8. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал: Новый источник богатства организаций / Томас А. Стюарт ; пер. с англ. В. Ноздриной. – М. : Поколение, 2007. – 368 с.
9. Machlup F. Knowledge and Knowledge Production (n.1 of Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance) / F. Machlup. – Princeton, N.J. : Princeton University Press, 1980. – 161 p.
10. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4–9.
11. Kaplan R. S. Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Stuttgart : Schaffer. – Poeschel, 2001. – 45 p.
12. Mirchandani V. Procurement: The Under-Exploited Line in the Supply Cham / V. Mirchandani // Gartner Group Research Note. – 1996. – Vol. 16. – P. 26–34.
13. Shawn T. You'll Never Guess Who Really Make / T. Shawn // Fortune. – 1994. – Vol. 4. – P. 124–131.
14. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth / C. P. Alderfer. – N.Y. : Colier Macmillan, 1972. – 249 p.
15. Прушківська Е. В. Неоіндустріалізація як процес оновлення вторинного сектору економіки в період економічної не стабільності / Е. В. Прушківська // Теоретичні і прикладні питання економіки. – 2013. – Вип. 28. – Т. 1. – С. 191–197.
16. Пуляева В. Н. Формирование модели компетенций управленческого персонала предприятия на основе принципов сервисного менеджмента / В. Н. Пуляева // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2014. – № 3. – С. 69–77.
17. Борщ В. І. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. І. Борщ ; Одес. нац. політехн. ун-т. – Одеса, 2014. – 24 с.
18. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / А. В. Калина ; Міжрегіон. акад. упр.персоналом. – Київ : Персонал, 2014. – 498 с.
19. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // TEM Journal. – 2020. – 1(9). – P. 249–260.

## References

1. Druker P. Effektivnoe upravlenie / P. Druker ; per. s angl. – M. : Vilyams, 2008. – 224 s.
2. Lane R. E. The Decline of Politics and Ideology in the Knowledgeable Society / R. E. Lane // American Sociological Review. – 1966. – Vol. 31. – P. 649–662.
3. Buckman Robert H. Building a Knowledge-Driven Organization // Robert H. Buckman. – N.Y. : McGraw Hill, 2004. – 264 r.
4. Amidon D. Globalnyj impuls strategii znaniy [Elektronij resurs] / D. Amidon. – Rezhim dostupu : <http://www.entovation.com/global.htm>.
5. Dahlman Carl J. Korea and the Knowledge-based economy. Making the Transition / Carl J. Dahlman, T. Anderson. – N.Y. : World Bank Publications, 2000. – 152 r.
6. Musina L. O. Osnovni zasady perekhodu do ekonomiky znan: perspektivy dlia Ukrainy / L. O. Musyna // Ekonomika i prognozuvannia. – 2003. – № 3. – S. 87–107.
7. Bubenko P. Chomu halmuiutsia innovatsiini protsesy v Ukraini? / P. Bubenko, V. Husiev // Ekonomika Ukrainy. – 2009. – № 6. – S. 30–38.
8. Styuart Tomas A. Intellektualnyj kapital: Novyj istochnik bogatstva organizacij / Tomas A. Styuart ; per. s angl. V. Nozdrinoj. – M. : Pokolenie, 2007. – 368 s.
9. Machlup F. Knowledge and Knowledge Production (n.1 of Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance) / F. Machlup. – Princeton, N.J. : Princeton University Press, 1980. – 161 r.
10. Kolot A. M. Innovatsiina pratsia ta intellektualnyi kapital u systemi faktoriv formuvannia ekonomiky znan / A. M. Kolot // Ukraina: aspekty pratsi. – 2007. – № 4. – S. 4–9.
11. Kaplan R. S. Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Stuttgart : Schaffer. – Poeschel, 2001. – 45 r.
12. Mirchandani V. Procurement: The Under-Exploited Line in the Supply Cham / V. Mirchandani // Gartner Group Research Note. – 1996. – Vol. 16. – P. 26–34.
13. Shawn T. You'll Never Guess Who Really Make / T. Shawn // Fortune. – 1994. – Vol. 4. – R. 124–131.
14. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth / C. P. Alderfer. – N.Y. : Colier Macmillan, 1972. – 249 r.
15. Prushkivska E. V. Neoindustrializatsiia yak protses onovlennia vtorynnoho sektoru ekonomiky v period ekonomichnoi ne stabilnosti / E. V. Prushkivska // Teoretychni i prykladni pytannia ekonomiky. – 2013. – Vyp. 28. – T. 1. – S. 191–197.
16. Pulyaeva V. N. Formirovanie modeli kompetencij upravlencheskogo personala predpriyatiya na osnove principov servisnogo menedzhmenta / V. N. Pulyaeva // Vestnik asociacii vuzov turizma i servisa. – 2014. – № 3. – S. 69–77.
17. Borschch V. I. Formuvannia mekhanizmu otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti upravlinskoho personalu promysloвого pidpriemstva : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / V. I. Borschch ; Odes. nats. politekhn. un-t. – Odessa, 2014. – 24 s.
18. Kalyna A. V. Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny : navch. posib. dlia studentiv vyshch. navch. zakl. / A. V. Kalyna ; Mizhrehion. akad. upr.personalom. – Kyiv : Personal, 2014. – 498 s.
19. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // TEM Journal. – 2020. – 1(9). – R. 249–260.

Надійшла / Paper received : 11.05.2021

Надрукована/Printed : 01.07.2021