

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>

УДК 330.88: 331.108

СТРАТЕГІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СЕРЕДОВИЩІ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES IN THE ENVIRONMENT OF THE KNOWLEDGE ECONOMY

Дороніна Ольга Анатоліївнадоктор економічних наук, професор,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7430-4881>**Алярова Аліна Вагіфівна**аспірант,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2353-9167>**Doronina Olha, Alyarova Alina**
Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті викладено результати дослідження щодо обґрунтування ролі кадрової стратегії у середовищі економіки знань та визначення видів кадрових стратегій, що найбільш дієво здатні підтримувати процес продукування нових знань в організації. Доведено, що в середовищі економіки знань кадрова стратегія має бути спрямована на формування та розвиток «творців знань» та на нагромадження людського капіталу через впровадження сучасних технологій менеджменту персоналу. Узагальнено різноманіття видів кадрових стратегій в сучасному менеджменті в системі координат «рівень розвитку менеджменту» та «поточний стан організації». Виокремлено п'ять видів кадрових стратегій (командотворення, партнерська, стратегія спільної цінності, стратегія, орієнтована на колективні знання, антикризова), що доцільно запроваджувати для покриття актуальної потреби суспільства (організації) у нових знаннях.

Ключові слова: стратегія, кадровий менеджмент, економіка знань, людський капітал, персонал, менеджмент знань, технології менеджменту персоналу.

The aim of the study is to substantiate the role of personnel strategy in the environment of the knowledge economy and to determine the types of personnel strategies that are most effectively able to support the process of producing new knowledge in the organization. The research is relevant due to two aspects. Firstly, the special role of personnel strategy in the organization's knowledge management system. Secondly, the rapid growth of the need of society and organizations for new knowledge in connection with the transition of the economy of Ukraine to the principles of a military economy from February 2022 due to the full-scale invasion of Russia. The conducted research is based on the monographic method, the methods of comparative and logical-structural analysis, as well as the analysis of the author's experience in designing personnel strategies. It is proven that in the environment of the knowledge economy, the personnel strategy should be aimed at the formation and development of "knowledge creators" and at the accumulation of human capital through the introduction of modern personnel management technologies. The variety of types of personnel strategies in modern management in the coordinate system "level of management development" and "current state of the organization" is summarized. Five types of personnel strategies which should be implemented to cover the current need of society (organization) for new knowledge are distinguished. They are team-building, partnership, shared value strategy, strategy focused on collective knowledge, anti-crisis strategy. One of the results of the study is the determination of the purpose and priority technologies of personnel management for these types of personnel strategies, as well as the formulation of the basic priorities of the personnel strategy in the conditions of the development of the knowledge economy. The practical value of the article arises from the fact that the scientific and applied results presented in it can be used to increase the effectiveness of the influence of the organization's management on the spread of the knowledge economy.

Keywords: strategy, personnel management, economy of knowledge, human capital, personnel, knowledge management, personnel management technologies.

Постановка проблеми. У середовищі економіки знань ядром кадрового менеджменту є саме знання, що продукуються, накопичуються та передаються персоналом компанії іншим суб'єктам організаційної діяльності (працівникам, командам, підрозділам тощо) та зовнішньому середовищу. Актуалізується сприйняття персоналу як носія специфічних знань, а його компетенцій – як джерела створення нових знань. Отже, кадрова стратегія компанії має бути цілеорієнтована на забезпечення компанії креативним та інноваційним персоналом, підтримку його мотивації та розвиток компетентностей створення нових, унікальних знань, що мають стати основою конкурентоспроможності як самих «творців знань», так і бізнесу в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність парадигми економіки знань, її еволюція та прикладні аспекти розкрито в працях Д. Богині, В. Геєця, С. Мочерного, Н. Подлужної, Л. Федулової, Дж. Алерта, Г. Кларка, Ф. Махлупа, Ф. Хайєка, Й. Шумпетера та інших науковців. Питанням дослідження взаємовпливу економіки знань та сфери соціально-трудова відносин, тенденцій формування та розвитку людського капіталу, трансформації кадрового менеджменту та технологій управління персоналом присвячено праці Т. Збрицької, А. Колота, А. Карпенка, Г. Назарової, А. Сороки та інших вітчизняних вчених.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Шокова зміна зовнішнього середовища для українських компаній з початком повномасштабного вторгнення росії з лютого 2022 р. кардинально змінила генеральні стратегії бізнесу, а в окремих випадках продемонструвала їх нежиттєздатність в умовах воєнної економіки. Значної трансформації зазнали функціональні кадрові стратегії, адже значно зросли кадрові ризики в організаціях та актуалізувалась необхідність швидкої та адекватної реакції на їх попередження та нейтралізацію. У таких умовах під сумнів може бути поставлена реальність досягнення пріоритетів економіки знань. Проте, ми вважаємо, що, навпаки, нові виклики гостро потребують нових знань задля забезпечення життєдіяльності суспільства та ведення бізнесу в умовах війни, а організаційні стратегії (як генеральна, так і функціональні) мають бути зорієнтовані на продукування таких знань. Доцільним є науково-прикладне опрацювання характерних рис та видів кадрових стратегій, що спроможні підтримувати/поширювати серед-

овище економіки знань, зокрема в умовах невизначеності та війни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ролі кадрової стратегії у середовищі економіки знань та визначення видів кадрових стратегій, що найбільш дієздатні підтримувати процес продукування нових знань в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «економіка знань» впровадив вперше у науковий оборот американський вчений Ф. Махлуп у 1962 році. Він наголошував, що економіка знань відіграє вирішальну роль у функціонуванні економічної системи. Однак, вже в 70-і роки стало зрозуміло, що економіка знань – новий тип економічної організації суспільства, в якому вирішальна роль належить сектору знань, а виробництво знань є джерелом зростання економіки [7, с. 185].

Академік НАН України В. Геєць визначає економіку знань як «економіку, в якій домінуючим фактором виступають процеси накопичення та використання знань; спеціалізовані (наукові) знання, як і повсякденні, стають важливим ресурсом, який поряд із працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання і конкурентоспроможність економіки» [1, с. 6].

Дослідниця Подлужна Н. О., вивчаючи проблеми та перспективи формування економіки знань на регіональному рівні, пропонує розглядати її як тип постіндустріальної економіки, яка базується на диверсифікації її сучасних форм і складається з шести процесів, в яких беруть участь знання для досягнення людського, інноваційного, соціального, економічного, культурного й стійкого розвитку, зростання рівня конкурентоспроможності через прояв ефекту меліоризму на національному і регіональному рівнях [6, с. 67]. На її думку, визначення поняття «економіка знань» містить повну комбінацію процесів, в яких беруть участь знання для забезпечення функціонування економіки знань у регіоні, а саме: виробництво, поширення, використання, нагромадження, інвестування та комерціалізація знань [6, с. 68]. Адаптуючи напрацювання д.е.н. Подлужної Н. О. до рівня організації, який є предметом даного дослідження, зауважимо, що окремі підсистеми кадрового менеджменту та технології менеджменту персоналу в організації мають безпосередньо виступати у якості забезпечуючих/підтримуючих систем вищеназваних процесів. Відповідно, типи кадрових стратегій, що можуть бути потенційно реалізовані в організації, яка

функціонує в середовищі економіки знань, мають бути орієнтовані на зміст та пріоритети того чи іншого процесу за участю знань (виробництво, поширення, використання, нагромадження, інвестування та комерціалізація знань).

Концепція економіки знань тісно пов'язана з еволюцією економічних відносин, новою роллю людського, інтелектуального і соціального капіталів [7, с. 184]. При цьому вона створює, розповсюджує та використовує знання для зростання конкурентоспроможності; виробничі та соціальні відносини розвиваються на основі динамічного прирощення та оновлення знань; характер людської праці змінюється на користь творчої та інтелектуальної діяльності [7, с. 187].

У умовах нової реальності, обумовленими, зокрема процесами поширення середовища економіки знань, формується нова модель праці, яку дослідники А. М. Колот та О. О. Герасименко визначають як «Праця 4.0». У теоретичній конструкції авторів цієї моделі «Праця 4.0» – це трудова парадигма, що притаманна новій економіці, технологічним базисом якої є «Індустрія 4.0». Принциповими характеристиками платформи «Праця 4.0», зокрема, є кардинальні зміни в управлінні персоналом та формування працівника нового типу [4, с. 259]. Отже, кадрова стратегія має ґрунтуватися на таких змінах, бути адаптованою до них в майбутньому, а в ідеальному варіанті – спроможною скеровувати такі зміни (або навіть їх створювати) на користь організації.

Розвиток економіки знань слугує найважливішою умовою для становлення інформаційного суспільства, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності [3]. Драйвером розвитку економіки знань є підготовка високоякісного людського капіталу і передумови виконання цього важливого стратегічного завдання бачимо не лише в національній системі якісної освіти, а й в формуванні корпоративної системи менеджменту знань.

У ході еволюції економіки знань до її складу стали включати не тільки самі технології, а й весь механізм виробництва знань (університети, фундаментальна наука, система комунікацій, патентна система, і прикладна наука, дослідження і розробки) [7, с. 185]. Для корпоративного (організаційного) рівня пропонуємо ідентифікацію (бачення) кадрової стратегії як активної компоненти еконо-

міки знань, інструмента виробництва знань в системі управління людським капіталом та talent-менеджменту. Отже, фактично в середовищі економіки знань кадровій стратегії організації відводиться особлива роль щодо формування та розвитку працівників нового типу – «творців знань», а також нагромадження людського капіталу через впровадження сучасних технологій менеджменту персоналу (рис. 1).

При розробці та реалізації кадрової стратегії в умовах розвитку економіки знань, а також при виборі найбільш оптимального типу стратегії важливим є врахування вікової структури персоналу організації, адже науковцями доведено, що на кожному з етапів життєвого циклу людини відбуваються різні за напрямом, інтенсивністю та змістовною наповненістю процеси привласнення, генерації та практичного застосування знань [6, с. 221]. Таким чином, для представників різних вікових генерацій варто адресно обирати технології менеджменту персоналу (менеджменту знань), а окремі види кадрових стратегій можуть виявитися не ефективними з точки зору досягнення індивідуальних та колективних цілей в координатах економіки знань.

На сьогодні багато досліджень присвячено впливу глобальних трендів цифровізації (що по суті є наслідком практичної імплементації парадигми економіки знань) на HR-тренди та технології менеджменту персоналу, трансформацію функцій управління персоналом – це зокрема дослідження Збрицької Т. П. та Сороки О. В. [3]. Відповідно, й традиційні кадрові стратегії мають оновлюватися, оскільки їх інструментальне наповнення стає якісно іншим, зокрема таким, що ґрунтується на використанні Digital-HR-технологій.

Як відомо, із середини ХХ ст. обсяг доступних людству знань подвоюється кожні 20 років [7, с. 184], отже кадрова стратегія та її інструменти мають готувати/адаптувати працівника до включення в систему продукування нових знань та продуктивну професійну діяльність в середовищі економіки знань.

Серед 30-ти найважливіших навичок майбутнього, що визначені Національним агентством кваліфікацій [5], лівова частка корелюється з трендами розвитку економіки знань, цифрової економіки та формує здатність людини до створення нових знань та інноваційної діяльності: системне мислення; критичне мислення; аналітичне мислення; творчість; креативність; цікавість; ініціативність; можливість управління проектами і



Рис. 1. Роль кадрової стратегії щодо ресурсного забезпечення розвитку економіки знань

процесами; цифрова грамотність; уміння працювати в умовах високої невизначеності і швидкої зміни умов завдання тощо.

За результатами опитування, проведеного Career Hub – експертною платформою з кар’єрного розвитку від Центру «Розвиток КСВ» у 2021 р. серед української молоді у віці 14–35 років, найважливіші м’які навички для роботи в 2030 році, на думку молодих людей це [2]:

- креативність, оригінальність та ініціативність (59,5%);
- критичне мислення та аналіз (57,1%);
- аналітичне мислення та інновації (56,4%);
- витривалість, стресостійкість та гнучкість (54%).

Тобто це ті навички, що безпосередньої відповідають змісту парадигми економіки знань та здатні підтримувати розвиток Індустрії 4.0. Очевидною є готовність молоді стати джерелом продукування нових знань, а актуальні

системи розвитку людського капіталу на різних рівнях управління мають підтримувати цю готовність, а в окремих випадках – й стимулювати її появу. В організаціях різних видів економічної діяльності та різних форм власності саме кадрова стратегія, що інтегрована з системою менеджменту знань, має включати відповідний напрям talent-менеджменту, а всі технології менеджменту персоналу мають бути налаштовані на перетворення працівників з «носіїв знань» на «творців знань».

Зауважимо, що розвиток теорії та практики управління й кадрового менеджменту, зокрема, демонструє широку класифікацію видів кадрових стратегій, що відрізняються сферою використання та своїми особливостями (рис. 2).

Вивчення наукової літератури за темою дослідження показує, що окремі підходи класифікації кадрових стратегій корелюються з класифікацією стратегій бізнесу та маркетингових стратегій; інші – з класифікацією

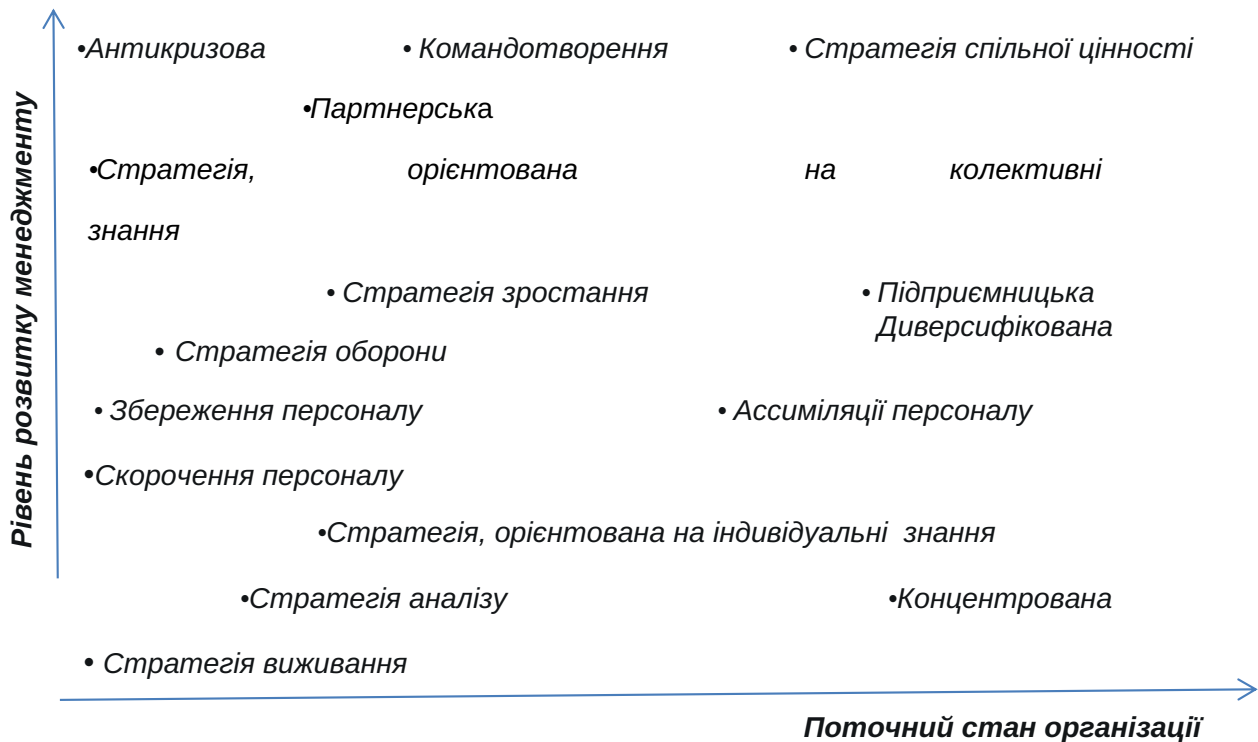


Рис. 2. Різноманіття видів кадрових стратегій в сучасному менеджменті

типів кадрової політики, яка є безпосередньо практичним інструментом реалізації стратегії.

Проте, очевидно, що не кожна з цих стратегій сприятиме ресурсному забезпеченню розвитку економіки знань, оскільки за своїми результатами вони є абсолютно різними. На рис. 3 представлено характеристики видів кадрових стратегій, що на нашу думку, є найбільш ефективними в умовах розвитку економіки знань та сприяють покриттю актуальної потреби суспільства (організації) у нових знаннях. Базовими пріоритетами кадрової стратегії в умовах розвитку економіки знань мають бути:

1. Перенесення акценту в системі менеджменту персоналу з управління персоналом на управління талантами.

2. Створення умов для залучення, збереження та розвитку «творців знань» за рахунок створення конкурентоспроможних умов job-пропозицій та підтримки цінностей працівників нового типу.

3. Формування (підтримка) мотивованості працівників до реалізації креативного потенціалу, продукування нових знань та нагромадження людського капіталу.

На нашу думку, ці пріоритети мають бути актуальними за будь-якого виду обраної кадрової стратегії, проте конкретний вид стратегії передбачатиме специфічне досягнення цих пріоритетів певним набором політик та технологій менеджменту персоналу, а також конкретними управлінськими діями, що будуть відповідати сформованому в компанії стилю управління, корпоративній культурі тощо.

Висновки. Одним з основних важелів підтримки середовища економіки знань на організаційному рівні слід вважати кадрову стратегію, оскільки саме працівники є носіями та «творцями» знань, що рухають розвиток знаннєвої економіки. Успіх організації щодо покращання своїх позицій на ринку (або підтримки діяльності в умовах кризи чи війни) безпосередньо залежить від її спроможності продукувати знання, якими не володіють інші суб'єкти діяльності або які не використовувались в інших умовах діяльності. Отже, кадрова стратегія організації має бути налаштована на підтримку внутрішньої системи менеджменту знань через формування, розвиток та нагромадження людського капіталу відповідної якості.

Командотворення		Партнерська	
<i>Мета</i> – формування команди новаторів, готових до активно-відповідальної взаємодії у процесі продукування, передачі, комерціалізації знань	<i>Пріоритетні технології менеджменту персоналу:</i> технології відбору персоналу, технології адаптації персоналу; team-bilding	<i>Мета</i> – створення умов щодо партнерської взаємодії всіх учасників процесу менеджменту знань задля максимального використання наявного людського капіталу організації	<i>Пріоритетні технології менеджменту персоналу:</i> технології формування лояльності персоналу; делегування, управлінського впливу
Стратегія спільної цінності		Стратегія, орієнтована на колективні знання	
<i>Мета</i> – об'єднання «творців знань» навколо загальноорганізаційних цінностей та спрямування їх діяльності на підтримку цих цінностей задля зростання конкурентоспроможності організації	<i>Пріоритетні технології менеджменту персоналу:</i> технології відбору персоналу, технології мотивування персоналу; технології соціально-психологічного впливу	<i>Мета</i> – розвиток людського потенціалу організації на основі внутрішньої системи менеджменту знань в напрямі творення колективних знань як фактору зростання	<i>Пріоритетні технології менеджменту персоналу:</i> технології розвитку персоналу; talent-менеджмент
Антикризова			
<i>Мета</i> – попередження та профілактика кадрових ризиків на будь-якій стадії економічного циклу за рахунок ефективного використання наявного людського капіталу з метою інноваційного розвитку та зростання конкурентоспроможності організації		<i>Пріоритетні технології менеджменту персоналу:</i> технології кадрового аудиту; технології оптимізації; технології соціально-психологічного впливу	

Рис. 3. Види кадрових стратегій, що сприяють розвитку середовища економіки знань

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Геєць В. М. Про характер перехідних процесів до економіки знань. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна / під заг. ред. А. П. Гальчинського, С. В. Львовичкіна, В. Л. Семиноженка. Київ : Владар, 2004. 261 с.
- Гондюл О. Future of Work 2030: як українська молодь бачить майбутню роботу. URL: <https://mind.ua/openmind/20224503-future-of-work-2030-yak-ukrayinska-molod-bachit-majbutnyu-robotu> (дата звернення: 01.06.2022).
- Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660> (дата звернення: 15.05.2022).
- Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
- Людський капітал 2030. URL: <https://drive.google.com/file/d/1XHZeW0b4NwPFg11Wa7XOeCT1Ml6mqD6c/view?fbclid=IwAR3sslqSz743NyCNNp4KEZsPhKQdBVXk0s-kediol9X6bJZu2VknHHGVCUs> (дата звернення: 01.06.2022).
- Подлужна Н. О. Економіка знань: проблеми та перспективи формування в регіонах України : монографія. Харків : ФОРМ Панов А. М., 2018. 416 с.
- Світлична В. Л. Теоретичні базис нової парадигми суспільства – економіки знань. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3 (19). С. 184–193.

REFERENCES:

- Heiets V. M. (2004) Pro kharakter perekhidnykh protsesiv do ekonomiky znan. Ekonomika znan: vyklyky hlobalizatsii ta Ukraina [About the nature of transitional processes to the knowledge economy. Knowledge economy:

challenges of globalization and Ukraine] / pid zah. red. A. P. Halchynskoho, S. V. Lovochkina, V. L. Semynozhenka. Kyiv: Vldar. (in Ukrainian)

2. Hondiul O. Future of Work 2030: yak ukrainska molod bachyt maibutniu robotu [Future of Work 2030: how Ukrainian youth see future work]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20224503-future-of-work-2030-yak-ukrayinska-molod-bachit-majbutnyu-robotu> (accessed June, 1, 2022).

3. Zbrytska T. P., Soroka O. V. (2021) Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky [Personnel management in the era of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 31. Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660> (accessed May, 15, 2022).

4. Kolot A. M., Herasymenko O. O. (2021) Pratsia XXI: filosofii zmin, vyklyky, vektory rozvytku: monohrafiia [Work XXI: philosophy of change, challenges, vectors of development: monograph]. Kyiv: KNEU imeni Vadyma Hetmana. (in Ukrainian)

5. Liudskyi kapital 2030 [Human capital 2030]. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1XHZew0b4N-wPFgl1Wa7XOeCT1MI6mqD6c/view?fbclid=IwAR3sslqSz743NyCNNp4KEZsPhKQdBVXk0s-kedioI9X-6bJZu2VknHHGVCUs> (accessed June, 1, 2022)

6. Podluzhna N. O. (2018) Ekonomika znan: problemy ta perspektyvy formuvannia v rehionakh Ukrainy: monohrafiia [Knowledge economy: problems and prospects of formation in the regions of Ukraine: monograph]. Kharkiv: FOP Panov A. M. (in Ukrainian)

7. Svitlychna V. L. (2015) Teoretychni bazys novoi paradyhmy suspilstva – ekonomiky znan [The theoretical basis of the new paradigm of society – the knowledge economy]. *Ekonomika: realii chasu – Economy: realities of time*, vol. 3 (19), pp. 184–193.