

УДК 339.9

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-16

РУМ'ЯНЦЕВ А. П.

ORCID: 0000-0002-7531-654X

e-mail: rum7241@gmail.com

КОВБИЧ Т. К.

ORCID: 0000-0001-8543-9386

e-mail: kovbychtanya@gmail.com

Національний авіаційний університет

## ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ГЛОБАЛЬНУ ПРОФЕСІЙНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ РОБОЧОЇ СИЛИ

У статті розглядаються основні напрями впливу діджиталізації на глобальну професійну трансформацію робочої сили. Основна увага приділена структурним проблемам зайнятості, реформування ринку праці та його сегментації, наслідкам впровадження автоматичних телефонних систем, комп'ютерної автоматизації виробництва, процесам взаємодії віртуальних працівників, розширення електронних робочих місць, гендерним тенденціям в умовах діджиталізації робочої сили та інструментами електронної роботи. Розглянуті та запропоновані дії щодо усунення нелегальної міграції та зменшення частки неформальної економіки. У процесі глобальної професійної трансформації робочої сили змінюється система цінностей, матеріальні речі йдуть на зміну нематеріальним. Інформатизація та інтелектуалізація економіки і суспільного життя стає основним драйвером, що потребує високоосвічених, висококваліфікованих працівників, а також сприятливих шляхів щодо створення сприятливих умов для оптимального функціонування єдиного ринку праці. Адже трансформація ринку праці в світі залежить від впливу широкого переліку факторів та характеризується рядом особливостей. Зміна попиту на робочу силу визначається структурними змінами в національних економіках, розвиток яких значною мірою обумовлений поглибленням глобалізаційних процесів. Трансформаційні процеси на міжнародному ринку праці та зміни в структурі зайнятості робочої сили залишаються мало дослідженими, тому і є доволі актуальним питанням на сьогоднішній день.

Ключові слова: робоча сила, глобалізація, світовий ринок робочої сили, діджиталізація, глобальна цифрова економіка, цифрові технології, трансформація робочої сили.

ANATOLII RUMIANTSEV,  
TETIANA KOVBYCH  
National Aviation University

## THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE GLOBAL PROFESSIONAL TRANSFORMATION OF THE LABOR FORCE

The article considers the main directions of the impact of digitalization on the global professional transformation of the workforce. The main attention is paid to structural problems of employment, labor market reform and its segmentation, consequences of introduction of automatic telephone systems, computer automation of production, processes of interaction of virtual workers, expansion of electronic workplaces, gender tendencies in digitalization of labor force and electronic work tools. Actions to eliminate illegal migration and reduce the share of the informal economy are considered and proposed. In the process of global professional transformation of the labor force, the system of values changes, material things are replaced by intangible ones. Informatization and intellectualization of the economy and social life is becoming a major driver that requires highly educated, highly skilled workers, as well as favorable ways to create favorable conditions for the optimal functioning of the single labor market. After all, the transformation of the labor market in the world depends on the influence of a wide range of factors and is characterized by a number of features. The change in demand for labor is determined by structural changes in national economies, the development of which is largely due to the deepening of globalization processes. Transformational processes in the international labor market and changes in the structure of employment remain little studied, and therefore are quite relevant today. Particular scientific attention needs to be paid to issues that are directly related to the assessment of qualitative changes in the functioning of the labor force and reflect the current international trends in its genesis in the context of digitalization.

Theoretical and factual basis of this research is also the peculiarities of regulation and operation of the labor market in the most developed integration group such as the European Union (EU). First of all, the significant increase in the number of normative and legal documents regulating the legal basis for the use of the labor market in the EU countries and aimed at its reform is noteworthy.

Key words: labor force, globalization, world labor market, digitalization, global digital economy, digital technologies, labor force transformation.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Характерною ознакою сучасного розвитку світового господарства є формування глобального ринку робочої сили. Розвиток цього процесу обумовлений дією багатьох факторів, зокрема, політичних, економічних, соціальних, демографічних, науково-технічних та правових. Вагомого значення тут набуває інтенсивне використання результатів 4-ї індустріальної революції, розширення масштабів розвитку до загальнопланетарного рівня інформаційних, соціально-економічних відносин та їх невіддільна діджиталізація. Остання суттєво впливає на глобальну професійну трансформацію робочої сили та передбачає проведення наукового дослідження інфраструктурних, технологічних, професійних, інформаційно-комунікативних та управлінських змін, які стають притаманними процесу її використання у сучасних умовах.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Опрацюванню різних аспектів розвитку цифрової економіки присвячено ряд наукових праць вітчизняних дослідників, а саме: Журби І.Є. [1], Пузанова І.І. [2], Рогача О.І. [3], Стаканова Р.Д. [4], Ступницького О.І. [5], Філіпенка А.С. [6], Шниркова О.І. [7]. Зокрема, треба відмітити наукові праці Іванова С.В. та Вишневського О.С., які вивчають питання модернізації економіки України за рахунок розвитку її цифрової складової, досліджують тенденції генезису цифрових платформ як частини цифрової економіки [8] та С.В. Коляденка, що аналізує основні етапи становлення цифрової економіки у країнах світової спільноти [9].

### Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість наукових праць у цьому напрямі, ще недостатньо дослідженими залишаються проблеми трансформаційних змін у кваліфікації та використанні робочої сили під впливом глобальної діджиталізації. Йдеться, передусім, про електронну інфраструктуру робочої сили, наслідки впливу діджиталізації на працівників, проблеми оптимального використання робітниками цифрових технологій.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є вивчення глобальних тенденцій розвитку інформаційних послуг, цифрової економіки та обґрунтування їх переваг та напрямів впливу на процес формування якісно вищого рівня функціонування робочої сили.

### Виклад основного матеріалу

Інтенсифікація глобалізаційних процесів, що відбувається зокрема на основі прискореного використання досягнень 4-ї індустріальної революції, дедалі більше охоплює економіку всіх країн світу та параметри їх господарської взаємодії. У даному зв'язку наукової уваги потребує розгляд питань, які безпосередньо пов'язані з оцінкою якісних змін у функціонуванні робочої сили та віддзеркалюють сьогочасні інтернаціональні тенденції її генезису в умовах діджиталізації. Теоретико-фактологічним підґрунтям наукового дослідження даного процесу передусім може виступати аналіз особливостей регулювання та дії ринку робочої сили у найбільш розвинутому інтеграційному угрупованні, такому як Європейський Союз (ЄС). Передусім звертає на себе увагу значне збільшення за останнє десятиліття числа нормативно-правових документів, що регулюють законодавчі засади використання ринку робочої сили у країнах ЄС та спрямовані на його реформування. Тут треба відмітити за останнє десятиріччя, країни ЄС прийняли понад 5056 нормативно-правових актів, що спрямовані на оптимізацію регулювання ринку робочої сили різними країнами цього інтеграційного об'єднання. Зокрема, у Австрії їх стало 100, Бельгії – 207, Франції – 164, Німеччині – 88, Італії – 179, Португалії – 224, Іспанії – 186, Польщі – 99, Угорщині – 130, Греції – 177 [10].

Серед інших важливих параметрів, що характеризують сучасний ринок робочої сили у межах ЄС, слід виокремити зростання тривалості робочого життя, збільшення у чисельності зайнятого населення такої її складової, як частково зайняті працівники. Суттєвою трансформаційною особливістю інтеграційного ринку робочої сили ЄС слід вважати значне скорочення рівня безробіття серед активного населення, що прослідковується особливо в останні роки. У цьому контексті треба відмітити, що найменшим показником рівня безробітних у ЄС відзначаються працівники з вищою освітою, а найвищим – активне населення, що має початкову освіту.

Поряд з цим ринок робочої сили ЄС характеризується і зростаючим дефіцитом кваліфікованих кадрів, що стимулює створення умов для залучення інтелектуальних працівників з країн не членів ЄС. При цьому показник пропозиції вакантності робочих місць для висококваліфікованих працівників значно перевищує попит на них. У якості заохочення емігрантів до роботи у країнах ЄС останнім часом важливими методами є зростання чистих доходів працюючих, набуття ними сучасних професійних, технічних, інформаційних, управлінських навиків, гарантування вирішення проблем, пов'язаних з трудовою, соціальною, правовою та політичною безпекою зайнятих, що охоплені інтеграційним ринком праці. Розгляд зазначених питань дозволяє узагальнити трансформаційні зміни, які в умовах глобальної діджиталізації стають ознаками сучасного ринку праці, що діє на національному та міжнародному рівнях.

Глобальна економіка у наш час набуває стрімкого розвитку. Головним критерієм успіху є безумовно знання та необмежений і зручний доступ до них. На процес праці та рівень зайнятості населення в окремих секторах економіки специфічно впливає впровадження нової техніки та технологій, зокрема інформаційних. Крім констатації безперечно позитивного ефекту, який виникає разом з цим, у науковому середовищі поширюється думка щодо загроз, пов'язаних зі «злиттям» людини та технологій. Йдеться про те, що в умовах технологічного прогресу збільшується ризик заміни інтелекту людини штучним інтелектом. Проте на думку Дж. Бессена [11], працівники повністю не замінюються технологіями. Вони переходять на нові робочі місця, де робота вимагає застосування знань, оновлених відповідно до вимог більш досконалих технологій. Організації, у свою чергу, очікують, що інформаційні послуги, які створюють конкурентоспроможність, можна отримати у найкоротший термін.

Традиційний доступ до отримання інформації зазнавав деяких суттєвих змін протягом останнього десятиліття. Зміни відбулись, і щоб задовольнити очікування усіх суб'єктів, традиційні матеріали тепер співіснують із багатьма новими та інноваційними функціями цифрового простору. Керівники проєктів цифрових послуг розуміють те, що саме відсутність нового типу працівників обмежують та затримують розвиток організацій в цілому. А для швидших темпів розвитку необхідні нові знання та практики керівництва. Керівники повинні розуміти концепції та філософію управління, які рухають інновації та успіх в інформаційну еру. Важливим процесом є зменшення контролю і дозвіл на вільну творчість та самоопрацювання матеріалу.

В сучасних умовах економіка України перебуває у постійних структурних зрушеннях, зокрема і у напрямі оптимізації використання трудового потенціалу. У цьому контексті ринок зайнятості є однією з важливих і найскладніших частин економіки. В ньому висвітлюються певні соціальні та економічні відносини між усіма суб'єктами. Він зазнає перевтілень, в ньому змінюються сам процес праці в умовах впровадження у виробництво досягнень КТП. Швидке зростання нових технологій змінює форму праці майже в кожній галузі. Так, поява банкоматів призвела не стільки до скорочення касирів, скільки до зміни їх функціональних обов'язків. Нині робота цих працівників здебільшого пов'язана з налагодженням зв'язків із клієнтами для продажу ім різноманітних банківських послуг і фінансових продуктів. Комп'ютерна верстка друкованих видань призвела до скорочення кількості технічних працівників з набору тексту, але водночас сприяла збільшенню кількості графічних дизайнерів. Як зазначають науковці у цифровій економіці швидкість праці тим вища, чим менше рухів здійснює інтелектуальний працівник [10].

Із впровадженням автоматичних телефонних систем у компаніях зменшився штат телефоністів, але зросла кількість працюючих із клієнтами секретарів, які взяли на себе функції особистого спілкування, що до цього виконувались телефоністами. Іноді нові робочі місця з'являються у зовсім не пов'язаних сферах. Наприклад, коли зникають робочі місця в сільському господарстві, нові з'являються у промисловості та у секторі послуг. Нині частка традиційних фермерів-виробників у країнах з високим рівнем доходів становить не більше 2 % робочої сили в цілому. При цьому названі працівники перетворюються із сільськогосподарських виробників на власників агробізнесу, що став високопродуктивною індустрією з використанням капіталу, технологій та інформації. Отже, комп'ютерна автоматизація зовсім не обов'язково призводить до масового технологічного безробіття. Навпаки, нові технології можуть призвести до підвищення попиту на працівників з новими компетенціями. Варто відмітити, що під впливом діджиталізації відбуваються зміни у стосунках працівників. Так зараз, перш ніж встановляться певні відносини між начальником та підлеглим, потрібно пройти шлях з опанування та вивчення великого масиву саме цифрової інформації. Саме такі знання є ключовими у реалізації себе і своїх здібностей та у позитивному відображенні самої якості праці на підприємстві. Але часом люди йдуть працювати не за спеціальністю, та використовують дипломи про освіту. При цьому вони не прагнуть до здійснення власних бажань, які перш за все підкріплені фінансовими та кращими умовами реалізації себе як особистості, з урахуванням того, що людина може розкрити свій творчий потенціал в тій чи іншій сфері діяльності. Деякі безробітні люди, як правило, стають більш прискіпливими у виборі нової роботи, мотивуючись якістю роботи. Збільшення пільг може слугувати важливою гуманітарною метою серед груп недостатньо забезпеченого населення.

Звичайно, в умовах діджиталізації господарських процесів на національному та міжнародному рівнях безробіття має місце число безробітних, яким такі виплати можуть забезпечити знижені стимули до негайного працевлаштування. Серед цих одержувачів деякі можуть взагалі не шукати роботу.

Багато формальних аналізів інтенсивно зосереджені на відповідь безробітних працівників, що збирають допомогу, на збільшення виплат. Лауреат Нобелівської премії з економіки 2010 року Дейл Томас Мортенсен [12] припускає, що під впливом діджиталізації зростають альтернативні витрати на дозвілля, навіть для безробітних працівників, інтенсивність пошуку роботи, та ключову роль у поясненні тривалості безробіття та рівня стабільного безробіття відіграють ціни заробітної плати за бронюванням. Його модель виявляє, що вплив діджиталізації та інших чинників на тривалість безробіття та надання допомоги не працюючим є неоднозначною.

Під впливом діджиталізації відбуваються певні зрушення на ринку праці, що несуть за собою негативні наслідки для багатьох працевлаштовуватись. Так, окремі потенційні працівники просто не можуть знайти собі місце роботи, тому що в силу різних вимог від роботодавця не володіють певними компетентностями. Не мають змоги перевчитись, у зв'язку з динамічним розвитком сучасної електронної інформації. Питання цифрової праці з електронними документами зараз є вирішальним за умови влаштування на роботу. До суттєвих якостей працівника відносяться стресостійкість, самокритичність та вміння критично мислити. Такі здібності є цінними в атмосфері інформаційної роботи, тому що це створює певну базу та є ключовим моментом у будіванні виважених відносин між начальником та підлеглим. Також важлива увага приділяється когнітивним умінням працівника, його вмінню оптимально застосувати набуті знання в реальному житті.

Робота у цифровому вимірі має специфічний характер. Вона висвітлює процес взаємної дії віртуального працівника з колегами, з керівництвом та безпосередньо з самим набуттям та обміном інформацією. Тому для успішної реалізації себе у професії, працівник повинен володіти знаннями з різних галузей інформатики, культурою спілкування у контексті інформаційної науки, інформацією про усі

економічні, соціальні, наукові події, які відбуваються у нашому суспільстві, належними технічними здібностями у користуванні комп'ютерною технікою (рис. 1).

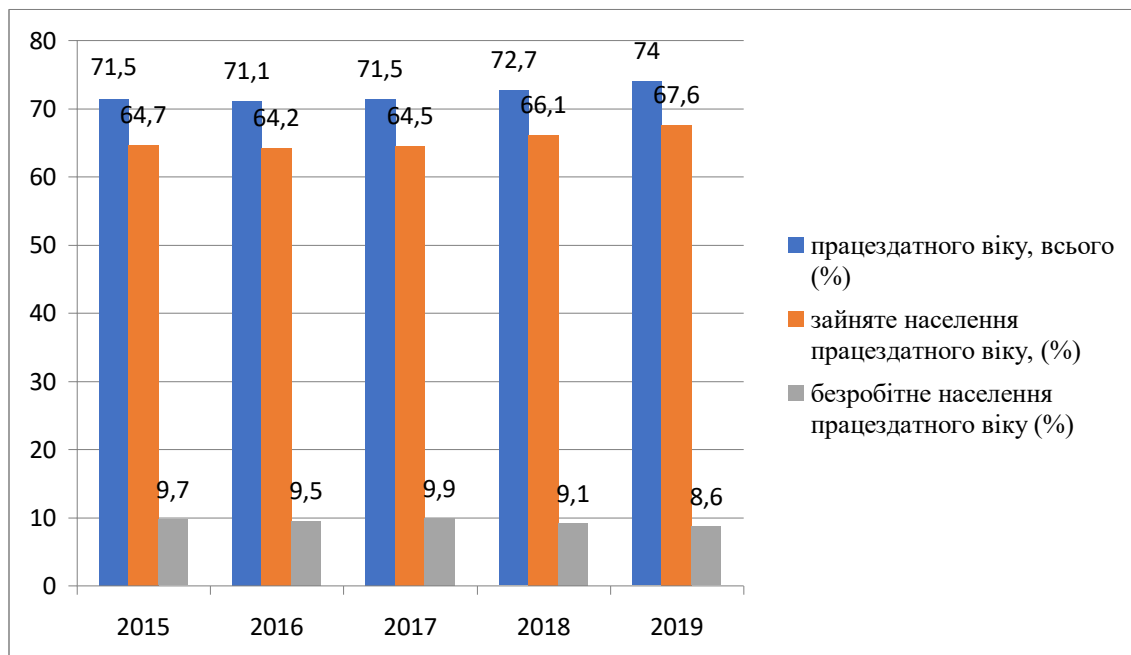


Рис. 1. Порівняння рівня зайнятого населення робочої сили працездатного віку до безробітного населення працездатного віку в Україні за 2015–2019 рр., (%)

Джерело: побудовано автором за даними Укрстату [13]

На жаль, в реальності певна частина населення ще не володіє достатніми діджиталізаційними знаннями, а перевчитись інколи вже немає ні часу, ні можливостей в силу життєвих обставин. Як результат виникає безробіття. Не перевищуючи природного рівня, безробіття від діджиталізації економіки ще не становить сильної загрози так як має позитивний характер на ринку зайнятості.

Організації, які хочуть досягти успіху в XXI столітті, повинні пристосуватися до нових реалій керівництва та управління, спричинених шістьма основними характеристиками нового століття:

1. Технологія: індустріальні галузі (комп'ютери, зв'язок та побутова електроніка) зараз є однією з найбільших галузей світової економіки. Нові технології підвищують ефективність суспільного виробництва, продуктивність праці, швидкість виробничих процесів та споживчу потужність продукції. Це створює умови, що змушують все більше працівників застосовувати технології, оскільки ІТ стають дедалі доступнішими.

2. Глобалізація: все більше працездатного населення країн світу взаємопов'язані у потоці інформації, грошей, товарів, послуг. Така взаємозалежність постійно зростає.

3. Конкуренція: глобалізація та технології змушують підприємства жорстко конкурувати за частку світового ринку. Невеликі компанії можуть виграти конкуренцію у великих компаній на основі швидкого застосування гнучкості та технологічних інновацій.

4. Зміни притаманні всім сферам суспільного життя. Вони є неперервними і відбуваються дедалі швидше. Організації повинні бути досить рухливими, щоб їх можна було миттєво переконафігурувати, відповідно до постійно мінливих умов. Порушення рівноваги, спричинене цим типом змін, є безпрецедентним в нашій історії. Зміни в навколишньому середовищі настільки відрізняються від попередніх умов, що організації відключаються від досвіду, який обґрунтовував минулі рішення, і стає все менш і менш можливим вчитися з минулого досвіду та традицій.

5. Швидкість. Збільшенню технологічної швидкості у бізнесі відповідають швидкі темпи життєвого циклу та загострення конкуренції на світових ринках.

6. Складність. Посилюється функціонування всіх галузей економіки. Вона стає повсякденною у новому тисячолітті та висвітлює значні управлінські проблеми для менеджерів. Однак цей процес пропонує і нові можливості для імпровізації та інновацій [11].

У сукупності ці фактори сприяють складному і непередбачуваному характеру нинішнього робочого місця, де сучасні, у тому числі цифрові технологічні розробки, часто спричиняють хаотичні зміни. Хоча деякі з них вплинуть на всі промислові та соціальні сектори, їх ефект найбільше відчують працівники, що працюють над знаннями та зусиллями, які засновані на інформації. Щоб правильно орієнтуватись у цифровому середовищі, потрібно опанувати певні правила. Електронні робочі місця набувають більш ширшої потреби. Це стосується не тільки працівників, а й роботодавців. Щоб навчитись інноваціям, потрібно відмовитись від контролю, а щоб побудувати правильні робочі взаємовідносини між керівництвом

та підлеглими, необхідно розвивати спілкування. Коментуючи деяку ситуацію, коли ви наполягаєте на своєму баченні, коли ви намагаєтесь дотримуватися свого плану, коли ви тримаєтесь із такою рішучістю контролювати, ви руйнуєте здатність вашої організації до складного навчання [13].

Керівники, як правило, нав'язливо спілкуються та діляться інтелектом, інформацією та знаннями безпосередньо з працівниками. Вони створюють можливості для обговорення та використовують усі комунікаційні технології, доступні організації. Це заохочує дві найважливіші складові творчості: постановка питань та залучення малоймовірних партнерів до бесід, дискусій та зустрічей.

В цілому, керівництву варто спілкуватися як офіційно, так і неформально, щоб налагодити стосунки з працівниками у мережі знань. Помилково думати про мережу знань лише з точки зору технологій. Важливо вивчити мережу взаємовідносин, які існують між таким цікавим фактом, як гендерність. Саме гендерний розподіл також дуже суттєво змінює реальність на ринку праці. Те, як чоловіки з жінками можуть співпрацювати та дотримуватись правильних відносин у робочій атмосфері, значно впливає на її ефективність [13]. Різницю в результатах діяльності можна простежити за двома організаційними факторами: кому належить обійняти центральну посаду в підрозділі в корпоративній мережі та тип відносин, які чоловіки з жінками підтримують в організації спільної роботи. Взаємозв'язок між двома одиницями слід пристосовувати до типу знань, який повинен протікати між ними (рис. 2).

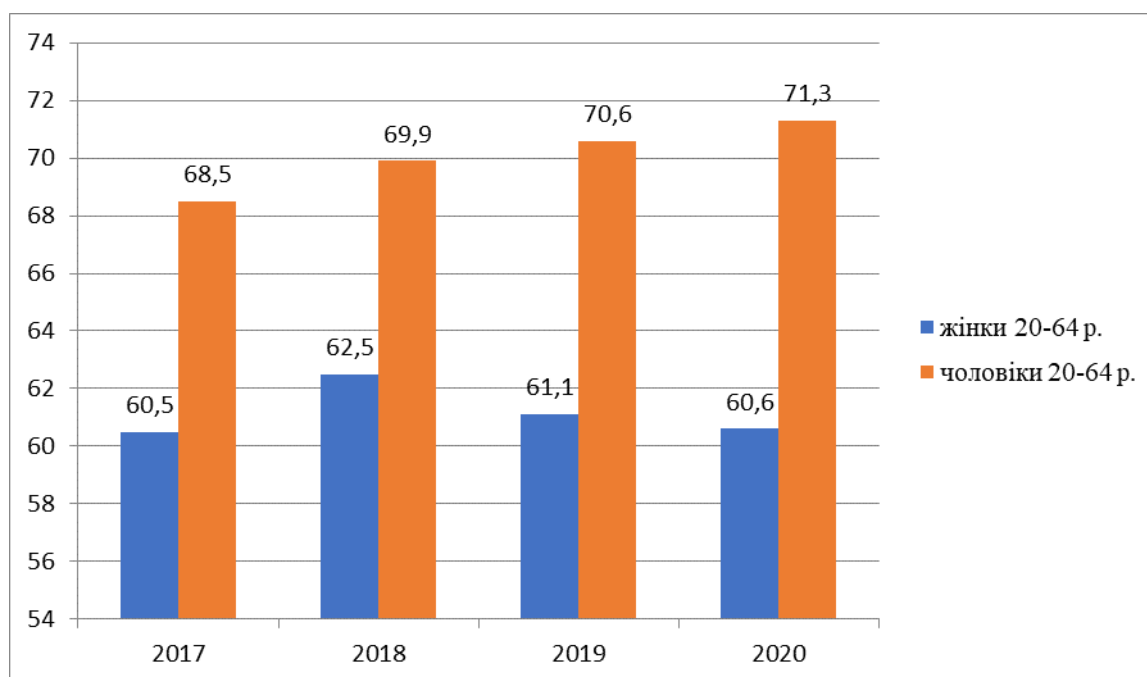


Рис. 2. Порівняння рівня зайнятого населення за статтю та віковою групою від 20 до 64 р. в Україні за 2017–2020 рр., (%)  
Джерело: побудовано автором за даними Укрстату [13]

Оптимально гендерною тенденцією є те, що керівник має навчити підлеглого стресостійкості, бути твердим до різних потрясінь. При цьому інтерактивність та обмін інтелектом відіграють ключову роль в організації управління, але для якісного управління невідомим майбутнім організація повинна мати здатність сприймати потрясіння в періоди невизначеності та хаосу. Усі інформаційні організації, медичні заклади, заклади торгівлі товарами та послугами та вищі навчальні заклади переживають складні часи. Тому співробітники мають стати більш стійкими, цілеспрямованими, організованими, ініціативними та повинні розвивати впевненість у своїй здатності боротися зі змінами. Це заохочується шляхом навчання, формування розуміння зовнішнього світу та глобальних соціально-економічних змін, а також шляхом створення організаційної культури постійного вдосконалення працівників.

В умовах діджиталізації міжнародного бізнесу нових управлінських рис набуває керівництво компаній. По-перше, керівники мають забезпечувати ефективне прийняття рішень та заохочувати прийняття ризиків. Характерною рисою сучасних лідерів у міжнародному бізнесі має стати вміння інтегруватися та взаємодіяти. По-друге, керівники повинні мати здатність інтегрувати протилежності. Завдання для менеджерів та їх команд полягає у створенні співіснуючих, високо диференційованих, а також високо інтегрованих організацій. Інновації (як поступові, так і переривчасті) походять від двох складових процесів: тих структур, людей, стимулів та культур, які сприяють творчості, та тих, що сприяють реалізації. Потреба в творчості повинна бути збалансована з потребою у виконанні. Організації можуть підтримувати свої конкурентні переваги, одночасно працюючи в декількох режимах, керуючись короткостроковою ефективністю, підкреслюючи стабільність і контроль, а також довготривалими інноваціями, ризикуючи та навчаючись на практиці. Організації, які працюють таким чином, можуть розглядатися як двосторонні – розміщення безлічі

внутрішньо суперечливих архітектур, компетенцій та культур із вбудованими можливостями ефективності, послідовності та надійності, з одного боку, та експериментування, імпровізації та удачі, з іншого [10].

По-третє, лідери повинні заохочувати творчість та впровадження інновацій у своїх компаніях. Сучасні лідери мають завдання створити середовище, яке заохочує несподівані досягнення та розкриває творчі здібності в традиційних організаціях. Щоб пройти у вірному напрямку та отримати крашу роботу, потрібно опанувати нові реалії цифрового робочого місця. Передусім, це пов'язано з тим, що робота на телетрансляторах керується комп'ютерами, електронною поштою, голосовою поштою та Інтернетом. Що означає перехід від роботи індустріальної епохи до роботи в епоху інформації. Потенційні стратегічні та конкурентні переваги мобільності та гнучкості, що забезпечуються віртуальними робочими середовищами, починають впливати на всі типи підприємств. Дедалі більше усі робочі місця керують альтернативними робочими схемами, як правило, поєднуючи віртуальні та невіртуальні офіси. Незважаючи на переваги та виклики віртуальна робота має радикальний вплив на працівників, на керівництво та безпосереднє управління інформаційними працівниками. Організаціям потрібно буде покращити здатність команд працювати разом за допомогою комп'ютерних мереж.

В умовах зростаючої глобальної діджиталізації економіки дистанційна та будь-яка електронна робота вимагають відповідних інструментів. Для тих типів працівників, про яких ми говорили вище, це означає наявність масиву надійних портативних інструментів, що полегшують спілкування, організацію та ефективність роботи. Однак така технологія є не тільки необхідною для роботи на робочому місці, але й використовується тими, хто працює в звичайному офісі. Люди, які працюють разом у міжфункціональних або навіть міжорганізаційних командах, повинні швидко скласти план роботи, розподілити завдання та визначити засоби координації та саморегуляції. Часто члени команди працюють асинхронно, але їх робота все одно повинна виважено координуватися.

Новим важливим напрямом оптимального використання цифрових технологій є формування систем підтримки груп працюючих, саме вирішення проблем, генерація ідей та інновації покращуються при використанні систем підтримки групи. З теоретичної точки зору електронне спілкування може забезпечити три компоненти, які можуть суттєво змінити обмін інформацією: паралельність, анонімність та групова пам'ять. Паралельність – це здатність усіх членів обмінюватися інформацією одночасно. Анонімність дозволяє навіть найсміливішому працівникові брати участь на рівних електронних ігрових полях. Це також заохочує більше ризикувати та викликати більш епатажні, але потенційно корисні ідеї. Групова пам'ять – це електронне захоплення роботи групи. Потім це буде доступне для перегляду групою та іншими в майбутньому для стимулювання нових ідей та збільшення вартості організаційного інтелектуального капіталу. Таким чином, усі члени групи мають спільну пам'ять, яку можна використовувати під час або після наради. Одне з основних припущень впливу групової пам'яті на генерацію ідей полягає в тому, що цей зворотний зв'язок покращує вирішення індивідуальних проблем, а також електронний мозковий штурм загалом. Так, колишня співробітниця консалтингової фірми «McKinsey» Х. Хендфілд Джонс вважає: «Талановитих керівників можна запросити зі сторони, але успішні компанії воліють вирощувати їх само стійно. У той же час навіть у розвинутих країнах світу у більшості компаній не створено адекватних механізмів, які дозволяють виявити, навчити і просунути кар'єрними сходами найталановитіших менеджерів і вчасно відсіяти посередніх» [14].

Більшість експертів вважає, що якість навчання керівників будь-якої компанії безпосередньо пов'язана з якістю управління, а відповідно, і з ефективністю роботи персоналу та з рівнем конкурентоспроможності компанії. В умовах глобальних змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах організації особливо важливим є своєчасне підвищення рівня кваліфікації й професіоналізму менеджерів.

Організаціям, що навчаються, доводиться рости та утримувати творчих людей. Творчі типи працівників розробляють програмне забезпечення, веб-сторінки та спеціальні проекти, які переконують людей користуватися цифровими послугами. Не бажано керувати творчими людьми традиційними способами. Джорджем Куком запропонувало корисні ідеї для утримання та заохочення творчого народу: «Краще взагалі не намагатися керувати творчими працівниками. Більш ефективно мотивувати їх за допомогою нової поведінки керівництва. Вони вимагають більшої свободи, з єдиною структурою, передбаченою термінами та керівництвом, а не управлінням» [15].

### **Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Керівники інформаційної економіки повинні розуміти концепції та філософію управління, що зумовлюють інновації та успіх у цьому середовищі. При цьому варто дозволити менше контролювати і створювати простір для творчості та ризику у національному та інтернаціональному бізнесі. Вимоги до побудови ефективних організаційних процесів навчання в розподілених середовищах, швидше за все, прискоряться, особливо в поєднанні з бурхливим розвитком інформаційних технологій. Роль лідерів у цьому світі не полягає в тому, щоб спрямовувати інших на те, що робити, а в тому, щоб встановити умови, в яких працівники можуть реалізувати власну творчість у набагато більших масштабах, ніж зараз.

Існує потреба в налаштуванні цифрових операцій завдяки її керівництву для ефективної роботи в глобальному діджиталізаційному середовищі. Керівникам цифрових фірм необхідно створювати середовище, яке заохочує інноваційні досягнення та розкриває творчі здібності в традиційних організаціях, таких як наші

університети та наукові установи. Сучасний керівник повинен виконувати чотири ролі. Він має бути постановником напрямків, агентом змін, комунікатором та наставником. Це дозволить йому дати відповідь на всі турбулентні питання, впорядкувати невизначеність, враховувати зміни та складність, з якими стикаються лідери світової економіки у процесі швидкомінливого електронного середовища [13].

Розвиток цифрових послуг та продуктів потребуватиме узгодження організаційних пріоритетів, перерозподілу ресурсів та створення нового кадрового складу. Це вимагає відданого керівництва в організаціях, які можуть вагомо аргументувати переваги послуг цифрової компанії в управлінні організаційними знаннями, створенні інновацій та житті з супутніми невизначеністю та ризиком.

### Література

1. Журба І.Є. Пріоритетні форми трансформації транскордонного співробітництва в умовах наближення України до Європейського Союзу : монографія / І.Є. Журба. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 274 с.
2. Пузанов І. І. Динаміка і структура зовнішньої торгівлі трансформаційних економік / Пузанов І. І. – К. : ВЦ «Київський університет», 2002.
3. Рогач О. І. Світова економіка : навч. посіб. / О. Рогач, В. Намонюк. – К. : ІМВ, 2018. – 200 с.
4. Стаканов Р.Д. Глобальний ринок праці в контексті міжнародної трудової міграції / Р. Д. Стаканов // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2013. – № 1, Вип. 115. – С. 94–99.
5. Ступницький О.І. Сучасні конкурентні стратегії ТНК / Ступницький О.І. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2013. – 416 с.
6. Філіпенко А.С. Міжнародні економічні відносини: історія : підруч. / А. С. Філіпенко. – К. : Либідь, 2006. – 390 с.
7. Шнирков О.І. Європейський Союз у глобальному інноваційному просторі. КНУТШ : монографія / Шнирков О.І. – Київ : Київський університет, 2008. – 144 с.
8. Иванов С.В. Электронные платформы как инструмент модернизации экономики Украины / С.В. Иванов, А.С. Вишневыский // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1 (32). – С. 47–53.
9. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі / С. В. Коляденко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2016. – № 6. – С. 105–112.
10. База даних LABREF. URL: <https://webgate.ec.europa.eu/labref/application#!searchPublic>
11. Bessen J. Toil and Technology. Finance & Development. 2015. Vol. 52, No 1. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2015/03/pdf/bessen.pdf>
12. Dale T. Mortensen dies at 74; Northwestern professor won economics Nobel. Los Angeles Times. LA: 2014. ISSN 0458-3035; 2165-1736
13. Офіційний сайт Укрстату. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean\\_u/arh\\_osp\\_rik\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/arh_osp_rik_u.htm) (дата звернення: 05.08.2021).
14. Handfield-Jones H. How executives grow? The McKinsey Quarterly. 2000. № 1. P. 116.
15. Кук Дж. Креативные решения: управление индивидуалистами и безумными гениями / Дж. Кук // Офисные системы. – 1999. – 16. – С. 37–41.

### References

1. Zhurba I.Є. Priorytetni formy transformatsii transkordonnoho spivrobitnytstva v umovakh nablyzhennia Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu : monohrafiia / I. Ye. Zhurba. – Khmelnytskyi : KhNU, 2012. – 274 s.
2. Puzanov I. I. Dynamika i struktura zovnishnoi torhivli transformatsiinykh ekonomik / Puzanov I. I. – K. : VTs «Kyivskiy universytet», 2002.
3. Rohach O. I. Svitova ekonomika : navchalnyi posibnyk / O. Rohach, V. Namoniuk. – K. : IMV, 2018. – 200 s.
4. Stakanov R.D. Hlobalnyi rynek pratsi v konteksti mizhnarodnoi trudovoi mihratsii / R. D. Stakanov // Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn. – 2013. – № 1, Vyp. 115. – S. 94–99.
5. Stupnytskyi O.I. Suchasni konkurentni stratehii TNK / Stupnytskyi O.I. – K. : VPTs «Kyivskiy universytet», 2013. – 416 s.
6. Filipenko A.S. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: istoria : pidruch. / A. S. Filipenko. – K. : Lybid, 2006. – 390 s.
7. Shnyrkov O.I. Yevropeiskiy Soiuz u hlobalnomu innovatsiinomu prostori. KNUTSh : monohrafiia / Shnyrkov O.I. – Kyiv : Kyivskiy universytet, 2008. – 144 s.
8. Ivanov S.V. Elektronnye platformy kak instrument modernizatsii ekonomiki Ukrainy / S.V. Ivanov, A.S. Vishnevskij // Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. – 2017. – № 1 (32). – S. 47–53.
9. Koliadenko S. V. Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti / S. V. Koliadenko // Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky. – 2016. – № 6. – S. 105–112.
10. Baza danykh LABREF. URL: <https://webgate.ec.europa.eu/labref/application#!searchPublic>
11. Bessen J. Toil and Technology. Finance & Development. 2015. Vol. 52, No 1. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2015/03/pdf/bessen.pdf>
12. Dale T. Mortensen dies at 74; Northwestern professor won economics Nobel. Los Angeles Times. LA: 2014. ISSN 0458-3035; 2165-1736
13. Ofitsiyni sait Ukrstatu. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean\\_u/arh\\_osp\\_rik\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/arh_osp_rik_u.htm) (data zvernennia: 05.08.2021).
14. Handfield-Jones H. How executives grow? The McKinsey Quarterly. 2000. № 1. R. 116.
15. Kuk Dzh. Kreativnye resheniya: upravlenie individualistami i bezumnymi geniyami / Dzh. Kuk // Ofisnye sistemy. – 1999. – 16. – С. 37–41.

Надійшла / Paper received : 29.07.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021