

УДК 338.242-027.5.1.3-1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-15>

Чепелюк М. І.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

Chepeliuk Marharyta

*PhD of Economics,
Associate Professor of International Economic Relations Department
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

НОВИЙ ПОГЛЯД НА СТРАТЕГІЮ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ПЕРІОД КРИЗИ

Анотація. Пандемія посилила соціальну функцію цифрових технологій і сервісів. Виключно завдяки цифровим технологіям став можливий масовий перехід на віддалений формат праці в найбільш важкий період пандемії. У всьому світі, змінюється філософія офісної роботи, відбувається перехід на постійну і умовно-постійну віддалену роботу. Так, Міністерство транспорту Канади планує перейти до дистанційної зайнятості як основної моделі працевлаштування своїх співробітників. У найближчому майбутньому режим дистанційної зайнятості збережеться для більшості з 6000 працівників відомства. У Китаї масштабне використання цифрових робочих додатків від WeChat, Tencent і Ding почалося в кінці січня 2020 р., коли почали діяти заходи щодо ізоляції. У Швейцарії COVID-19 Remote Work and Study Resources надає безкоштовні ресурси для віддаленої роботи та дистанційного навчання. Відеоконференції Zoom та Google Meet, віддалені робочі місця і нові соціальні платформи пускають у хід дистанційну роботу майже відразу, і ця тенденція, ймовірно, збережеться після скасування карантину. Технології можуть зіграти вирішальну роль у створенні нових джерел зростання, підвищення продуктивності та наданні допомоги працівникам і підприємствам в переході і адаптації до нового світу. Важливо використовувати переваги технології та сформувати нові навички та знання, без яких подальша робота буде неможлива.

Ключові слова: знання, діджиталізація знань, цифровізація, компетентність персоналу, рескілінг, стратегія управління знаннями.

Вступ та постановка проблеми. Початок світової кризи, пандемія COVID-19, закриття кордонів, масове безробіття, переорієнтація на нові напрямки стратегічного розвитку, збільшення соціальних програм, підтверджують актуальність і необхідність розуміння ролі стратегії управління знаннями, інтелектуального потен-

ціалу організації знань, управління розвитком людського потенціалу.

Карантин поставив технології безпосередньо на передній план зайнятості, споживання, постачання, взаємодії, доставки і власне став основним в забезпеченні потреб життєдіяльності. Технології широко використовуються для

боротьби з пандемією, від прогнозування і моделювання спалахів до відстеження контактів, проведеного спільнотами. Відеоконференції, віддалені робочі місця і нові соціальні платформи пускають у хід дистанційну роботу майже відразу, і ця тенденція, ймовірно, збережеться після скасування карантину. Перехід на цифрові канали в сфері послуг – від навчання в режимі онлайн, безготівкових переказів, екстреної допомоги для підтримки хворих – зайняв центральне місце серед заходів країн. Потреба безконтактних платежів прискорює перехід від готівкових платежів до цифрових, а оцифровка бізнес-моделей і ланцюжків поставок змінює форму торгівлі та доставки. Технології можуть зіграти вирішальну роль у створенні нових джерел зростання, підвищення продуктивності та наданні допомоги працівникам і підприємствам в переході і адаптації до «нового» світу. Важливо використовувати переваги технології та сформувати нові навички та знання, без яких подальша робота буде неможлива.

Роботодавці відчували брак навичок у співробітників та неможливість управлінців швидко зреагувати на умови, що різко змінилися. Працівники різних галузей повинні були адаптуватися до мінливих умов, а підприємства повинні навчитися пристосовувати цих працівників до нових ролей і видів діяльності. Ця динаміка стосується не тільки віддаленої роботи, або ролі автоматизації і штучного інтелекту. Йдеться про те, як лідери можуть перепрофільовувати і підвищити кваліфікацію співробітників для створення нових бізнес-моделей в епоху пандемії.

Також стала очевидно гостра необхідність адаптації та реформування системи освіти і підготовки кадрів, щоб скоротити невідповідності навичок для високотехнологічних робочих місць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Провідні міжнародні організації та установи такі як Міжнародна організація праці, Світовий економічний форум, Євразійський інститут конкуренто-спроможності, провідних консалтингових компаній такі як Deloitte Touche Tohmatsu Limited, McKinsey & Company, Gartner, Strategy Partners спрямували свою увагу на визначення основних тенденцій, аналізу основних причинно-наслідкових зв'язків глобальної зміни ринку праці та економічної взаємодії в цілому. Проте такі дослідження носять масштабний характер, а для подолання кризи та подальшого ефективного розвитку підприємств необхідно приділити увагу виокремленню основних шляхів розвитку знань та компетентностей персоналу підприємств, що обумовлює **мету цього дослідження**.

Результати дослідження. Під впливом пандемії багато тенденцій світової економіки, що намітилися раніше, продовжують наростати. Особливо це стосується розвитку цифрової економіки на тлі збільшення частоти використання цифрових технологій, в тому числі з метою віддаленої роботи та дистанційного навчання. Дистанційна робота набирала обертів ще до кризи, але пандемія показала, що дистанційна робота залишиться надовго, а деякі компанії зовсім перейдуть на віддалену форму роботи. У міру того, як бізнес розглядає можливість повернення на робочі місця, з'явиться новий набір навичок.

Форми навчання змінилися таким чином, що віддалена форма роботи сприятиме навчанню новим навичкам співробітників, де б вони не знаходилися. COVID-19 прискорив впровадження повністю оцифрованих підходів для відтворення кращих результатів індивідуального навчання за допомогою живого відео і соціального обміну. Ця трансформація дозволяє масштабувати навчання більш економічним способом і забезпечує більшу персоналізацію для учнів та ефективність. Таким чином, організації

зіштовхнулись з необхідністю створення нових знань, навичок та швидкого рескілінгу співробітників.

В. Бурр у розробленій ним концепції стійких конкурентних переваг акцентує увагу на тому, що основними умовами, які дозволяють підприємству створювати знання організації є [3]:

- наявна на підприємстві певна база знань;
- можливість нагромадження імпліцитних і експліцитних знань, ініціюючи тим самим колективні процеси навчання;

- кодифікація накопиченого досвіду у вигляді формальних процедур або технологій і його закріплення в певних і розмежованих областях і функціях підприємства.

Вони базуються на імпліцитному й експліцитному знанні, що було придбано при вирішенні певних проблем і ситуацій у минулому. Це знання може бути використано підприємством у майбутньому для більш-менш подібних (але не ідентичних) проблем і ситуацій, щоб швидко відреагувати й адаптуватися до проблеми, що відповідає властивостям мобільності та гнучкості. Для гнучкої адаптації до проблем і зовнішніх ситуацій характерно збалансоване співвідношення між новизною події й минулим досвідом.

Знання являє собою цінний ресурс для підприємства лише тоді, коли воно може внести свій внесок у досягнення мети. Саме цей контекст підкреслював Р. Аккоф [3], пов'язуючи знання з «ефективністю, з якою індивід може використовувати спосіб дій для досягнення мети». У такому розумінні знання розглядається як інструмент успішної реалізації змін – «створювати нове знання, поширювати його по всій організації й втілювати в продукції, послугах, системах».

Г.Б. Клейнер в системно-інтеграційній теорії підприємства визнає роль знання для підприємства як: безпосередній продукт діяльності; предмет безпосереднього споживання; виробничий ресурс, що використовується в процесі виробництва продукції; предмет розподілу та/або ринкових трансакцій; інструмент управління; засіб збереження та консолідації. Джерелами формування знань підприємства є ринок знань, що знаходиться у зовнішньому середовищі підприємства, знання нових робітників та консультантів, що володіють ними, а також вивчення продукції інших підприємств-конкурентів. При цьому автор концепції наголошує, що для формування нового типу підприємства зміни повинні проходити в концептуальному баченні предмета стратегічного управління. В економіці знань основним носієм знань підприємства є не праця як соціальне явище, а окрема людина або група людей носіїв специфічного невід'ємного знання: «виграють ті підприємства на чиему боці кращі розробники стратегій створення, накопичення та використання знань та кращі виконавці цих стратегій» [3].

А. П. Наливайко називає таке явище «культурою стратегічного мислення». Відсутність інструментарію стратегічного мислення є основною вадою, «що стримують реформаторські процеси в Україні, значною мірою обумовлене нерозвиненістю наукових досліджень у галузі стратегічного менеджменту, певною неадекватністю освітньо-професійною підготовкою економістів та управлінців потребам національної економіки» [3].

Термін «управління знаннями підприємства» був введений американським консультантом у галузі менеджменту К. Вінгом [3] та вперше використаний ним в 1986 р. під час виступу на науковій конференції у Швейцарії. Учений запропонував визначення поняття «управління знаннями» як систематичне формування, оновлення та застосування знань з метою максимізації ефективності

підприємства. З того часу «управління знаннями» входить в практику діяльності підприємств як принципово новий вид управлінської діяльності та нова функція управління, що обумовлює необхідність дослідження процесів управління знаннями [3].

У цьому аспекті Г. Хемел і К. Прахалад [3] пропонували починати дослідження процесів управління знаннями підприємства з питань: що таке знання; які типи знань існують; як вони здобуваються та зберігаються; які існують методи управління знаннями; яка роль знань при створенні стійкої конкурентної переваги. Відповіді на ці питання дає співвідношення моделі елементів компетенцій «дані – інформація – знання – досвід» з моделлю стадій створення компетенцій «усвідомлення, засвоєння і перехід на більш високий рівень». Дані – це «представлені у формалізованому вигляді нормативи, відомості, повідомлення, що використовуються в процесі управління, введення господарської діяльності» [3] та є «об'єктом збору, зберігання та переробки інформації» [3].

Знання є поняттям більш глибоким та широким, ніж дані або інформація. Зміст поняття «знання» представляє комбінацію досвіду, цінностей, контекстної інформації, експертних оцінок, що дає загальні рамки для оцінок та інкорпорування нового досвіду та інформації. Як інформація виникає з даних, так і знання виникають з інформації шляхом порівняння, встановлення зв'язку, оцінки, визначення галузі застосування.

Честер Барнард підкреслював роль керівників у створенні системи знань організації. Управління розглядалося ним як процес, пов'язаний з безперервним продукуванням цінностей, переконань і ідей, і особливе значення надавалося «поведінковому» знанню – результату нелогічного мислення. Роль наукового, логічного знання не скасовувалася, але саме неформалізоване знання могло привести до «балансу інтересів» працівників підприємства й створити систему розумного співробітництва. Ч. Барнард наголошував, що зміст процесу управління – відчуття організації як єдиного цілого й оцінка ситуації навколо неї. Це перевершує можливості ірраціональних методів, які спираються на інтелект.

Значний вплив на формування методології дослідження процесів управління знаннями оказав М. Бойсот [3]. Фази розповсюдження знань за М. Бойсотом – сканування, створення, кодифікація, дифузія, абсорбція. Вивчаючи зовнішнє середовище, функціональну структуру ринку, підприємство проводить збір і обробку інформації для чого здійснюються процеси аналітики, діагностики,

моніторингу. Однак, проведені дослідження приносять результат тільки в тому випадку, коли одночасно відбувається вивчення можливостей самого підприємства. Зіставлення результатів цих двох напрямків досліджень відображується у «когнітивній карті». Це відповідає фазі сканування інформації згідно циклу М. Бойсота. На цій фазі підприємство, «скануючи» зовнішнє й внутрішнє середовище переробляє інформацію шляхом селекції, упорядкування й оформлення. У такий спосіб підприємство накопичує знання, що забезпечують прийняття та реалізацію стратегічного вибору.

Для пояснення процесу управління інноваціями та знаннями І. Нонака й Х. Такеучі [3] запропонували «нову теорію створення знання організацією», де стверджували: «Створення знання організацією засновано на неформалізованому знанні індивідуумів. Організація повинна мобілізувати неформалізоване знання, уже створене на індивідуальному рівні. Це мобілізоване знання розвивається організаційними методами». Даний процес автори теорії назвали «спіраллю створення знання» – починаючи з індивідуального рівня, і при розширенні взаємодії проходить рівні секції, відділу, сектору й організації. Нова організаційна структура, що відповідає створенню знань на підприємстві – «гіпертекст-організацію» заснована на процесі управління «із центру – нагору – вниз», де в центрі подій перебувають менеджери середньої ланки. Саме менеджери середньої ланки є «провідниками ідей між відірваними від реальності керівниками вищої ланки, що часом висувують ідеалістичні концепції, й приземленою, рутинною діяльністю рядових співробітників, які ці концепції повинні реалізовувати». Працювати зі знаннями індивідуумів, поширювати й використовувати його в межах компанії допомагає створення тимчасових (на строк від декількох місяців до року) команд, у яких люди колективно працюють над одним завданням і вільно обмінюються ідеями.

І. Нонака й Х. Такеучі [3] запропонували «нову теорію створення знання підприємства на ринку, визначену інноваційним характером сформованих ресурсів організації». Її епістемологічний аспект полягав у виділенні неформалізованого й формалізованого знання, їх взаємодії, а онтологічний – у рівнях створення знання (індивідуальний, груповий, організаційний і міжорганізаційний). Сутність теорії полягає в описі спірального розвитку процесу створення організаційного знання. Взаємодія формалізованого й неформалізованого знання створює певні форми трансформації знання:

Таблиця 1

Процеси переробки інформації в знання

Процес переробки інформації в знання	Структура процесу	Опис процесу
Селекція інформації	Збір інформації	Процес цілеспрямованого витягу інформації про предметну область, у ролі якої може виступати процес, об'єкт, явище й т.д.
	Ідентифікація інформації	Співвіднесення зібраної інформації з визначеними критеріями, ознаками
	Моніторинг інформації	Процес безперервного виявлення та відстеження сигналів із внутрішнього й зовнішнього середовища
Оцінка інформації	Перевірка характеристик вірогідності	Розкладання на складові й дослідження зібраної інформації шляхом визначення її цінності, вірогідності, надійності
Упорядкування інформації	Обробка інформації	Підготовка інформації до структурування й оформлення шляхом перевірки на доцільність, законність, вірогідність
	Структурування інформації	Визначення внутрішнього устрою відібраної інформації, встановлення взаємозв'язків
Оформлення інформації	Подання й зберігання інформації	Вибір формату, носія, візуальних прийомів подання й зберігання інформації

– соціалізація, як правило, починається зі створення поля взаємодії. Це поле сприяє поширенню досвіду й інтелектуальних моделей співробітників. Результат соціалізації – «дружне знання» – загальні інтелектуальні моделі й технічні навички;

– екстерналізація «ініціюється діалогом або колективним міркуванням, що відбувається з використанням відповідних метафор або аналогій, які допомагають членам команди виразити своє неформалізоване знання, оскільки в протилежному разі його створення було б пов'язане зі значними труднощами». Її результат – концептуальне знання;

– комбінація визначена «утворенням зв'язків» між тільки що створеним і вже існуючим знанням, що не належить іншим структурам організації. Таким чином, за допомогою комбінації створюється новий продукт, послуга або система управління;

– інтерналізація «стимулюється навчанням» на практиці. Інтерналізація створює операційне знання про управління проектами, виробничий процес, використання нового продукту й здійснення політичної лінії.

При цьому І. Нонака й Х. Такеучі підкресливали, що організація сама по собі знання створювати не в змозі. «Створення знання організацією засновано на неформалізованому знанні індивідуумів. Організація повинна мобілізувати неформалізоване знання, уже створене на індивідуальному рівні. Це мобілізоване знання розвивається організаційними методами з використанням чотирьох способів трансформації й кристалізується на більш високому онтологічному рівні» [3]. Даний процес автори теорії назвали «спіраллю знання». Він характеризується розширенням взаємодії неформалізованого й формалізованого знання з кожним переходом на більш високий онтологічний рівень. П'ятифазна модель процесу створення знання організацією за Нонака-Такеучі складається з п'яти етапів:

- 1 – поширення неформалізованого знання;
- 2 – створення концепції;
- 3 – перевірка концепції;
- 4 – побудова архетипу;
- 5 – перехід знання на інший рівень

Таким чином, організаційне знання створюється по спіралі, починаючи з індивідуального рівня, і при розширенні взаємодії проходить рівні секції, відділу, сектору й організації. При цьому І. Нонака й Х. Такеучі представили нову організаційну структуру – гіпертекст-організацію. Модель організації заснована на процесі управління «із центру – нагору – униз», де в центрі подій перебувають менеджери середньої ланки.

Аналізуючи доповідь The Future of Jobs 2020, випущеному Світовим економічним форумом і партнерами дослідження – Євразійським інститутом конкурентоспроможності та консалтинговою компанією Strategy Partners, до 2025 року 43% роботодавців мають намір скоротити число робочих місць, 41% планують розширити використання підрядників для виконання спеціалізованих робіт, і тільки 34% будуть розширювати штат. Впровадження нових технологій призведе до зміни бізнес-задач, робочих місць і затребуваних професійних навичок, при цьому для 40% працівників буде потрібно перекваліфікація [1].

Поточна ситуація з пандемією COVID-19 і цифрові технології створили для працівників ситуацію «подвійного руйнування». За оцінкою компаній технологічні трансформації в компаніях приведуть і до зміни бізнес-задач, структури робочих місць і професійних навичок до 2025 року. Вже сьогодні завдяки впровадженню нових технологій 43% опитаних підприємств планують скоротити число активних вакансій.

Впровадження нових технологій, зміна розподілу праці між людьми і машинами приведуть до того, що з ринку праці будуть витіснені 85 мільйонів робочих місць, а на зміну їм прийдуть 97 мільйонів нових. На думку роботодавців вони будуть більш адаптовані до нових технологічних реалій в частині взаємодії між людьми, машинами і алгоритмами. Незважаючи на те, що кількість створених нових робочих місць за оцінками перевищить кількість скорочених, темпи приросту сповільняться.

Нові вимоги в частині актуальних професійних навичок створюють значний розрив між поточним і очікуваним рівнем кваліфікації працівників. Одним з найбільш затребуваних навичок стануть критичне мислення та здатність до аналізу, вміння вирішувати проблеми, навички самоорганізації, здатність до активного навчання, психологічна стійкість, стресостійкість та гнучкість.

Показники зайнятості в США (рис. 1) показують, що рівень безробіття зріс з 3,5% у лютому 2020 року до піку – 14,7% у квітні 2020 року. Рівень безробіття в США зараз знизився і дорівнює близько 10%. Так, під час світової фінансової кризи в 2009 р. рівень безробіття в США зріс з 4,7% у грудні 2007 р. до майже 10% до червня 2009 р. За два місяці пандемія COVID-19 знищила більше робочих місць, ніж за два роки Велика рецесія. Оскільки США було знято обмеження на фізичне пересування людей, деякі працівники були відкликани на роботу, інші перейшли в категорію безробітних [1].

За даними LinkedIn можна відстежувати зміни у ставках найму для семи ключових економік – Австралії, Китаю, Франції, Італії, Сінгапуру, Великобританії та США Згідно звіту, у Китаї кількість найманих працівників у кінці лютого 2020 р. знизилася до -47% у річному обчисленні [7]. У Франції та Італії скорочення було більш вираженим і сягнуло -70% та -64,5% відповідно до середини квітня 2020 р. До цих низьких показників підійшли й Великобританія і Австралія, де скорочення досягли -40%. З того часу обсяги найму працівників поступово відновлюються, і більшість із семи ключових економік, для яких проаналізовано ці показники, мають тенденцію до зміни на 0% у річному обчисленні. До 1 липня 2020 р. в Китаї, Франції та США спостерігалось найбільше відновлення порівняльних показників найму – -6% або -7%. На кінець вересня 2020 р. країнами з найвищим відновленням найму були Китай (22%), Бразилія (13%), Сінгапур (8%) та Франція (5%). Здається, що в цих економіках найм наразі компенсує місяці, в які не був залучений новий персонал, що свідчить про деяку стабілізацію ринку праці.

Окрім переміщення на ринку праці [6], роботодавці готові пришвидшити процеси автоматизації та збільшити робоче навантаження, підвищуючи можливість відновлення працевлаштування. Серед опитаних керівників підприємств 55% прагнуть змінити склад свого ланцюжка створення вартості, 43% – запровадити подальшу автоматизацію та тим самим скоротити кількість поточної робочої сили, 34% – розширити штат в результаті більш глибокої технологічної інтеграції, 41% – розширити використання підрядників для виконання спеціалізованих робіт.

На сьогоднішній день значуще число керівників підприємств розуміє, що перекваліфікація працівників є ефективною з точки зору витрат і дає високу віддачу не тільки для підприємств, але і для суспільства в цілому. Компанії сподіваються, що таким чином вдасться зберегти і перерозподілити майже 50% працівників у результаті розширення технологій та автоматизації.

В результаті рецесії COVID-19 повсякденна цифровізація стрибнула вперед, з широкомасштабним переходом до віддаленої роботи та електронної комерції, що спричи-



Рис. 1. Рівень безробіття у США за період 1967–2020 рр.

Джерело: сформовано на основі [1]

нило перехід на режим «роботи з дому» та новий ринок для віддаленої роботи. Однак це також спричинило значні проблеми з добробутом, оскільки працівники намагалися адаптуватися до нових способів роботи протягом короткого періоду часу. У контексті COVID-19 працівники були розділені на три категорії: 1) «основні працівники», такі як персонал доставки, доглядачі та медичні працівники, працівники харчових магазинів, сільськогосподарські працівники та виробники медичних товарів; 2) «віддалені працівники», які можуть працювати віддалено і, ймовірно, збережуть свою роботу; 3) «переміщені працівники», які були переміщені з роботи в короткостроковій перспективі та потенційно в майбутньому, і які непропорційно потрапляють до секторів, які найбільш негативно постраждали від пандемії – сфера гостинності, роздрібна торгівля, сфера послуг, а також подорожі та туризм. Усі три типи робітників стикаються з густою зміною робочої практики, яка зараз вимагає нових типів стійкості та тягне за собою порядок перекваліфікації або підвищення кваліфікації.

Дані керівників відділу кадрів, які проводили опитування Форуму про майбутнє робочих місць 2020, вказують на те, що в середньому 44% працівників можуть працювати віддалено під час кризи COVID-19, тоді як 24% працівників не можуть виконувати свою поточну роль. Ця оцінка вказує на прагнення розширити доступність віддаленої роботи. Поточна теоретична частка робочих місць, які можна виконувати віддалено в будь-якій економіці, становить приблизно 38% робочих місць у країнах з висо-

ким рівнем доходу, 25% у країнах із високим та середнім рівнем доходу, 17% у країнах з низьким та середнім рівнем доходу та 13% у економіці з низьким рівнем доходу.

Висновки. Таким чином, навчання і професійний розвиток в умовах пандемії набули більшого значення, ніж просто придбанням технічних навичок. Такі навички постійно змінюються, у міру розвитку технологій. Сьогодні мова йде про розвиток здібностей, необхідних для адаптації і процвітання в швидко мінливих робочих умовах. Тому важливо забезпечити співробітників навичками моніторингу актуальної інформації, застосування накопичених знань, а також умінням працювати в різних командах.

Нові вимоги в частині актуальних навичок створять значний розрив між поточним і очікуваним рівнем кваліфікації працівників. Одними з найбільш затребуваних навичок стануть: критичне мислення та здатність до аналізу; вміння вирішувати проблеми; навички самоорганізації; здатність до активного навчання; стресостійкість та гнучкість.

Окрім цього, поточна криза представляє унікальну можливість для підприємств, які зможуть подолати своє традиційне ставлення до людини і технологій як до окремих складових, поєднати їхні можливості задля синергії. Цей підхід допоможе підприємствам визначити новий шлях інноваційного розвитку в найближчому майбутньому. Ця криза допомагає керівникам побачити, що може статися, якщо вони не запропонують дієвої моделі взаємодії людини і технологій та не перетворять свої компанії на справжні соціальні підприємства.

Список використаних джерел:

1. World Economic Forum The Future of Jobs 2020. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (дата звернення: 01.02.2021).
2. Міжнародне дослідження фірми Deloitte «2020 Human Capital Trends». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> (дата звернення: 09.02.2021).
3. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 242.
4. Статистичне дослідження Owl Labs «Global State of Remote Work», 2018. URL: <https://www.owl-labs.com/state-of-remote-work/2018>. (дата звернення: 19.02.2021).
5. Sondergaard P. Did Digital Die? / The Sondergaard Group. 2019. URL: <https://www.sondergaardgroup.com/post/did-digital-die> (дата звернення: 06.02.2021).
6. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. URL: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (дата звернення: 06.02.2021).
7. Статистична база LinkedIn Economic Graph. URL: <https://economicgraph.linkedin.com/about> (дата звернення: 06.02.2021).
8. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf> (дата звернення: 06.02.2021).
9. Офіційний сайт Інституту Геллапа. URL: <https://www.gallup.com/home.aspx> (дата звернення: 06.02.2021).

References:

1. World Economic Forum (2020) The Future of Jobs 2020. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (accessed 1 February 2021).
2. Deloitte. (2020) International research «2020 Human Capital Trends». Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> (accessed 9 February 2021).
3. Otenko, I.P., & Chepeliuk, M.I. (2018) Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiyni aspekty [Corporate culture: international and transformational aspects]. Kharkiv: HNEU. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20079/1/2018-%20Отенко%20І%20П%20С%20Чепелик%20М%20І.pdf> (accessed 24 February 2021).
4. Owl Labs (2018) Global State of Remote Work. Available at: <https://www.owlabs.com/state-of-remote-work/2018> (accessed 1 February 2021).
5. Sondergaard P. (2019) Did Digital Die? Available at: <https://www.sondergaardgroup.com/post/did-digital-die> (accessed 6 February 2021).
6. International Labour Organization (2020) ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second edition Updated estimates and analysis. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf (accessed 6 February 2021).
7. LinkedIn (2020) LinkedIn Economic Graph database. Available at: <https://economicgraph.linkedin.com/about> (accessed 6 February 2021).
8. Kolot A., & Herasymenko, O. (2020). The sphere of labor in the context of global socio-economic (accessed 6 February 2021).
9. Gallup Organization (2020) U.S. Workers Discovering Affinity for Remote Work. Available at: <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx> (accessed 6 February 2021).

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Аннотация. Пандемия усилила социальную функцию цифровых технологий и сервисов. Исключительно благодаря цифровым технологиям стал возможен массовый переход на удаленный формат труда в наиболее тяжелый период пандемии. Во всем мире, меняется философия офисной работы, происходит переход на постоянную и условно-постоянную удаленную работу. Так, Министерство транспорта Канады планирует перейти к дистанционной занятости как основной модели трудоустройства своих сотрудников. В ближайшем будущем режим дистанционной занятости сохранится для большинства из 6000 работников ведомства. В Китае масштабное использование цифровых рабочих приложений от WeChat, Tencent и Ding началось в конце января 2020, когда начали действовать меры по изоляции. В Швейцарии COVID-19 Remote Work and Study Resources предоставляет бесплатные ресурсы для удаленной работы и дистанционного обучения. Видеоконференции Zoom и Google Meet, удаленные рабочие места и новые социальные платформы пускают в ход дистанционную работу почти сразу, и эта тенденция, вероятно, сохранится после отмены карантина. Технологии могут сыграть решающую роль в создании новых источников роста, повышения производительности и оказании помощи работникам и предприятиям в переходе и адаптации к новому миру. Важно использовать преимущества технологии и сформировать новые навыки и знания, без которых дальнейшая работа будет невозможна.

Ключевые слова: знания, диджитализация знаний, цифровизация, компетентность персонала, рескиллинг, стратегия управления знаниями.

A FRESH LOOK AT KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES DURING THE CRISIS

Summary. The pandemic has enhanced the social function of digital technologies and services. It is solely through digital technology that a massive shift to remote work has been possible during the most difficult period of the pandemic. All over the world, the philosophy of office work is changing, and there is a transition to permanent and conditional-permanent remote work. For example, Transport Canada is planning to move to telecommuting as a key employment model for its employees. In the near future, telecommuting will continue for most of the 6,000 employees in the agency. In China, widespread use of WeChat, Tencent, and Ding digital working applications began in late January 2020, when isolation measures were introduced. In Switzerland, COOVID-19 Remote Work and Study Resources provides free resources for remote operation and distance learning. Zoom and Google Meet videoconferencing, remote workplaces, and new social platforms run remote work almost immediately, and this trend is likely to continue after the lifting of the quarantine. Trends in staff employment worldwide are rather mixed. According to LinkedIn, it is possible to track changes in the employment rates of seven key economies – Australia, China, France, Italy, Singapore, Great Britain and United States. In France and Italy, the decline was more pronounced at -70% and -64.5% respectively by mid-April 2020. Since then, employment has been gradually recovering, and most of the seven key economies for which these figures have been analysed tend to change by 0 per cent year on year. By July 1, 2020, China, France, and the United States had seen the largest rebound in relative recruitment – -6% or -7%. At the end of September 2020, the countries with a high recovery in employment were China (22 per cent), Brazil (13 per cent), Singapore (8 per cent) and France (5 per cent). In these economies, hiring so far seems to compensate for months in which no new personnel have been recruited, indicating some stabilization of the labor market.

Key words: knowledge, knowledge digestion, digitization, staff competence, reskilling, knowledge management strategy.