

БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 658.621:331.102.344

Ліпич Л.Г.

доктор економічних наук, професор,
декан факультету економіки та менеджменту,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**ЗМІНА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ
В ЕПОХУ БАГАТОВЕКТОРНОГО ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА**

Розглянуто питання управління в ХХІ ст., яке базується на здатності справлятися з постійними змінами. Проблемою для підприємств в епоху невизначеності, безсумнівно, також є комунікаційна та інформаційна революція, яка переживає свій підйом, адже нині створено простір для діяльності віртуальних організацій та інших непередбачуваних проєктів. Пріоритети працівників, які функціонують у світі, де домінує Інтернет, мають визначальний вплив на сучасну модель управління людьми, на міжособистісні стосунки в організаціях, на спосіб спілкування. Сучасні технології та демографічні зміни сприяють еволюції на рівні реалізації основних професійних функцій та підвищують ефективність праці, а за рахунок її автоматизації – креативність та інноваційність працівників, одночасно змінюючи моделі управління та мотивування колективу.

Ключові слова: комунікаційна та інформаційна революція, культура участі в мережі, інформаційний вплив, інформаційні технології, продуктивність, креативність, інноваційність, мотивація.

**ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ
В ЭПОХУ МНОГОВЕКТОРНОГО ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА**

Липыч Л.Г.

Рассмотрены вопросы управления в ХХІ веке, которое базируется на способности справляться с постоянными изменениями. Проблемой для предприятий в эпоху неопределенности, несомненно, также является коммуникационная и информационная революция, которая переживает свой подъем, ведь сейчас создано пространство для деятельности виртуальных организаций и других непредсказуемых проєктов. Новая культура участия в сети является демократичной, потребитель и креатор меняются ролями, отходя от иерархической, элитарной модели управления. Приоритеты работников, функционирующих в мире, где доминирует Интернет, имеют определяющее влияние на современную модель управления людьми, на межличностные отношения в организациях, на способ общения. Современные технологии и демографические изменения способствуют эволюции на уровне реализации основных профессиональных функций. Они повышают эффективность труда, а за счет его автоматизации – креативность и инновационность работающих, одновременно изменяя модели управления и мотивации коллектива.

Ключевые слова: коммуникационная и информационная революция, культура участия в сети, информационное воздействие, информационные технологии, производительность, креативность, инновационность, мотивация.

**CHANGE OF MANAGEMENT APPROACHES
IN THE ERA OF MULTI-VEKTOR POAS-INDUATRIAL SOCIETY**

Lipych L.

Management in the twenty-first century is based on the ability to cope with constant changes. The problem for enterprises in the era of uncertainty is communicative and information revolution, which is experiencing its rise. The space for virtual organizations and other unpredictable projects has now been created. The new culture of participation in the network is democratic, the consumer and the creator are exchanging their roles, moving away from the hierarchical, elitist model of government. The number of people, users of the global Internet network is constantly growing. Accordingly, the priorities of workers operating in a world dominated by the Internet are changing, and this has a decisive influence on the modern model of people's management, on interpersonal relationships in organizations, on the way of communication between them. Modern technologies and demographic changes contribute to the evolution of the level of implementation of the main professional functions. They increase the efficiency of labor, and due to its automation, creativity and innovation of employees, simultaneously changing the model of staff managing and motivating. The effects of these changes, as experts predict, will be seen in the next 10-15 years. So today we should look for answers to the questions what motivational tools are valuable for an employee in the rapidly changing and difficult to predict tomorrow, as well as what will demotivate an employee.

Keywords: communication and information revolution, culture of participation in the network, information influence, information technologies, productivity, creativity, innovation, motivation.

Постановка проблеми. Глибоке проникнення Інтернету в усі сфери життя і діяльності людини є основною рушійною силою сучасних соціальних та виробничих трансформацій. Це вимагає зміни підходів до системи управління виробничою сферою. Важливо, що характер інформаційного впливу нині змінюється у зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій.

Актуальність теми визначається необхідністю здійснити аналіз впливу Інтернету на працівника, його мотивацію до підвищення продуктивності праці та, як наслідок, потреби у зміні підходів до управління на промисловому підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх 50–60 років відбувається активний дискурс щодо характеристик сучасного виробництва та його переорієнтації від матеріальних носіїв до інформаційних пріоритетів та домінанти знань у побудові промислово-соціальної інфраструктури.

Розгляд проблем інформаційного суспільства започатковано в працях Д. Белла, О. Тоффлера, Й. Масуди, Д. Лайона. Динаміку цивілізації, роль інформації в житті суспільства розглядали у своїх працях М. Вебер, Х. Ортега-і-Гассет, А. Тойнбі, О. Шпенглер, М. Хайдеггер, К. Ясперс. Питання інформаційних відносин в умовах постіндустріального суспільства як об'єкту наукового аналізу висвітлено в роботах таких зарубіжних авторів, як Ф. Фукуяма, Ю. Габермас, Д. Тапскотт. Однак не всі питання, пов'язані з виокремленням і розглядом управлінських проблем інформаційного суспільства, достатньо досліджені.

Постановка завдання. Метою дослідження є розгляд зміни підходів до управління підприємством в умовах стрімкого розвитку в суспільстві інформаційних технологій.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити такі завдання: розглянути вплив комунікаційної та інформаційної революції на діяльність підприємства, особливості функціонування нових організаційних моделей та культури участі в мережі; виокремити загрози інформаційних технологій для сучасного етапу розвитку суспільства; розглянути основні тенденції впливу інформатизації на сучасну модель управління людьми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління в XXI ст. приймає нову орієнтацію. Все частіше воно базується на здатності справлятися з постійними змінами, а не на стабільності, реалізовується через мережу, а не на основі ієрархії, побудоване на швидкій трансформації засновників, партнерів і альянсів, а не на самодостатності. Нові організації тісно пов'язані через віртуальну мережу, а не на вертикальній інтеграції, взаємозалежності, а не незалежності, на всебічній зацікавленості клієнтом, а не на масовому виробництві продукції. Нині ми спостерігаємо якісні зміни з далекосяжними наслідками у соціально-економічній реальності.

Суттєвою особливістю цих змін є складність управління, що проявляється через синергетичний ефект, який є результатом спільного впливу швидких перетворень та збільшення їх варіативності. Це призводить до розривів у процесах розвитку, хоча специфіка нового соціально-господарського устрою поки що не зовсім зрозуміла.

Особливою проблемою для підприємств в епоху невизначеності, безсумнівно, є комунікаційна та інформаційна революція, що переживає свій підйом протягом двох останніх десятиліть. Це сприяє не тільки створенню

нових ніш, а й появі нової економіки. Технологічна революція створила умови для спілкування сучасного суспільства й економіки в парадигмі мережі, де швидкість перемовин, зв'язки та взаємодії між окремими структурами є екстраординарним викликом для підприємства. Все більше організації перетворюються в продавців знань або товарів і послуг, заснованих на знаннях. Спостерігається також підвищений інтерес до безперервної освіти та продукції, зорієнтованої на ринок ІТ-технологій, який залишається надзвичайно атракційним із погляду потенціалу розвитку. Цей ринок спровокував появу нових можливостей, продуктів, а також абсолютно нову якість багатьох послуг, наприклад електронний банкінг, електронне навчання, електронна комерція чи телеробота.

Цифрові засоби масової інформації відкрили можливості для функціонування нових організаційних моделей, в яких різні суб'єкти можуть мати спільні цілі, спільні завдання, спільні ресурси чи спільну ІТ-систему. Революційні зміни в технології зумовлюють необхідність змін у наявних бізнес-моделях різних підприємств, зокрема через втрату здатності витримувати конкуренцію. Таким чином, створено простір для діяльності віртуальних організацій та інших непередбачуваних проектів. Інтернет став членом сім'ї, партнером нашого сімейного, професійного та соціального життя. Він став частиною віртуальної реальності, створив нові концепції управління підприємствами он-лайн – віртуальне управління, виокремив нову соціальну верству населення – нетократів, здатних створювати віртуальні зв'язки, контролювати мережу, яких деякі вчені визначають як пануючу еліту [1].

Започаткування у січні 2001 р. проекту Вікіпедії – енциклопедії, що появилася завдяки спільним інтелектуальним зусиллям користувачів – сприяло появі епохи Web 2.0. На думку Ю. Морбітзера, це був другий етап розвитку Інтернету, і те, що відрізняє його від першого Web 1.0, – це створення продукту за допомогою пересічних, раніше пасивних користувачів. Ідея співучасті у створенні культурного чи інтелектуального продукту була швидко реалізована в різних сферах людської діяльності, наприклад «Школа 2.0», «Костел 2.0», «Нобель 2.0», «Пост 2.0», «Політика 2.0», «Суспільство 2.0», «Культура 2.0», «Наука 2.0», «Мудрість 2.0», «Громадянин 2.0», «Світ 2.0» тощо. Як зазначає автор, нині в принципі все може бути відображене в Web 2.0 [2, с. 19–22]. Тобто можна стверджувати, що відбувся плавний перехід від моделі мережевих рішень Web 1.0 (тільки читання в Інтернеті), заснованої виключно на пасивній конструкції змісту, до філософії Web 2.0 (читай і пиши в Інтернеті), де мережа створюється для того, щоб уможливити онлайн-дії так званого колективного інтелекту. Web 2.0 стає для багатьох природним середовищем, перебування в якому є веселим і легким, часто приємнішим, аніж реальність.

У Web 2.0 людина мріє про те, якою хоче бути, куди хоче піти або з ким поспілкуватися. Крім того, користувач стає повноправним співзасновником мережі, креатором нового світу – абсолютно відповідно до індивідуальних вимог. Так виникла концепція «Підприємство 2.0», яка передбачає використання тренду соціальних платформ для прийняття колективних рішень між підприємствами, їх партнерами та клієнтами. Платформи створюються у віртуальному середовищі, в якому представлені інформація й взаємодія, як правило, доступні всім і постійні в часі. Рішення, пропонувані через про-

грамне забезпечення, розроблене в «Підприємстві 2.0», допомагають перетворенню неявних знань співробітників у відповідні документи.

Варто зауважити, що епоху Web 2.0 слід розглядати як перехідний, але не кінцевий етап. Після нього ми перейдемо до Web 3.0, тобто епохи семантичних мереж (semantic Web). Це бачення майбутнього (можливо, вже сьогодні), в якому комп'ютери зможуть обробляти інформацію в порядку, що відповідає їх значимості. Іншими словами, це бачення майбутнього, в якому машина буде розуміти інформацію та документи, що знаходяться в мережі.

Віртуальний простір дає змогу мріяти про те, ким ми хочемо бути, про «ідеального Я». Коли ви набираєте в пошуку слово «ресторан» або «кіно», передусім з'являються об'єкти, що розміщені найближче до вас. Інтернет відслідковує наші рухи і намагається показати те, що нас може найбільше зацікавити. Кожен наш крок у цифровому світі записується, а математичні розрахунки персоналізують наші потреби. Спираючись на дані з Facebook або IP-адрес, Інтернет намагається запропонувати найкраще для нас рішення. Можемо стверджувати, що це Інтернет турбується про те, що ми виберемо. Позиціонування в пошуку – одна з особливостей Web 3.0.

Нова культура участі надає людині просте у подоланні бар'єрів творче самовираження, передачу знань шляхом неформального наставництва, створюючи умови, в яких вона може вважати свою справу важливою, маючи одночасно при цьому почуття спільності з іншими користувачами Інтернету чи вважаючи за суттєві думки «співтовариства мережі» щодо своїх власних творчих напрацювань. Культура участі в мережі є демократичною, споживач і креатор міняються ролями, відходячи від ієрархічної, елітарної моделі, спираються на інформаційну анархію, де ключовими стають навички відбору і оцінки змісту. Дані для користувача характеризуються повсякденністю (нова інформація надається автоматично і постійно), відкритістю (загальний доступ до інформації, що знаходиться в мережі) і спільністю (послуги, аплікації і додатки призначені для груп, а не індивідуальних споживачів). Окрім технічних навичок, «людина в мережі» набуває нових суспільних навичок і вмінь співпраці, сучасних засобів зв'язку, відносин нового типу, почуття приналежності до віртуальної спільноти, згуртування навколо ідеї, що іноді починаються і завершуються в Інтернеті. Зростаюча роль соціальних медіа в сучасному світі, зв'язана з їх безперервним поширенням, розвитком віртуальних спільнот і сильним впливом на організаційну культуру.

Діагноз щодо того, що невід'ємною рисою сучасності є її нестабільність, не вимагає особливого підтвердження, але, зважаючи на темп, рівень складності та величину впливу цих змін, що не мають прецеденту в історії людства, вимагає всебічного аналізу. Феномен «змінність» більше не стосується лише тих елементів, які старіють щораз швидше, елімінуються в більш досконалі і такі, що більше відповідають різноманітним потребам клієнтів. Феномен «змінність» включає в себе щораз ширший спектр відносин між людьми. З більшістю людей, які нас оточують, відносини мають обмежений функціональний характер. Ми не налагоджуємо всебічних відносин із певною особою, а тільки з частиною її вподобань. Лавиноподібний розвиток Інтернет-форумів інтересів, обмін інформацією, виконання торговельних операцій зміцнюють цей тип соціальних відносин, часто навіть наклада-

ючи на них анонімність. Сім'я, робота, місце народження або проживання перестають бути запорукою стійкості. Їх відсутність певною мірою компенсується відносинами з «людьми із зовнішнього середовища»: героями фільмів, серіалів, людьми шоу-бізнесу, політики тощо.

З кіберпростору ми кожного разу отримуємо нові інформаційні потоки, які, з одного боку, відкривають нам раніше невідомі сфери знань, а з іншого – дезорієнтують. Додатковою складністю є значне збільшення закодованої інформації, отриманої на основі даних, створених іншими людьми, а не з прямого спостереження за первинними, «незашифрованими» подіями. Надмірні обсяги даних призводять до того, що прийняття навіть тривіальних рішень перетворюється в ранг аналітичних задач. Ми потребуємо зібрання й оброки набагато більшого обсягу інформації, щоб мати відчуття, що зробили раціональний вибір. І тому, що живемо в умовах, коли зростання різноманітності переплітається з швидкоплинністю та стрімким потоком новизни, балансуємо на межі наших можливостей та атракційності. Реакція на надмірну кількість стимулів, що приходять через афективну, когнітивну та площину прийняття рішень, є для нас особливим видом дезорієнтації – «шоком майбутнього». Ми його відчуваємо як хаос думок, виснаження, як фізичне, так і психічне, викликане перевантаженням перцептивних механізмів, що призводять до втечі від реального життя в соціальних, інтелектуальних та емоційних вимірах.

Кіберпростір, маючи багато переваг, насичений численними загрозами: Інтернет-залежністю, низьким рівнем цензури, шахрайством в мережі, поширенням вірусів, злочинами хакерів, шкідливим впливом на здоров'я, заміною живого спілкування віртуальним, відходом книги на задній план, тролінгом. М.К. Гжегожевська виокремлює такі з них:

1. Маніпулювання інформацією (передача неправдивої інформації – опускаючи важливу, представляє як дуже важливу ту, що не має значення).
2. Глобалізація інформації (занадто великий обсяг інформації).
3. Інфляція інформації (недооцінка інформації, яка через легкість доступу до неї не розглядається як цінна).
4. Загрози психологічного характеру (внутрішній примус перебування в мережі, втеча від реального світу до штучного – віртуального, повне занурення в Інтернет – «інформаційне звалище», доступ до патологічних або токсичних культурних груп, ізоляція в квартирі, відчуження).
5. Ризики технічного характеру (втрата даних через крадіжки або їх знищення людиною чи комп'ютерними вірусами).
6. Ризики медичного характеру (напруга очей, випромінювання монітору, захворювання хребта).
7. Правова загроза (захист авторських прав).
8. Загрози соціального характеру (проблеми охорони приватного життя, вплив непотрібної та недоцільної інформації).
9. Синдром IDA (Інтернет-залежність) – внутрішнє бажання постійно бути в мережі, без Інтернету – це не життя.
10. Синдром техногіпнозу – впадання в транс, наприклад під час комп'ютерної гри.
11. Синдром ASC (алкогольний ступор) – до такого стану свідомості приводить інтенсивне використання комп'ютеру.

12. Залежність від віртуальної реальності [3, с. 100–102].

Звернути на них увагу особливо важливо з огляду на зростання кількості Інтернет-користувачів (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що кількість осіб – користувачів всесвітньої мережі різко зростає протягом наступних років. Це стане можливим завдяки мобільному широкому зв'язку з використанням смартфонів і планшетів. Нині кількість користувачів мобільного широкому зв'язку в три рази більша від тих, хто застосовує традиційні стаціонарні з'єднання. Зокрема, 1,9 млрд. осіб користуються соціальними мережами.

Нині до Інтернету підключено понад 40% населення світу, до кінця року прогнозують близько 3,5 млрд. користувачів. Перше місце у світі за використанням широкому зв'язку займає Корея (у розрахунку на сім'ю). У нинішньому році її застосовують більше 98% жителів країни, у Монако ці показники перевищують 44%, а у Швейцарії, Данії та Нідерландах – 40%. Найбільше жителів, які використовують стаціонарний широкому зв'язок на душу населення, у США, Японії, Макао (Китай) та Естонії. При цьому більше 50% користувачів Інтернету від загального населення проживають в 77 країнах. У 2013 р. таких держав було 70.

Перше місце у світі з підключення до всесвітньої мережі посідає Ісландія (96,5% населення), а найнижчі показники в країнах Африки (менше 2%). Найменше користувачів Інтернету в Ефіопії, Нігері, Сьєрра-Леоне, Гвінеї, Сомалі, а щодо Південного Судану даних взагалі немає.

«Зв'язок – це не розкіш для багатих, а скоріше найпотужніший в історії інструмент людини, за допомогою

якого можливо заповнити прогалини в таких галузях розвитку, як охорона здоров'я, освіта, управління навколишнім середовищем, розширення прав і можливостей жінок», – зазначив Хамадун Туре [4].

Загальна Інтернет-аудиторія на території України (без урахування Криму) зросла до 66,1% і становить 21,8 млн. користувачів. Такі результати дослідження, проведеного компанією Factum Group Ukraine. Дані дослідження також показують зменшення відмінностей за рівнем проникнення в Інтернет між окремими категоріями користувачів. Так, співвідношення користувачів за статтю практично зрівнялося: 54% жінок і 46% чоловіків. Окрім того, скоротилася різниця в проникненні між містом і селом: проникнення в сільській місцевості досягло 60%. Найбільш активно зростає аудиторія старшого віку. Кожен десятий українець у віці 65 років уже користується Інтернетом.

Динамічний розвиток нових технологій, нових форм комунікування супроводжується тим, що працівник епохи Web 2.0 повинен відповідати новим викликам, уміти справлятися з інформаційним перевантаженням (інформацією, текстами, твітами, електронними листами, телефонними дзвінками, конфіденційними викликами тощо). Кожен співробітник користується своїми комп'ютерними пристроями в середньому до 150 разів на день, завжди має постійно підключені ресурси, доступні в Інтернеті, проте більшість із них не знає, як зробити інформацію більш доступною. Майже три чверті (72%) працівників заявили, що вони досі не можуть знайти у своїх інформаційних системах інформацію, яка їм необхідна. Цей постійний і неконтрольований рівень активності породжує додаткові витрати, майже на рівні

Таблиця 1. Країни – лідери серед користувачів Інтернету, млн. осіб

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Китай	620,7	643,6	669,8	700,1	736,2	777,0
США	246,0	252,9	259,3	264,9	269,7	274,1
Індія	167,2	215,9	252,3	283,8	313,8	346,3
Бразилія	99,2	107,7	113,7	119,8	123,3	125,9
Японія	100,0	102,1	103,6	104,5	105,0	105,4
Індонезія	72,8	83,7	93,4	102,8	112,6	123,0
Росія	77,5	82,9	87,3	91,4	94,3	96,6
Німеччина	59,5	61,6	62,2	62,5	62,7	62,7
Мексика	53,1	59,4	65,1	70,7	75,7	80,4
Нігерія	51,8	57,7	63,2	69,1	76,2	84,3
Великобританія	48,8	50,1	51,3	52,4	53,4	54,3
Франція	48,8	49,7	50,5	51,2	51,9	52,5
Філіппіни	42,3	48,0	53,7	59,1	64,5	69,3
Туреччина	36,8	41,0	44,7	47,7	50,7	53,5
В'єтнам	36,6	40,5	44,4	48,2	52,1	55,8
Південна Корея	40,1	40,4	40,6	40,7	40,9	41,0
Єгипет	34,1	36,0	38,3	40,9	43,9	47,4
Італія	34,5	35,8	36,2	37,2	37,5	37,7
Іспанія	30,5	31,6	32,3	33,0	33,5	33,9
Канада	27,7	28,3	28,8	29,4	29,9	30,4
Аргентина	25,0	27,1	29,0	29,8	30,5	31,1
Колумбія	24,2	26,5	28,6	29,4	30,5	31,3
Таїланд	22,7	24,3	26,0	27,6	29,1	30,6
Польща	22,6	22,9	23,3	23,7	24,0	24,3
ПАР	20,1	22,7	25,0	27,2	29,2	30,9
Всього	2692,9	2892,7	3072,6	3246,3	3419,9	3600,2

Джерело: <http://www.wirtualnemedia.pl/arttykul3-miliardy-internautow-w-2015r-polska-w-top25>

10 млн. доларів на рік для компанії середнього розміру. Згідно з результатами одного дослідження, 57% перерв і аварій у роботі викликані соціальними медіа або переключеннями між різними незалежними додатками [5, с. 110].

Зростаюча популярність Інтернету і нових форм комунікації відкриває підприємствам і споживачам абсолютно нові можливості. Сучасним джерелом інформації про підприємство, продукцію або послуги вже є не реклама, що втрачає довіру, а соціальні мережі: форуми (особливо тематичні, порівняльні), блоги, портали тощо. Згідно з результатами дослідження, проведеного IAB Europe у співпраці з TNS і Google, до 50% українських споживачів перед покупкою продукту в онлайн-магазині шукають інформацію про нього в Інтернеті. Таку поведінку прийнято називати РОРО (Research On-line, Purchase Off-line) [5, с. 187].

Підприємства використовують можливості, що їм пропонує розвиток соціальних медіа, для формування думки користувачів Інтернету та визначення їх потреб. На жаль, не завжди методи формування думок та вивчення потреб, яке здійснюють учасники ринку, є етичними.

Загальна потреба використовувати віртуальний простір, можливість вирішувати майже кожну справу через Інтернет свідчать про те, що кіберсередовище (якщо воно використовується правильно) є джерелом багатьох переваг для своїх користувачів. Ретельного аналізу, однак, вимагають його «темні» сторони і руйнівні впливи на особистість. Ми не повинні забувати, що кожен користувач Інтернету (сьогоднішній і майбутній) – це особа, яка функціонує в реальному світі та виконує різні соціальні ролі: учень, студент, мати, батько, дочка, син, друг, колега, член громадської організації і, нарешті, працівник (керівник чи підлеглий). Турбує ситуація, що останнім часом окреслюється тематичною літературою, висновками звітів, спостереженнями за реальністю, щодо зміни пріоритетів працівників, які функціонують у світі, де домінує Інтернет, який має визначальний вплив на сучасну модель управління людьми, на міжособистісні стосунки в організаціях, на спосіб спілкування [7; 8]. Кіберпростір в окремих випадках і загалом впливає на вартість праці окремого працівника та його вимоги й очікування від неї. Сучасні технології та демографічні зміни сприяють еволюції на рівні реалізації основних професійних функцій, підвищують ефективність праці, а за рахунок її автоматизації – креативність та інноваційність працівників,

одночасно змінюючи моделі управління та мотивування колективу. Ефекти від цих змін, за прогнозами фахівців, ми побачимо через 10–15 років. Підвищення мобільності та еластичності в реалізації службових обов'язків, на думку респондентів, буде супроводжуватися підвищенням продуктивності (думка 79% респондентів) та дасть змогу підвищити їх інноваційність (думка 73% респондентів), але одночасно матиме негативний вплив на безпеку даних. За даними опитування, 70% респондентів вважають, що автоматизація дасть змогу працівникам вирішувати більш складні завдання, реалізуючи їх потенціал повною мірою. Відбудеться зміна пріоритетів. Зросте роль компетенцій (думка 42% респондентів), зменшаться флуктуації працівників (думка 39% респондентів), підвищиться індивідуалізація під час виконання покладених функцій (думка 79% респондентів). Це чинники, що матимуть пріоритетне значення в майбутньому. Нині найбільше значення мають ефективність (думка 61% респондентів) та контроль витрат (думка 55% респондентів) [6].

Висновки з проведеного дослідження. Управління в ХХІ ст. базується на здатності справлятися з постійними змінами. Проблемою для підприємств в епоху невизначеності, безсумнівно, також є комунікаційна та інформаційна революція, яка переживає свій підйом, адже нині створено простір для діяльності віртуальних організацій та інших непередбачуваних проєктів. Нова культура участі в мережі є демократичною, споживач і креатор міняються ролями, відходячи від ієрархічної, елітарної моделі управління. Кількість осіб – користувачів всевітньої мережі Інтернет постійно зростає. Відповідно, змінюються пріоритети працівників, які функціонують у світі, де домінує Інтернет, і це має визначальний вплив на сучасну модель управління людьми, на міжособистісні стосунки в організаціях, на спосіб спілкування між ними. Сучасні технології та демографічні зміни сприяють еволюції на рівні реалізації основних професійних функцій. Вони підвищують ефективність праці, а за рахунок її автоматизації – креативність та інноваційність працівників, одночасно змінюючи моделі управління та мотивування колективу. Ефекти від цих змін за прогнозами фахівців ми побачимо впродовж наступних 10–15 років. Отже, вже зараз необхідно шукати відповіді на питання, які мотиваційні інструменти будуть цінними для працівника у важко передбачуваному та швидкозмінному завтра, а що його буде демотивувати.

1. Бард А., Зодерквист Я. *Нетократія. Нова керівна еліта і життя після капіталізму* / А. Бард, Я. Зодерквист ; Стокгольмська школа економіки в Санкт-Петербурзі. – СПб., 2004. – 256 с.

2. Морбітзер Ю. *Інтернет – між технікою та культурою* / Ю. Морбітзер ; Вища школа бізнесу в Домброві Гірному. – Краків, 2014. – 208 с.

3. Гжегожовська М.К. *Людина в кіберпросторі: перестороги, загрози, надії* / М.К. Гжегожовська ; Вища школа бізнесу в Домброві Гірному. – Краків, 2014. – 208 с.

4. *Виступ генерального секретаря МСЭ Хамадуна Туре в ФГУП НИИР 4 вер. 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.youtube.com/watch?v=2vp9SWZ5mS8>.*

5. *Raport : Deloitte Trendy HR 2014. Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www2.deloitte.com/Deloitte/Reports/pl_trendy.*

6. *Raport : Automuted creative and dispersed. The future of work in the 21 st century. The Economist Inteligense Unit, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.eiuperspectives.economist.com>.*

7. Кастельс М. *Информационная эпоха: Экономика, общество и культура* / М. Кастельс ; пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М. : ВШЭ, 2000 – 458 с.

8. *Танскотт Д. Электронно-цифровое общество: плюсы и минусы эпохи сетевого интеллекта* / Д. Танскотт ; под ред. С. Писарева ; пер. с англ. И. Дубинского. – К. : INT Пресс ; М. : Рефл-бук, 1999. – 403 с.