

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ, доктор економічних наук, професор  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в аналізі основних тенденцій і закономірностей у трансформаціях основних положень менеджменту та управління персоналом підприємства за руху суспільства від індустріальної до постіндустріальної економіки, які, у свою чергу, є основою для розробки підходів і заходів з удосконалення системи управління персоналом сучасних підприємств. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** Визначено та охарактеризовано основні тенденції й закономірності у трансформаціях основних положень менеджменту та управління персоналом підприємства за руху суспільства від індустріальної до постіндустріальної економіки. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано, що визначені тенденції та закономірності можуть використовуватися під час розробки конкретних заходів з удосконалення існуючих систем управління персоналом сучасних підприємств, зокрема в ході формування підсистеми мотивації персоналу та його розвитку, формування відповідного середовища для розвитку його творчого потенціалу. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці вдосконалення системи управління персоналом підприємств в умовах формування постіндустріальної економіки.

**Ключові слова:** тенденції, закономірності, розвиток, персонал, система управління персоналом, менеджмент.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Перехід людства від індустріального етапу розвитку економіки до етапу постіндустріальної економіки характеризується цілим комплексом значних змін як у виробничо-господарській діяльності, так і в соціально-побутовій сфері. Серед цих змін, поруч із бурхливим розвитком економіки знань, зі зростанням у валовому продукті частки інноваційних високоякісних послуг, із ростом конкуренції в усіх сферах економічної діяльності, з переважанням в економіці інноваційного сектора продовжує зберігатися і напрям інтенсивного, високопродуктивного розвитку різних галузей промисловості. Основним чинником, що визначає ефективність розвитку підприємств, галузей і комплексів в

умовах постіндустріальної економіки, є висока насиченість ринку, яка примушує їх працювати в умовах режиму жорсткої конкуренції. Це означає поступове уповільнення темпів зростання обсягів виробництва товарів та послуг, з одного боку, і заміщення кількісного зростання цих обсягів якісними інноваційними змінами як самої продукції, так і технологій їх виробництва, з іншого боку [5, 9].

Разом із тим вимоги щодо зростання інноваційності розвитку виробництва товарів і послуг, у свою чергу, збільшують цінність рівня освіти, комплексу знань, професіоналізму, здатності до навчання і творчих здібностей працівників у загальній сукупності активів підприємства. За всієї очевидності відмінних рис постіндустріального суспільства, яке ґрунтується на високоякісному людському капіта-

лі, що генерує велику кількість інновацій, які створюють високий рівень конкуренції, забезпечення ефективності розвитку підприємств в умовах постіндустріальної економіки одночасно пов'язано з об'єктивними проблемами методологічного характеру [2, 4], що зумовлені низкою протиріч:

– з одного боку, мова йде про забезпечення високоякісного виробництва, яке традиційно досягається відпрацюванням відповідних технологій. Проте, в умовах інноваційного розвитку, життєвий цикл продукції незмінно скорочується, а це, у свою чергу, ускладнює вирішення проблеми забезпечення якості виробництва на відносно малих обсягах продукції;

– у постіндустріальному суспільстві ефективність діяльності підприємств забезпечується насиченням ринку високорентабельною інноваційною продукцією. У той же час, висока насиченість ринку не гарантує підприємству не тільки безперервне виробництво продукції одного типу, але й безперервне виробництво продукції як таке, що обумовлено одночасною присутністю на ринку інноваційної і традиційної продукції;

– в умовах розвитку науково-технічного прогресу все більшу цінність у системі активів будь-якого підприємства відіграє людський капітал. Саме цей актив підприємства, в умовах постіндустріальної економіки, є найбільш привабливим для інвестицій. Разом із тим в умовах жорсткої конкуренції зростає ймовірність переходу окремих висококваліфікованих співробітників до конкурентів і втрати підприємством частини людського капіталу;

– в умовах значного скорочення тривалості життєвого циклу продукції змінюються підходи до формування політики та стратегії розвитку основних виробничих фондів підприємства, що базуються на еволюційному й бенчмаркінговому підходах. У той же час, в умовах жорсткої конкуренції, необхідність швидкого нарощування переваг вимагає від підприємств інвестування в реалізацію стратегії розвитку основних виробничих фондів на основі інжинірингового та реінжинірингового підходів;

– в умовах постіндустріальної економіки змінюються підходи підприємств до закріплення прав на об'єкти інтелектуальної власності. З одного боку, в умовах значного скорочення

тривалості життєвого циклу продукції, знижується цінність традиційних форм патентування прав на інтелектуальну власність. З іншого боку, в умовах жорсткої ринкової конкуренції, зростає потреба в інвестуванні в закріплення прав на об'єкти інтелектуальної власності з використанням нових форм, зокрема в таку форму об'єкта інтелектуальної власності, як «ноу-хау», яка не патентується;

– скорочення життєвого циклу продукції призводить до необхідності зміни виробничої політики підприємств, підходів до логістики, інфраструктурного забезпечення, нових підходів до інших виробничо-господарських питань. Завдання ефективного розвитку підприємств в умовах постіндустріальної економіки значною мірою залежать від уміння керівництва підтримувати й нарощувати, на належному рівні, їх виробничий потенціал;

– прискорення темпів і зміна напрямів виробничо-господарської діяльності вимагає формування нових інвестиційних механізмів сталого розвитку економіки підприємств. При цьому необхідно зазначити, що скорочення частки промислового виробництва у валовому продукті в постіндустріальному суспільстві не применшує значення матеріального виробництва як основи розвитку будь-якого суспільства. Інакше кажучи, розвиток постіндустріальної економіки є неможливим без ефективного промислового (індустріального) виробництва.

Отже, в умовах постіндустріальної економіки формування методології управління та розвитку підприємств, яка спрямована на забезпечення ефективності їх діяльності в нових умовах, ґрунтується на процесах трансформації основних положень ефективного менеджменту й управління персоналом, на впровадженні сучасних підходів до вдосконалення систем управління персоналом, які б відповідали вимогам нового етапу розвитку економіки, являє собою актуальне наукове завдання, що й визначило тему, мету та завдання цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Під час проведення дослідження були враховані наукові напрацювання з цієї проблематики, які отримали відображення у працях Д. Белла, А. Гальчинського, О. Гончаренко, А. Добровольської, В. Іноземцева, Е. Тоффлера, А. Чухно та ін. Проте, результати аналізу показали, що про-

цеси трансформації вищезначених положень характеризуються низкою основних тенденцій і закономірностей, які потребують подальшого вивчення та розвитку. У працях вищезначених науковців робиться акцент не тільки на високому рівні інформатизації нової економіки, але й на провідній ролі людського потенціалу. Головною дійовою особою в постіндустріальному суспільстві є людина, яка орієнтована не стільки на задоволення матеріальних потреб, скільки на розкриття власного потенціалу, розвиток і підтримку творчого початку. Іншими словами, «економічна людина» індустріальної ери поступається місцем новому соціальному типу особистості – «багатовимірній людині» інформаційного суспільства. Відмінною рисою нового типу особистості є постійне прагнення до самореалізації та самоствердження у творчості. Формування людського капіталу нового типу особистості залежатиме від багатьох чинників, наприклад, від виховання та освіти. У зв'язку з цим менеджмент підприємств повинен приділяти увагу не тільки економічним аспектам функціонування, але й людському чиннику, тим більше, що постіндустріальна економіка визначає необхідність формування відповідної концепції – управління людиною, що, у свою чергу, потребує розробки відповідних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз основних тенденцій і закономірностей у трансформаціях основних положень менеджменту та управління персоналом підприємства за руху суспільства від індустріальної до постіндустріальної економіки, які, у свою чергу, є основою для розробки підходів і заходів з удосконалення

системи управління персоналом сучасних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Результати проведених аналітичних досліджень, оброблених методами афінної діаграми й мережевого графіка, дозволили виявити тенденції та закономірності зміни основних положень менеджменту й управління персоналом в умовах формування постіндустріальної економіки (табл. 1). Розглянемо їх більш детально.

Ефективний менеджмент будь-якого підприємства у стратегічній перспективі характеризується орієнтацією на соціалізацію управління суб'єктами господарювання, що обумовлено соціалізацією постіндустріальної економіки на макрорівні. Це пов'язано з тим, що в умовах насиченого ринку значення рівня соціального розвитку суспільства на тлі рівня його економічного розвитку зростає. Проте, збільшення в постіндустріальній економіці ролі економіки знань і людського капіталу вимагає перефокусування уваги власників підприємств і їх менеджменту з основних засобів організації, відносно значення яких у постіндустріальній економіці зменшується, до людських ресурсів як до головної продуктивної сили підприємства, що є носієм знань (із його соціальними потребами).

Інформатизація і цифровізація економіки, що супроводжують процес глобалізації, вимагають в умовах розвитку продуктивних сил у разі переходу від індустріальної до постіндустріальної економіки адекватного розвитку виробничих відносин [13, 14]. Рівень розвитку цих відносин багато в чому й визначає ефективність менеджменту та управління персоналом.

Таблиця 1

**Тенденції та закономірності зміни основних положень менеджменту та управління персоналом в умовах формування постіндустріальної економіки**

Причина	Слідство	Ключова тенденція	Узагальнювальна закономірність
Перетворення технологій в самостійний виробничий ресурс	Розширення ринку технологій як виробничих ресурсів	Зростання ефективності управління технологіями як самостійним виробничим ресурсом	Управління технологією

Продовж. табл. 1

Причина	Слідство	Ключова тенденція	Узагальнювальна закономірність
Розвиток продуктивних сил під впливом інформатизації	Адекватний розвиток виробничих відносин	Забезпечення відповідності розвитку виробничих відносин рівню розвитку продуктивних сил	Управління збалансованістю виробничих відносин і продуктивних сил
Зростання частки сфери послуг та чисельності зайнятого в цій сфері персоналу	Необхідність розвитку менеджменту у сфері взаємин із клієнтами та контрагентами	Розвиток «зовнішнього» менеджменту	Управління взаємовідносинами із клієнтами
Вплив процесів глобалізації	Зростання вимог забезпечення високого рівня умов праці	Розвиток «внутрішнього» менеджменту	Управління конкурентоспроможністю умов праці
Перетворення науки в безпосередню і ключову продуктивну силу	Зростання ролі людського капіталу в діяльності підприємства	Фокусування уваги на співробітниках інтелектуальної праці	Управління людським капіталом, формування ефективної системи управління персоналом
Модифікації соціальної структури взаємин на ринку під впливом науково-технічного прогресу	Перегляд системи мотивації персоналу	Заохочення індивідуальних творчих здібностей працівників	Індивідуальний підхід до управління персоналом
Просторове рознесення підприємств у межах однієї компанії	Істотна зміна характеру комунікацій між співробітниками компаній	Нові вимоги до менеджменту просторово рознесених структур	Дистанційне управління підприємством і його персоналом із використанням інформаційних технологій
Прискорення науково-технічного прогресу	Необхідність швидко реагувати на ринкові сигнали: переходити від виробництва однієї продукції до іншої; оперативно розширювати спектр послуг, що супроводжують створення нової продукції; адаптувати підприємство та його персонал до діяльності в новій сфері; ураховувати під час виробництва індивідуальні запити споживачів; диверсифікувати виробництво та ін.	Уміння швидко реагувати на ринкові сигнали	Гнучкість менеджменту та системи управління персоналом
Зростання значення людського капіталу	Необхідність створення сприятливої атмосфери	Створення умов для розкриття творчого потенціалу працівників.	Управління мотивацією персоналу
Демасифікація обсягів виробництва, децентралізація управління, фрагментація виробничо-технологічної операцій	Адаптація до процесів прискорення науково-технічного прогресу	Уміння швидко реагувати на ринкові сигнали	Гнучкість менеджменту
Децентралізація процесів виробництва в постіндустріальній економіці	Часті трансформації ієрархічних схем управління	Оперативне переміщення центрів прийняття рішень на рівні управління організації, де передбачається рішення відповідної проблеми	Уміння правильно використовувати працівників, які поєднують у собі високий творчий потенціал і гарні організаторські здібності
Насиченість ринку в поєднанні із прискоренням науково-технічного прогресу	Вимагає від менеджменту підприємств орієнтації не стільки на ринковий попит, скільки на його формування	Фокусування менеджменту підприємства на мобілізацію внутрішнього людського потенціалу, пов'язаного з використанням кращих особистісних якостей працівників	Уміння правильно використовувати працівників, які володіють високим творчим потенціалом, формування підсистеми управління розвитком персоналу

Продовж. табл. 1

Причина	Слідство	Ключова тенденція	Узагальнювальна закономірність
Прискорення науково-технічного прогресу	Дзеркальна зміна співвідношення працівників рутинної й інтелектуальної праці в постіндустріальному суспільстві щодо індустріального: «20 % працівників зайняті рутинною роботою, 80 % – інтелектуальною працею»	Необхідність обліку високої соціальної та трудової мобільності персоналу, зайнятого розумовою працею	Вимога якісно нових підходів до менеджменту, що дозволяють утримати співробітників організації як частину інтелектуального капіталу підприємства від переходу до конкурента
Зростання частки інтелектуальної праці в обсязі виробничої діяльності	Зростання рівня самоорганізації працівників інтелектуальної праці	Необхідність зростання морального авторитету менеджерів перед працівниками інтелектуальної праці	Зростання рівня компетенції менеджерів як запорука успішної взаємодії із працівниками інтелектуальної праці
Прискорення науково-технічного прогресу, що супроводжується скороченням життєвого циклу продукції, розширенням асортименту продукції	Координація діяльності працівників інтелектуальної праці в межах організації	Вимагає від менеджерів не стільки адміністративних розпоряджень щодо виконання виконавцями тих чи тих завдань, скільки створення сприятливого середовища для творчих співробітників, у якому вони самі зможуть ставити нові виробничі й ринкові завдання і знаходити їх інноваційні рішення	Уміння підтримувати раціональне співвідношення між активізацією творчого потенціалу співробітників інтелектуальної праці і збереженням за собою права і фактичних можливостей прийняття рішень з ключових питань розвитку організації, в межах своєї компетенції
Скорочення серійності виробництва під впливом прискорення науково-технічного прогресу	Перенесення центру ваги виробничої діяльності з окремих операцій на процес створення продукції загалом	Вимагає від менеджменту перефокусування уваги виконавців з окремих операцій на процес створення продукції загалом	Розвиток процесного підходу до управління підприємством та його персоналом
Зростання можливостей використання інформаційних технологій	Перехід від централізованого управління організацією до децентралізованого	Побудова системи управління на основі модульного принципу	Управління локальними поліпшеннями на основі постійного вдосконалення окремих виробничо-технологічних операцій
Прискорення науково-технічного прогресу	Перехід від розробки модифікованої інноваційної продукції, що випускається, до створення якісно нової продукції на основі радикальних інновацій	Перенацілення уваги виконавців, зайнятих інтелектуальною працею	Системний підхід до управління персоналом у поєднанні з індивідуальним підходом
Прискорення науково-технічного прогресу	Перманентне вдосконалення технологічних операцій виробництва	Удосконалення технологічних операцій виробництва не окремими фахівцями, а групами однодумців	Вимога для забезпечення ефективного менеджменту організації досягнення узгодженості групових інтересів творчих груп з інтересами підприємства й підтримки узгодженості цих інтересів
Прискорення науково-технічного прогресу	Скорочення обсягів виробництва, що супроводжується переходом більшості підприємств від вертикальних ієрархічних структур до горизонтальної сукупності творчих колективів, усередині яких ієрархічні принципи управління стають недоцільними	Кожен творчий колектив підприємства фактично являє собою автономну організацію зі своїми лідерами, груповими творчими й економічними цілями, системою цінностей і вимог	Вимога від менеджменту підприємства групової (міжорганізаційної) координації, яка визначає міжгрупових лідерів, загальні для груп творчі та економічні цілі, загальні системи цінностей і вимоги

Продовж. табл. 1

Причина	Слідство	Ключова тенденція	Узагальнювальна закономірність
Прискорення науково-технічного прогресу	Необхідність спрямованості на високу ступінь самоорганізації підприємства	Забезпечення можливості творчим особистостям підприємства додаткових можливостей і свобод для прояву своїх кращих якостей творців	Вимога адекватної трансформації діяльності менеджменту на основі модульного принципу організації діяльності підприємства та його персоналу
Прискорення науково-технічного прогресу	Зростання частки співробітників, зайнятих творчою працею	Розвиток кадрового потенціалу, кваліфікації персоналу	Здатність менеджменту до інкорпорування в системі соціальних інститутів, що означає адаптацію підприємств та його персоналу не стільки до змін у зовнішньому середовищі, скільки до змін у внутрішній структурі та схемах взаємовідносин підприємства

В умовах насиченого ринку постіндустріальної економіки скорочується частка матеріального виробництва й чисельність зайнятих у цій сфері людей. Одночасно зростає частка сфери послуг і чисельності зайнятого в цій сфері персоналу, що призводить до необхідності розвитку менеджменту не тільки й не стільки у виробничій сфері, скільки у сфері взаємин із клієнтами та контрагентами.

Перебіг процесів глобалізації через зростання відкритості національних економік, їх інтеграцію, взаємодоповнення, взаємопроникнення і взаємозалежність, через зростання свободи переміщення товарів, послуг, фінансового й людського капіталу, через вирішення міждержавних протиріч незмінно призводить до зростання вимог забезпечення більш високого рівня умов праці, який, також, багато в чому визначає ефективність менеджменту та управління персоналом в умовах постіндустріальної економіки.

За руху суспільства від індустріальної до постіндустріальної економіки, за умов зростання ролі людського капіталу, основою науково-технічного прогресу є перетворення науки в безпосередню і ключову продуктивну силу [1–4]. Оскільки головним носієм наукових знань є людина, заходи ефективного менеджменту та управління персоналом мають бути спрямовані на підтримку процесів становлення всебічно розвиненої, творчої, інноваційно активної

особистості співробітника підприємства й колективів співробітників, а також забезпечення умов для розвитку інтелектуальних здібностей співробітників підприємства.

Через прискорення науково-технічного прогресу, розвиток у структурі економіки сектору послуг, які пронизані інформаційними технологіями, та залучення у виробництво нових видів ресурсів відбуваються зміни не тільки в характері, але й у мотивах людської діяльності, що обумовлено формуванням нової системи цінностей, яка має риси творчості. Це вимагає від менеджменту підприємства перегляду підходів до формування загальної системи управління персоналом і, насамперед, системи його мотивації, яка б адекватно реагувала на модифікацію всієї соціальної структури взаємин на ринку.

Це зумовлено тим, що під час переходу від індустріального до постіндустріального суспільства, за умов розвитку продуктивних сил, зміна характеру виробничих відносин значною мірою залежить від заохочення індивідуальних творчих здібностей працівника. Те, чому в індустріальному суспільстві не надавалося особливого значення, що не заохочувалося і вважалося таким, що заважає індустріальній ритмічності, у постіндустріальному суспільстві вийшло на перший план, примусивши змінювати систему мотивації персоналу.

Збільшення частки виробничих операцій нематеріального характеру, за умов розвитку сфери послуг під час переходу від індустріальної до постіндустріальної економіки, призвело до змін у просторовому розміщенні підприємств у межах однієї компанії. Наочним прикладом тому може бути діяльність транснаціональних корпорацій, які, виходячи із критерію максимальної економічної вигоди, розміщують у різних регіонах і країнах підприємства, що здійснюють: видобуток більш дешевої і/або більш якісної сировини; виробництво продукції за найкращого співвідношення ціни та якості робочої сили; управління діяльністю компанії з найбільш розвинених світових ділових центрів; виконання фінансових операцій компанії в найбільш вигідних із точки зору оподаткування економічних зонах; збут продукції в регіонах із найкращим купівельним попитом тощо. За цих умов у постіндустріальній економіці, порівняно з індустріальною, значно змінюється характер комунікацій між співробітниками компаній, що також висуває нові вимоги до менеджменту та управління персоналом. При цьому відзначимо, що змінюється характер не тільки міжособистісних, а й міжгрупових комунікацій.

Крім того, слід зазначити, що процес руху суспільства від індустріальної до постіндустріальної економіки призводить до кардинальних змін в управлінні підприємствами та їх персоналом під впливом не тільки макроекономічних, але й внутрішніх змін. Серед найбільш характерних зовнішніх і внутрішніх змін необхідно відзначити зміни: характеру взаємодії підприємства з ринковим середовищем і суспільством загалом; цілей діяльності підприємства на ринку в умовах посилення його мінливості за прискорення науково-технічного прогресу; принципів здійснення спільної діяльності працівників у межах підприємства; схем співвідпорядкованості співробітників і підрозділів, виходячи з інтересів підприємства.

Якщо в умовах індустріального суспільства ефективність менеджменту та управління персоналом багато в чому визначалася зниженням питомих витрат великосерійного або масового довгострокового виробництва однієї і тієї ж продукції за уніфікованою схемою зростання інтенсивності праці в конвеєрній організації виробничо-технологічного ланцюга, то в умо-

вах постіндустріального суспільства ефективність менеджменту та управління персоналом багато в чому визначається вмінням: швидко та продуктивно переходити від виробництва однієї продукції до іншої; урахувати під час виробництва продукції індивідуальні запити споживачів; оперативно відгукуватися на необхідність розширення спектра послуг, що супроводжують створення нової продукції; диверсифікувати діяльність в інтересах забезпечення ринкової стабільності підприємства; адаптувати за необхідності підприємство та його персонал до діяльності в новій сфері.

Крім того, в умовах постіндустріального суспільства підвищення ефективності виробництва забезпечується не тільки регулюванням співвідношення результатів праці та рівнем його матеріального стимулювання, а й створенням такої атмосфери в організації, коли кожен працівник має можливість максимально відчувати свою значимість для її функціонування.

Розвиток постіндустріального суспільства пов'язаний з освоєнням нових технологій на принципах демасифікації обсягів виробництва, децентралізації управління та фрагментації виробничо-технологічних операцій. Зазначені зміни так само потребують адекватних змін у системах менеджменту та управління персоналом підприємства. Щодо реалізації принципу децентралізації в постіндустріальній економіці, то варто зазначити, що цей процес супроводжується частими трансформаціями ієрархічних схем управління, що, у свою чергу, призводить до оперативного переміщення центрів прийняття рішень на ті рівні управління підприємством, на яких передбачається вирішення відповідної проблеми. За цих умов ефективність системи управління персоналом багато в чому визначатиметься вмінням правильно використовувати працівників, які поєднують у собі високий творчий потенціал і гарні організаторські здібності. Зазначені процеси Д. Белл охарактеризував як революцію участі персоналу в управлінні [10], що поширилася на різні організаційно-правові форми діяльності організації. Багато в чому таким трансформаціям сприяло зміщення центру ваги світової економіки зі сфери виробництва матеріальних благ у сферу послуг.

Насиченість ринку, у поєднанні із прискоренням науково-технічного прогресу в умовах

постіндустріального суспільства, вимагає від менеджменту підприємств орієнтації не стільки на ринковий попит, скільки на його формування. Це означає, що ефективність менеджменту та системи управління персоналом визначатиметься не тільки й не стільки реакцією на зовнішні впливи (запити клієнтів), скільки фокусуванням на мобілізацію внутрішнього людського потенціалу, пов'язаного з використанням кращих особистісних якостей працівників, які формують ринкові пропозиції компанії. У постіндустріальному суспільстві саме творча активність працівників стає основою виживання і розвитку організації.

В умовах постіндустріальної економіки ефективність менеджменту та управління персоналом визначається не тільки вмінням здійснювати індивідуальну роботу із творчим персоналом, а й умінням створити «інтелектуальний кулак» із працівників, які володіють знаннями, – працівників розумової праці (knowledge workers). Порівнюючи співвідношення працівників рутинної й інтелектуальної праці в індустріальному та постіндустріальному суспільстві, можна говорити про інверсію співвідношення «80 % працівників зайняті рутинною працею – 20 % зайняті інтелектуальною працею» (і навіть 90-95 % на 10-5 %) для індустріального суспільства до співвідношення «20 % працівників зайняті рутинною працею – 80 % зайняті інтелектуальною працею». Нині це співвідношення становить «60 % працівників зайняті рутинною працею – 40 % зайняті інтелектуальною працею».

Характерною рисою постіндустріальної економіки є високий рівень самоорганізації працівників інтелектуальної праці. З одного боку, це є свідченням того, що високий рівень автономності співробітників інтелектуальної праці сприяє самостійній організації їх діяльності в межах компанії. З іншого боку, чим більшою є частка працівників інтелектуальної праці, тим меншою є потреба підприємства в менеджерах із їх традиційними функціями. Остання обставина вимагає пошуку нових ефективних форм менеджменту підприємства та управління персоналом.

В умовах постіндустріального суспільства координація діяльності працівників інтелектуальної праці в межах організації вимагає від менеджерів не стільки адміністративних розпоряджень щодо виконання виконавцями тих

чи тих завдань, скільки створення сприятливого середовища для творчих співробітників, у якому вони самі зможуть ставити нові виробничі й ринкові завдання і знаходити їх інноваційні рішення. При цьому особливого значення набувають функції системи управління персоналом щодо підтримки раціонального співвідношення між активізацією творчого потенціалу співробітників інтелектуальної праці та збереження за керівництвом права й фактичних можливостей прийняття рішень із ключових питань розвитку підприємства [7–9] в межах своєї компетенції.

Однією із ключових особливостей постіндустріальної економіки є перенесення центру ваги виробничої діяльності з окремих операцій на процес створення продукції загалом. Це вимагає від системи управління персоналом реалізації функцій щодо перефокусування уваги виконавців. При цьому важливим є процесний підхід: превалювання процесів (технологій) безперервного поліпшення над зафіксованим конкретним кінцевим результатом (продуктом).

В умовах постіндустріальної економіки головним творчим завданням співробітників, які зайняті інтелектуальною працею, є не розробка модифікуючих інновацій продукції, що випускається, а створення в умовах прискорення науково-технічного прогресу якісно нової продукції на основі радикальних інновацій. Указана обставина також вимагає від системи управління персоналом підприємств відповідного перенацілювання уваги виконавців.

Перманентне вдосконалення технологічних операцій виробництва здійснюється не окремими фахівцями, а групами однодумців. Зазначену тенденцію, що породила поняття teamwork (роботу у складі команди), сьогодні більш точно можна охарактеризувати як асоційована діяльність співробітників підприємства з питань удосконалення технологій виробництва. З точки зору ефективного управління персоналом підприємства це означає роботу із творчим персоналом, що дає останньому можливість усвідомити значимість оперативного прийняття управлінських рішень у швидко мінливих ринкових умовах. З іншого боку, створення мобільних груп працівників інтелектуальної праці відкриває найкращі можливості для їх творчої взаємодії, урівноважує їх індивідуалістичні устремління.



У постіндустріальному суспільстві, на відміну від індустріального підприємства, відходять від вертикальних ієрархічних структур і переходять до горизонтальної сукупності творчих колективів, усередині яких ієрархічні принципи управління стають недоцільними. Кожен такий колектив фактично являє собою автономну організацію зі своїми лідерами, груповими творчими й економічними цілями, системою цінностей та вимог (формальних і неформальних).

Для постіндустріальної економіки характерний високий ступінь спрямованості на самоорганізацію підприємств, що дає можливість творчим особистостям проявляти більше свободи під час розкриття своїх кращих якостей творців.

В умовах постіндустріальної економіки для ефективності управління персоналом підприємства важливого значення набуває здатність до інкорпорування в системі соціальних інститутів. Починаючи з уведення в 1990-ті роки поняття «компанія, що навчається» (*learning company*), помітною є тенденція адаптації підприємств не стільки до змін у зовнішньому середовищі, скільки до змін у внутрішній структурі, через розвиток кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації персоналу та зростання частки працівників, які зайняті творчою працею.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, можна зробити висновок, що проведений аналіз процесів трансформації положень менеджменту та управління персоналом підприємства за руху суспільства від індустріальної до постіндустріальної економіки показав, що:

в якості основної причини виступає прискорення науково-технічного прогресу;

в якості основного сліdstва – зміна характеру організації діяльності, зумовлена зростанням частки співробітників, зайнятих інтелектуальною працею;

в якості ключової тенденції виступає переорієнтація уваги виконавців, зайнятих інтелектуальною працею, відповідно до трансформації індустріальної економіки в постіндустріальну;

в якості узагальнювальної тенденції виділяється вміння підтримувати раціональне співвідношення між активізацією творчого

потенціалу окремих співробітників інтелектуальної праці, їх груп, координації їх діяльності за умови збереження за менеджментом права й фактичних можливостей прийняття рішень із ключових питань розвитку організації в межах своєї компетенції, фактичний рівень якої забезпечує діловий авторитет менеджерів у співробітників у рамках партнерських відносин.

Усе це вимагає розробки конкретних підходів та заходів з удосконалення системи управління персоналом, що існує на підприємствах, яка б відповідала вимогам постіндустріальної економіки, адже постіндустріальний етап розвитку суспільства й нова економіка підкреслюють не тільки важливість інформаційних технологій і можливостей, які вони забезпечують, але й роблять особливий акцент на людський фактор як головний стратегічний ресурс організації, що володіє знаннями, уміннями та навичками, забезпечуючи конкурентоспроможність і сталий розвиток організації, що й буде предметом подальших досліджень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гальчинський А. Політична нооекономіка / А. Гальчинський // Економічна теорія. – 2015. – № 3. – С. 43–55.
2. Гончаренко О. Постіндустріальний розвиток національної економіки / О. Гончаренко // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 5. – С. 68–70.
3. Добровольська А. Постіндустріальні тенденції світового розвитку і їх вплив на полікотрансформаційні процеси транзитивних країн / А. Добровольська // Зовнішня політика і дипломатія: традиції, тренди, досвід. Сер. : Політичні науки. – 2015. – Вип. 22. – Частина II. – С. 61–73.
4. Иноземцев В. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы / Иноземцев В. – Москва : Логос, 2000. – 304 с.
5. Семенов В. Використання потенціалу нової економіки при формуванні регіональних інноваційних структур організації і

- управління туризмом : монографія / Семенов В. – Одеса : Атлант, 2013. – 356 с.
6. Тоффлер Э. Третья волна / Э. Тоффлер. – Москва : АСТ, 2004. – 784 с.
  7. Тойнби А. Цивилизация перед судом истории / А. Тойнби. – Москва : АйрисПресс, 2006. – 592 с.
  8. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций? / Хантингтон С. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.nbuv.gov.ua/polit/93hssc.htm](http://www.nbuv.gov.ua/polit/93hssc.htm) (дата звернення: 20.08.2019). – Назва з екрана.
  9. Чухно А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України / А. Чухно. – Київ : Логос, 2003. – 631 с.
  10. Bell D. The coming of postindustrial society: A venture of social forecasting / D. Bell – Now-York : Basic Books, 1973. – 507 p.
  11. Castells M. The Rise of the Network Society / M. Castells – ? Bleckwell Publishing, 2000. – 656 p.
  12. Giddens A. The Consequences of Modernity / Giddens A. – Cambridge : Polity, 1990. – 188 p.
  13. Kelly K. New Rules for the New Economy. Ten Radical Strategies for a Connected World / K. Kelly – Now-York : Penguin Books, 1998. – 180 p.
  14. Masuda Y. The information society as post-industrial society / Masuda Y. – Washington, D.C. : World Future Society, 1981. – 171 p.
  3. Dobrovolska, A. (2015). *Posindustrialni tendenciyi svitovogo rozvitku I ih vpliv na politikotransformaciyni procesy tranzitivnih krain. Zovnishnya politika I diplomatiya: tradiciyi, trendy, dosvid. Ser. : Politichny nauki. Vip. 22. Chastyna II. 61–73* [in Ukrainian].
  4. Inozemcev, V. (2000). *Sovremennoye post-industrialnoye obschestvo : priroda, protivorechiya, perspektivy, M. : Logos. 302 p.* [in Russian].
  5. Semenov, V. (2013). *Vikoristaniya potencialu novoyi ekonomiki pryformuvanni y regionalnyh innovaciynih struktur organizaciyi I upravlinnya turizmom : monografiya. O. : Atlan. 356 p.* [in Ukrainian].
  6. Toffler, E. (2004). *The Third Wave. M. : AST. 784 p.* [in Russian].
  7. Toinby, A. (2006). *Civilizaciya pered sudom istoriyi. M. : AirisPress. 592 p.* [in Russian].
  8. Hantington, S. *Stolknoveniye civilizaciy? [Elektroniy resurs]:* Retrieved from: [www.nbuv.gov.ua/polit/93hssc.htm](http://www.nbuv.gov.ua/polit/93hssc.htm).
  9. Chuhno, A. (2003). *Posindusrtialna ekonomika: teoriya, praktika ta ih znachenniya dlya Ukrainy. K. : Logos. 631 p.* [in Ukrainian].
  10. Bell, D. (1973). *The coming of postindustrial society: A venture of social forecasting. N.Y. : Basic Books. 507 p.* [in English].
  11. Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society. Bleckwell Publishing, 656 p.* [in English].
  12. Giddens A. (1990). *The Consequences of Modernity. Cambridge : Polity/ 188 p.* [in English].

## REFERENCES

1. Galchynskiy, A. (2015). *Politichna nooekonomika. Ekonomichna teoriya. № 3. 43–55* [in Ukrainian].
2. Goncharenko, O. (2010). *Postindustrialniy rozvitok nacionalnoy ekonomiki. Ekonomichniy analiz. Vip. 5. 68–70* [in Ukrainian].
3. Kelly, K. *New Rules for the New Economy. Ten Radical Strategies for a Connected World N.Y. : Penguin Books, 1998. 180 p.*
4. Masuda, Y. *The information society as post-industrial society. Washington, D.C. : World Future Society, 1981. 171 p.*

**Л. М. Шимановская-Дианич**, доктор экономических наук, профессор (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Современные подходы к развитию системы управления персоналом предприятия в условиях формирования постиндустриальной экономики.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в анализе основных тенденций и закономерностей в трансформациях основных положений менеджмента и управления персоналом предприятия при движении общества от индустриальной к постиндустриальной экономике, которые, в свою очередь, являются основой для разработки подходов и мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом современных предприятий. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** Определены и охарактеризованы основные тенденции и закономерности в трансформациях основных положений менеджмента и управления персоналом предприятия при движении общества от индустриальной к постиндустриальной экономике. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что определенные тенденции и закономерности могут использоваться при разработке конкретных мер по усовершенствованию существующих систем управления персоналом современных предприятий, в частности при формировании подсистемы управления персоналом и его развития, формировании соответствующей среды для развития его творческого потенциала. Основные научные положения статьи можно использовать в практике совершенствования системы управления персоналом предприятий в условиях формирования постиндустриальной экономики.

**Ключевые слова:** тенденции, закономерности, развитие, персонал, система управления персоналом, менеджмент.

**L. Shymanovska-Dyanich, Dc. Econ. Sci., Professor (Poltava University of Economics and Trade).** **Modern approaches of development of the hrm system of the enterprise in the conditions of formation of postindustrial economy.**

**Annotation.** The purpose of the article is consists in the analysis of the main trends and patterns in the transformation of the main provisions of the management and personnel management of the enterprise during the movement of the society from the industrial to the post-industrial economy, which, in turn, is the basis for the development of approaches and measures to improve the personnel management system of modern enterprises. **Methodology of research.** The solution of the tasks set in the article was carried out with the help of such general scientific and special methods of research: analysis and synthes is, systematization and generalization, a dialectical approach. **Findings.** The main trends and patterns in the transformation of the basic provisions of the management and personnel management of the enterprise during the movement of society from an industrial to a post-industrial economy are identified and characterized. **Practical value.** The article substantiates that certain trends and patterns can be used in the development of specific measures to extend the existing personnel management systems of modern enterprises, in particular in the formation of the personnel management subsystem and its development, and the formation of an appropriate environment for the development of its creative potential.

The article determines that the transition of mankind from the industrial stage of economic development to the stage of post-industrial economy is characterized by a whole complex of significant changes, both in production and economic activity, and in the social and household sphere. Among these changes, along with the rapid development of the knowledge economy, with the growth in the gross product share of innovative high quality services, with increasing competition in all spheres of economic act ivity, with the predominance in the economy of the innovation sector, the direction of intensive, highly productive development of various industries continues to persist. The main factor that determines the efficiency of development of enterprises, industries and complexes in a post-industrial economy is the high saturation of the market, which forces them to work in conditions of fierce competition. This means a gradual slowdown in the growth of production of goods and services, on the one hand, and the replacement of quantitative growth of these volumes by qualitative innovative changes in both the products themselves and their production technologies, on the other. At the same time, the requirements of increasing the innovativeness of the development of production of goods and services, in turn, increase the value of the level of education, complex of knowledge, professionalism,

*ability to train and creative abilities of employees in the total assets of the enterprise.*

*The main scientific provisions of the article can be used in the practice of improving the HRM system of enterprises in the context of the formation of a post-industrial economy. The analysis of the processes of transformation of the provisions of effective management in the movement of society from industrial to post-industrial economy showed that: acceleration of scientific and technological progress is the main reason; as the main consequence - a change in the nature of the organization of activity, due to the increase in the proportion of employees engaged in intellectual work; as a key trend is the redirection of attention of performers engaged in intellectual work, in accordance with the transformation of the industrial economy into a post-industrial one; as a general tendency stands out the ability to maintain a rational relationship between the activation of the creative potential of individual employees of intellectual labor, their groups, coordination of their activities while maintaining the management of law and actual decision-making capabilities on key issues of organizational development within its competence, the actual level of authority of which provides authority managers in employees within the framework of partnerships.*

**Keywords:** *trends, patterns, development, personnel, personnel management system, management.*