

НОВІТНІ МОДЕЛІ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ФАКТОР РОЗБУДОВИ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Перспективи, які поступово вимальовуються в контексті європейського вибору, який зробила, а скоріше, вистраждала, Україна, вимагають у тому числі, модернізації трудових процесів, для чого необхідно активізувати пошук і розробку новітніх моделей розвитку сфери зайнятості.

Вітчизняні науковці, досліджуючи структуру зайнятості і якість ринку праці в Україні, роблять невтішний висновок – за цими показниками Україна помітно відрізняється від європейських зразків, і сьогодні «... переважна частина зайнятого населення все ще здобуває звичний обсяг матеріальних благ за рахунок рутинної праці, що здешевлюється під впливом науково-технічного і технологічного прогресу» [1, с. 1].

У цілому такий стан є свідомством техніко-економічних проблем радянського минулого, які накопичувалися протягом десятиліть, в той час коли Радянський Союз, а з ним і Радянська Україна були виключені з інноваційного процесу, який вже почав грати ключову роль у провідних країнах світу, що також вплинуло на трудову сферу. В останнє десятиріччя розвинені постіндустріальні країни визнають головною стратегією в створенні інноваційного середовища розбудову економіки творчості або, як її частіше називають, «креативної економіки», яка розглядається не тільки як нова модель економічного зростання, а і як основа розбудови «нової зайнятості».

Для розуміння процесів і чинників, під впливом яких формується «нова зайнятість», важливо дослідити потужний досвід країн із всезростаючим впливом креативних індустрій на їх економіки, і викликаних цим нових практик у сфері зайнятості і професійної освіти. Найбільш показовим є досвід Великобританії, де зв'язок між освітою, креативними індустріями і «ною зайнятістю» є особливо стислим. Великобританія – одна з країн, в якій ключовим тригером розвитку економіки довгий час був вуглеводобуток та інші галузі важкої промисловості.

¹ Хаб (hub) – загальний простір, де креативні мікропідприємства можуть спільно використовувати офісні приміщення та ресурси, обмінюватися знаннями та навичками.

² Університет Східної Англії (University of East Anglia – UEA), заснований у 1963 році, входить в число передових науково-дослідних центрів країни. Контингент університету об'єднує 15 тис. студентів і на 16% складається з іноземців – представників понад сотні країн. На 4-х факультетах UEA пропонується більше 300 освітніх

ключовим моментом (новим тригером) перетворень з'явилося перенесення акценту на людський ресурс. Ставка була зроблена на творчі і культурні ресурси, і в результаті, сьогодні Великобританія постачає на світовий ринок не вугілля, сталь і текстиль, а «креативний» або «інтелектуальний» продукт: предмети дизайну, книги, фільми, мультимедіа – технології тощо.

Креативна економіка Великобританії демонструє надзвичайні темпи зростання – 34% протягом 2010-2015 років. Ця сфера економіки залучає близько 2,75 млн працівників і охоплює більше 5% професій [2]. Одним з чинників такого зростання є зосередженість на розвитку підприємницьких навичок у системі вищої освіти, для чого створено «екосистему» розвитку стартапів із залученням університетів, бізнес-шкіл, хабів¹, технопарків та іншої інфраструктури. Щонайменше 50% вищих навчальних закладів Великобританії мають програми з розвитку підприємницьких навичок для студентів і використовують різні моделі: тренінги, конкурси, бізнес-інкубатори, партнерські програми. Кожен університет має власний фонд, з якого він може додатково фінансувати студентські стартапи, а також можливість забезпечити своїх студентів якісною бізнес-аналітикою та відповідним інструментарієм. Наприклад, заснований у 1909 році, університет Лафборо (*Loughborough*), який очолив рейтинг *Student Experience Survey* в Великобританії, створений *Times Higher Education*, спеціалізується на підготовці інженерних і технічних спеціальностей, а також має на меті сформувати у студентів підприємницький спосіб мислення, культуру спілкування та створити таке середовище, щоб вже на четвертому курсі студенти реалізували свій перший стартап. Цей університет є лабораторією для відкриття мікробізнесу, яка залучає ще і додаткову підтримку від хабів та венчурних фондів. Ще один показовий приклад – університет Норвіча². Там основний акцент зроблено не на комерціалізації, а на створенні нової си-

програм. Академічна спеціалізація престижного університету лежить в сфері соціальних наук (бізнесу, MBA, права, освіти, соціології, психології, міжнародного розвитку, фізичного виховання), гуманітарних наук і мистецтва (переказів і лінгвістики, міжнародних відносин, політики, медіа та телебачення, американістики, літератури і копірайтингу, історії, філософії, музеєзнавства, світового мистецтва). Активно розвиваються напрямки енергетичних розробок, фармацевтики, екології, хімії, біології, математики, комп'ютерних наук.

стеми навчання студентів і підготовки їх до майбутнього працевлаштування. Університет розробив спеціальний мобільний додаток, який дає можливість студенту оцінити свій стартовий потенціал, виявити слабкі місця чи недоліки у знаннях і навичках, щоб потім крок за кроком, виконуючи вправи чи вивчаючи реальні кейси, покращити саме ті компетенції, в яких він зацікавлений. І так триває чотири роки, по завершенню яких студент виходить «найкращою версією себе» в обраному напрямку, оскільки він повністю відповідає потребам бізнесу, як особистість і фахівець. Так за роки навчання студент проходить безліч додаткових тренінгів, які дають змогу «підтягти» навички, яких йому бракує, і наприкінці навчання отримати збалансоване резюме та готові навички для праці у ринкових умовах.

Як нова тенденція відмічається те, що між студентами майже не існує конкуренції, адже вони не порівнюють себе з іншими. Кожен з них, маючи власну ідею та розвиваючи її, знає, що він – унікальний. Так реалізується принцип розмаїття, що дає змогу рухатися неконкурентним шляхом, коли у кожного – своя унікальна ніша. Характерним для нових британських університетів є те, що, якщо спочатку в них були спроби відтворення атмосфери Оксфорду чи Кембриджу, то пізніше вони повністю перешли до новітніх систем і методів навчання і викладання.

Треба також відмітити той факт, що загалом, британські університети значною мірою націлені на вирішення проблем своєї громади, і дуже часто стають її центром, завдяки чому їм вдається ефективно впровадити креативність у «генетичний код» свого міста. Британські університети еволюціонували разом із своєю громадою, із створеною разом своєрідною «екосистемою». Прикладом такої «екосистеми» є місто Лідс, у минулому індустріальний центр Великобританії, який у даний час подав заяву на Європейську столицю культури 2023 року завдяки своїй культурній стратегії.

Університет Лідс Беккет (7,5 тис. співробітників, 32 тис. студентів) активно працює у декількох креативних центрах, наприклад, Digital Hub, бізнес-інкубатор у партнерстві з The Yorkshire Post і Old Broadcasting House. І загалом, найбільш відомі, успішні, престижні установи навчання, отримання нової професії і підвищення кваліфікації знаходяться саме в таких місцях – осередках креативної діяльності. Зокрема, завдяки фінансовій підтримці університету Лідса компанія Workshop Inc. є креативним простором (хабом) для більш ніж 140 нових підприємств, забезпечуючи умови для виробництва продукції, а також полегшення соціальної та спільної креативної практики, підтримки самозайнятих осіб, різноманітних громадських і творчих груп. Workshop Inc. надає послуги з підготовки та доступу

до спеціалізованого обладнання для різноманітних видів креативної підприємницької діяльності (трафаретного друку, дизайну, обробки деревини, ювелірних виробів, металоконструкцій, каркасів, лазерного різання, оббивки та шиття тощо) [3]. Таким чином, між ринком креативної праці і ринком освітніх послуг існує зворотний зв'язок – один одного підсилює, видозмінює, надає імпульсу для подальшого розвитку. І намагання освітніх установ не тільки вловлювати освітні тенденції, а якомога тісніше посилити зв'язок із креативною економікою Великобританії є визначальною рисою навіть осередків класичної освіти.

І саме ситуація на ринку праці, у сфері зайнятості є однією з причин посилення прагнення до якісної освіти, яка відповідає сучасним вимогам. Адже більш-менш вберегти робітника від циклічних коливань на ринку праці може тільки висока професійна кваліфікація, що дає переваги перед іншими претендентами на робоче місце. Починаючи із 70-х років разом із змінами у соціально-економічній сфері розвинених країн (деіндустріалізація, зростання частки населення з вищою освітою, терціаризація¹), з'явилися нові рішення щодо найважливішої суспільної проблеми – безробіття.

Пошук виходу із ситуації і розв'язання проблем працевлаштування йшов у різних площинах. У 60-ті роки за умов тривалих узгоджень з державними та профспілковими організаціями виникли домовленості щодо гнучких трудових відносин у формі «часових квот», і підприємства почали впроваджувати так звані робочі квоти, скорочений робочий час (робочий день, робочий тиждень, місяць тощо) та інші скорочені форми зайнятості. Починаючи із 70-х років ця форма флексибілізації ринку праці (від англ. «flexible» – гнучкий) швидко поширюється, охоплюючи на початку 90-х років у деяких найбільш розвинутих країнах (Великобританія, Нідерланди, Данія) 25-30% фірм. Поступове впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) сприяє виникненню такої форми зайнятості, як телеработа, тобто праця у форматі SOHO (*small office home office*) на робочому місці вдома. Це явище цілком належить до наших часів, адже пов'язано із технологіями, яких не існувало раніше. Відношення до нього неоднозначне – від сприйняття як тріумфу сучасних технологій і подальшого ускладнення моделі зайнятості через різноманіття видів і форм праці до нескінченних побоювань і стогонів з приводу втрати гарантованого захисту найманих працівників, колективних угод і профспілкових внесків. Однак численні опитування показали, що багато працівників позитивно сприймають цю форму зайнятості, яка дозволяє поєднувати у оптимальному режимі працю, відпочинок, догляд за дітьми тощо.

¹ Збільшення частки сфери послуг – третього сектору економіки (від лат. *tertius* – третій).

Інша, досить розповсюджена форма працевлаштування має назву «*Job Sharing-Model*», і полягає у добровільному розподіленні певної менеджерської функції робочого місця між двома робітниками [4, с.172]. Ця форма праці досягає разом декількох цілей. Розділений робочий час дозволяє працювати з більшою віддачею і концентрацією зусиль, однак містить приховану загрозу – бути звільненим у разі скорочення штату. І саме це створює конкуренцію, стимулює у обох робітників більш високу продуктивність та бажання максимально проявляти свої здібності.

Саме реалізація таких механізмів дозволила виробникам не тільки знижувати витрати на виробництві, а і зберігати свій персонал, особливо у кризових умовах. Однак, якщо у 1970-х і 80-х роках найнебезпечнішим місцем щодо загрози звільнення у європейській економіці було робоче місце так званого «синього комірця» на виробництві, то сьогодні це робочі місця, які займає середній клас. Якщо раніше на ринку праці розвинених країн труднощі із працевлаштуванням мали люди із низькою кваліфікацією, а ймовірність успішного пошуку роботи зростала із отриманням вищої професійної освіти, то останнім часом саме працівники країн з економікою знань ризикують бути звільненими через заміну їх роботами.

Вимирання професій є природним процесом, що супроводжує людство впродовж усієї історії його розвитку. Втім, в останні десятиліття професії зникають більш інтенсивно, аніж з'являються нові. Якщо в 1980-х роках з'явилося 8,2% нових професій, у 1990-х – 4,4%, то в 2000-х – вже тільки 0,5%. Це є аргументом на користь того, що у перспективі буде менше робочих місць, адже більшість професій стануть непотрібними, оскільки «неінтелектуальну, монотонну та статистичну роботу, яка не потребує креативного підходу, швидше та якісніше виконуватимуть роботи» [1, с. 8].

Таким чином, відтепер масові звільнення загрожують навіть «білим комірцям», і проблеми цього типу працівників, які можуть не зберегти своє робоче місце, стають все більш гострими. За даними вчених з Оксфордського університету Карла Фрея і Майкла Осборна, з 702 досліджених ними у 2013 році професій, практично половина належала до категорії найвищого ризику «потенційної автоматизації». У найближчі роки мільйони робочих місць у таких секторах, як бухгалтерський облік і аудит, банківська, страхова справа, адміністрування тощо будуть «віддані» роботам, які можуть так само виконувати ті ж завдання набагато дешевше і ефективніше, ніж працівники – не вимагаючи зарплат, відпусток, лікарняних та інших соціальних виплат. Ці вчені не єдині в досягненні такого висновку. За окремими прогнозами, ще 2-3 тис. професій зникнуть найближчим часом. У групі ризику – робітники торгівлі, оператори call-центрів, водії і навіть пілоти літаків, поштарі, бухгалтери, екскурсоводи, адмініст-

ратори, помічники та банківські службовці, касири, перекладачі тощо. Більше половини усіх секретарських робочих місць у Великобританії вже зникли протягом останніх десяти років, і хоча сьогодні у Великобританії працюють більше мільйона працівників call-центрів, досягнення у сфері розпізнавання мовлення та інших технологій передбачають, що багато цих робочих місць зникнуть протягом наступного десятиліття. Трьом з десяти британців загрожує, що вони незабаром будуть замінені на роботі роботом, повідомляється в доповіді минулого року [5]. А на початку цього року *Lords' Select Committee on Digital Skills* (організація з питань цифрових навичок) опубліковано звіт про «непереборну» цифрову технологічну революцію, в якій передбачалося, що 35% робочих місць Великобританії ризикують автоматизуватися протягом наступних двох десятиліть. Це вже загальносвітовий тренд – якщо можна замінити людину роботом, її замінюють.

Неминуче питання – що чекає мільйони робітників, які не в змозі працювати найкраще, ніж машина? – все частіше домінує у бізнесових, освітніх, економічних та політичних колах. Відповідь полягає не в природі технологій, а в природі людини.

Джефф Колвін у своїй новій книзі «Люди недооцінені» («*Humans are Underrated*») розглядає це питання – що завжди людина робитиме краще, ніж комп'ютери, незважаючи на те, що високі технології невпинно просуваються вперед? Яка надія залишиться для мільйонів робітників, коли комп'ютери можуть керувати автомобілями краще, ніж люди, передбачати рішення Верховного Суду краще, ніж юридичні експерти, визначати обличчя, і навіть виконувати деякі операції в усіх сферах діяльності все швидше, надійніше і дешевше ніж люди [6]? Треба також відмітити темпи, з якими удосконалюється і розповсюджується цей тренд.

«Зараз більшість людей віддає перевагу спілкуванню з машинами, і я спілкуюся з ботом, мені так зручніше, і таких людей багато», – вважає віце-президент компанії «Білайн», який відповідає за розвиток цифрового бізнесу мобільного оператора. За його думкою, людина дуже змінилася за останні 10-15 років, і для багатьох людей отримати відповідь у чат-боті значно простіше, ніж зателефонувати у колл-центр. Робот надає стандартні відповіді і прості консультації, а якщо випадок складний, підключається людина-оператор. Робот збереже цю розмову, і наступного разу зможе допомогти іншому клієнту з тим самим запитом. Поки ця система працює в форматі чату, але вже тестується програма, яка аналізує голосовий запит, і дає відповідь сама або перемикає клієнта на оператора. Починають впроваджуватися технології тестування продуктів і страв, причому нейромережа робить менше помилок ніж людина, і дає більш точні оцінки. Це дозволило відмовитися від менеджерів, які контролювали якість їх роботи. У компанії хотіли усунути людський фактор, – так пояснює свій вибір керівництво.

Ця обставина, якою аргументують свій вибір керівники компаній – намагання позбутися людського фактору – вже опанувала свідомість і розповсюджується дуже швидко, охоплюючи все більше сфер. Можна навіть припустити, що такі технології і погляди поширюються швидше, ніж бізнес-аналітики та соціологи встигають їх дослідити і надати оцінку.

Треба готуватися до майбутнього, в якому ринок «живої» праці зменшуватиметься, і більшу частину трудових процесів буде передано машинам? Як людина може перешкоджати «усуненню людського фактору», якщо це диктується ринковими вимогами?

Проаналізувати весь спектр проблем, які породжені впливом розглянутих чинників майже неможливо. Але треба висвітлити важливу особливість щодо перебігу будь-яких процесів у сучасному суспільстві – те, що кожний процес завжди супроводжується процесом протилежної дії. І наслідком такої діалектичної єдності протилежних тенденцій є розвиток системи, в даному випадку – системи соціально-трудова відносин. Суперечливі тенденції пов'язані також з трансформацією ринку «живої» праці – одночасно з його кризою у певних сферах різко зростає потреба у висококваліфікованій, інтелектуальній, креативній праці в інших, де йдеться вже не про «усунення людського фактору», а, навпаки, його зростаючу цінність.

Реальність сучасної економіки знань полягає у тому, що «білі комірці» мають лише одну альтернативу – бути креативними або звільненими.

Згідно компетенцій, визначених експертами у 2017 році на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, креативне мислення входить у ТОП-5 компетенцій найближчого десятиліття, і до 2020 року креативність стане одною із трьох найважливіших навичок, які роботодавці цінують у своїх працівників, поряд з критичним мисленням і комплексним вирішенням проблем. Згідно з дослідженням від Adobe, яке провели серед 1000 навчальних закладів, 96% опитаних згодні з тим, що креативність – цінний навик для суспільства, а 78% вважають, що креативність є важливою в їхній кар'єрі. Майже 68% стверджують, що креативність є тим, для чого вони народилися і чому вони можуть навчитися, а 71% відзначає, що поряд з математикою або фізикою, має бути таким предметом, як креативне мислення. Більше 78% хочуть бути більш креативними, але 32% не відчують себе комфортно, маючи вимоги щодо креативу на роботі [7].

Існують дії та функції, які у роботів поки що неможливі і, в першу чергу, це креативність. Адже на відміну від усієї економіки, кількість робочих місць у креативних індустріях постійно збільшується. Цей сектор є третім за величиною роботодавцем в ЄС після будівництва і сфери харчування, забезпечуючи працею в 2,5 рази більше людей, ніж автомобільна, і в 5 разів більше, ніж хімічна промисловість. Муніципальні, державні, регіональні та міжнародні

структури розглядають свої фінансові витрати на розвиток креативного сектору, як інвестиції у створення нових робочих місць (перш за все для молоді). Характерною рисою зайнятості у креативній економіці є її стабільне зростання з року на рік – якщо у 2011-2013 роках це зростання було 8,7%, в той час як в усій економіці Великобританії – 2,4%, то у 2011-2014 роках – вже 13,7%. Так само зростала і її частка у загальній кількості зайнятих: у 2013 році – 8,5%, у 2014 році – 8,8% [8].

Креативна економіка включає усі робочі місця у креативних індустріях та всіх тих, хто працює у креативних професіях у всіх галузях економіки. Загальна «креативна» зайнятість у Великобританії зросла з 2,4 до 2,8 млн робочих місць у 2011-2014 роках, що більше у порівнянні із збільшенням загальної кількості робочих місць у її економіці за той же період. Частка робочих місць у креативній економіці від загальної кількості робочих місць збільшилась за цей період з 8,0 до 8,8%. У креативних галузях у 2014 році було 1,8 млн робочих місць, з 2011 року їх кількість збільшилась на 15,8%.

Кількість робочих місць у креативних галузях – це загальна кількість робочих місць у кодах SIC 2007, класифікованих як креативні, незалежно від того, чи є ці місця креативною працею чи ні. Окремо оцінюється кількість робочих місць, які можна віднести до креативних (*creative occupations*), незалежно від того, чи вони знаходяться у креативній галузі, чи ні. У 2014 році таких робочих місць нараховувалось 1,9 млн, що на 13,7% більше ніж у 2011 році [8]. Так, у такому виді діяльності як «Кіно-, теле-, радіо-, фото індустрія» креативних місць у самих творчих галузях значно більше, ніж в інших галузях, а у рекламі, маркетингу та крафтових (ремесла) видах діяльності – навпаки, більшість креативних робочих місць – в інших галузях. Це пов'язано як із специфікою самих видів креативної діяльності, так і з професійною підготовкою.

Для ідентифікації та статистичного обліку креативної складової в усіх галузях економіки Великобританії було розраховано «креативну інтенсивність» кожного 4-значного коду стандартної класифікації ВЕД - 2007 (SIC). Зокрема, «креативна інтенсивність» діяльності щодо зв'язків з громадськістю та комунікації складає 59,3%, а видання журналів та періодики – 58,3%. Найнижчу оцінку має музейна діяльність – 22,5%, а найвищу – художня творчість (91,5%) та бюро перекладів та тлумачення (82,2%) [8]. Такий прискіпливий статистичний облік усіх проявів креативності поліпшує якість стратегічних і поточних управлінських рішень щодо розвитку і підтримки цього сектору економіки, і наочно демонструє, у чому влада Великобританії бачить майбутнє країни у постіндустріальні часи.

Ці зміни на ринку праці, і взагалі, у сфері зайнятості, треба розглядати як складову більш масштабних суспільних перетворень, як щільно переплетені елементи базової трансформації, яка охоплює

усі сторони життя, тим самим по-новому сегментуючи не тільки ринок праці, а і суспільство в цілому. Наразі особлива увага приділена тим рисам соціальної диференціації, які пов'язані з освітньо-професійними ознаками та досягненнями людини, адже саме ці соціальні відмінності об'єктивно актуалізуються та стають все більш впливовими як на ринку праці, так і у сучасному суспільстві. Це неминуче породжує соціально-економічну стратифікацію населення за інтелектуально-професійною ознакою, і стає основою нової поляризації суспільних груп, тобто формування поки що широкого прошарку низько кваліфікованих працівників, з одного боку, та інтелектуальної еліти, – з іншого. Виникає побоювання, що таке розмежування може стати джерелом потенційного конфлікту і перетворитися у небезпечне соціальне протиріччя між двома класами – класом носіїв знань і сучасних компетенцій (*knowledge/creative – class*), тобто креативним класом, і працівників, зайнятих у масовому виробництві (*consumption workers*) [9].

У цьому протистоянні дослідники виокремлюють дві обставини. По-перше, поглиблення ізоляції між цими двома групами, хоч вони можуть працювати у тій самій галузі, навіть на тому ж самому підприємстві або установі, але належати до різних верств. Наприклад, найчастіше ІТ-зайнятість сприймається як інноваційний сегмент ринку праці, однак по відношенню до багатьох зайнятих у цій сфері це не зовсім так. З цих причин соціальна взаємодія між цими прошарками є менш інтенсивна. По-друге, приналежність до інформаціональних робітників стає новим фактором соціальної диференціації, – унікальні здатності, освіта висококваліфікованих спеціалістів, засновані на знаннях і вмінні використовувати інформаційні ресурси, які стають визначальними, піднімаючи цінність таких робітників.

Навпаки, для найманих працівників у сфері масового виробництва, які не мають затребуваних компетенцій і знань, посилюється конкуренція за робочі місця і гідну заробітну плату. Саме ці працівники легко замінні на ринку праці, в тому числі і роботами. Цей стан створює соціальну напруженість і стає засадою сегрегації, але одночасно стимулює таких робітників до навчання, підвищення кваліфікації і зміни професії.

За думкою деяких дослідників, при цьому відбувається протиставлення інтересів працівників: з одного боку, інформаціональних виробників, з іншого – персоналу, зайнятого рутинною працею, – робітниками, найбільш уразливими перед загрозою звільнення.

Внаслідок неминучих розбіжностей цінностей, підходів і потреб між креативним класом та іншими прошарками працюючих виникають істотні «лінії розлому». У суспільстві починається процес поділу на два або три окремих типи економік, культур і спільнот, які все більше віддаляються один від одного

за освітою, характером праці і місцем проживання [10].

Дана трансформація – це зсув до економічної і соціальної системи, заснованої на креативності. Тому ключовим заходом щодо поліпшення умов життя малозабезпечених, безробітних та соціально незахищених громадян мають стати не програми збереження або створення некваліфікованих робочих місць, не повернення деяких виробничих професій минулого, а використання креативних здібностей цих людей разом із справедливою оплатою праці і інтеграцією у креативну економіку.

Креативна економіка є у більшому ступеню інклюзивною (*inclusion* – включення, залученість), ніж знанієвою, адже вона ґрунтується на залученні в економічні та інноваційні процеси не тільки людей, обдарованих схильністю до техніко-інженерного мислення, а і тих, хто має інші цінні здібності. Інклюзивний розвиток заснований на такому типі економічного зростання, яке дозволяє залучити більшу частину трудових ресурсів до ефективної економічної діяльності, мобілізувати таланти, здібності, навички значної кількості людей, і дозволяє відчути його результати кожному члену суспільства.

Креативні компанії або підприємства відрізняються унікальною організацією та стилем роботи, що полягає в особливому, надзвичайно ефективному менеджменті, заснованому на довірі, командній роботі, пошуку найбільш неординарних ідей і, у цілому, на так званій «культурі інклюзії» (*«culture of inclusion»*). За допомогою ротації робочих місць людей навмисне переміщують з однієї позиції на іншу для того, щоб знання, накопичені в одному підрозділі, стали надбанням іншого, і для того, щоб уникнути формування індивідуальних, замкнутих осередків [11, с.47]. Цей стиль є невід'ємною складовою нових механізмів у сфері зайнятості, що діють в епоху різноманітності та високої мобільності працівників. Традиційне адміністрування часто ґрунтується на протилежній стратегії, змушуючи людей діяти за твердо встановленими правилами, не проявляючи ініціативи і не розкриваючи усіх своїх здібностей.

Що стосується креативності, як такої, – це інтелектуальна позиція і певний підхід до проблем, включаючи множинність точок зору, який розкриває нові спектри можливостей. Тобто вона містить певну сукупність рис, до яких відносяться: гнучкість, незалежність і оригінальність мислення, схильність до експериментів, винахідливість, критичність, здатність йти на ризик, здібності до створення нових і придатних для альтернативного використання комбінацій. Все це дозволяє креативній людині розглянути проблему з несподіваного боку через різноманітні інструменти, такі, як зміна погляду на речі з інших позицій (*refraining devices*), зокрема, «перетворення слабких сторін в сильні», і знаходити рішення на базі відкритого, розкритого мислення.

Креативність є джерелом нових технологій, нових галузей, нового успіху, інших економічних благ, тому її цінують все вище і намагаються заохочувати і використовувати повсюдно. Ці високоцінні здібності створюють для компанії величезну конкурентну перевагу: більш віддані клієнти, сильніші ринкові позиції, проривні ідеї та більш ефективні команди. І хоча багато хто вважає ці здібності вродженими рисами – «він дійсно креативна людина», «вона природно творча» – вони можуть бути розвинуті у різних далекоглядних організаціях, досвід яких розглядається нижче.

Річ у тому, що для створення реально ефективного персоналу компанії є два шляхи – перший, заснований на різних варіантах «полювання за головами» (*headhunting, executive search, recruitment*), яких завжди не вистачить на всіх, та інший – постійна, невпинна праця HR-відділів з персоналом компанії на засадах новітніх систем – просування інклюзивності у всіх організаціях та підтримка політики і програм, які її підтримують.

Це перш за все нові технології в управлінні і формуванні людського капіталу – *інклюзивний підхід і культурне розмаїття*.

Останні дослідження з управління людськими ресурсами довели, що головним пріоритетом і основним трендом бізнесу у майбутньому, що може призвести до успіху компанії, буде розмаїття (диверсифікація – *diversity*) та інклюзія (*Diversity And Inclusion – D&I*). Йдеться про розширення всієї філософії найму, включаючи інженерів, художників, математиків та інших творчих фахівців з широким колом досвіду.

Показовим щодо тренду інклюзії та різноманітності є такий приклад. Корпорація Apple Inc. у 1980-х роках окрім спеціалістів з ІКТ, була «насичена» робітниками різного віку і різного походження: інженери, художники, дизайнери і навіть музиканти. Багато з них не мали вищої освіти, але усі вони були пристрасними професіоналами, які домогалися успіху Apple (це були часи, коли Apple Inc. перевершувала з інновацій IBM, Microsoft і майже всіх інших виробників комп'ютерів). Ці фактори зіграли важливу роль в успіху загалом Силіконової долини, де 30% ІТ-компаній в 90-х роках минулого століття були засновані іммігрантами звідусіль [11, с.179]. Сьогодні, керуючись традиційною практикою найму, Apple Inc. зосереджується майже повністю на ступеню освіти, MBA і родоводу – і це створило багато різних проблем, які зараз спостерігаються у Силіконовій долині.

Два найважливіших тренда на сьогоднішньому ринку праці – ті, що корелюють з найбільшим впливом на ефективність бізнесу, втілені у стратегії «інклюзія та різноманітність». І компанії, які дотримуються принципів цієї стратегії до усіх аспектів свого бізнесу, також демонструють кращу продуктивність. Це вимагає включення цієї стратегії у процедури: найму, управління ефективністю, розвитку

лідерства, навчання з використанням технологій, заснованих на штучному інтелекті (*Learning, Performance and Career Planning Converge*) [12].

Диверсифікація виходить далеко за межі освітньої та гендерної різноманітності. Завищена цінність наукових, логічних форм мислення, існуюча в сучасній культурі, затуляє інші форми і людей, здатних мислити інакше і оперувати несподіваними зв'язками. Різноманітність означає залучення креативних людей із різними ідеями, уявленнями, цінностями, що збільшує вірогідність нових комбінацій. Але це соціальне, етнічне і культурне розмаїття виникає не саме по собі, а як результат тісного співіснування і співробітництва людей із різними соціокультурними, інтелектуальними й ідеологічними уявленнями, і сприяє взаєморозумінню і навчанню.

Джош Берсін, спеціаліст з управління персоналом і автор тільки що завершеного дворічного дослідження (*Bersin by Deloitte 2015 High-Impact Talent Management research*) впевнений у тому, що успіх компанії залежить від здатності наймати і залучати до співробітництва людей різного віку, культури, освіти, досвіду тощо. Протягом цього дослідження проведено опитування 450 глобальних компаній (компанії з більш ніж \$ 750 млн доходів) в Азії, Європі та США і отримано переконливі результати – найбільш ефективні компанії зосереджені на розбудові Інклюзивної Системи Талантів (*Inclusive Talent System*). Після цього була розглянута ефективність бізнесу цих компаній, яку співвіднесли з ефективністю їх стратегій «управління талантами» (*Talent Management*). Проведений факторний аналіз виявив, які з 128 досліджених практик «управління талантами» мають найбільший статистичний вплив на фінансову результативність, включаючи грошовий потік, прибутковість, інновації та зростання. У ході аналізу було виявлено 31 практику «управління талантами», які дуже корелюють з високою продуктивністю бізнесу. Їх ранжирували на основі цього впливу, і об'єднали у 9 категорій, а також згрупували компанії щодо рівня зрілості у широкому спектрі аспектів *Talent Management* та позначили чотири рівні на основі ключових практик, які виникають на кожному рівні [13].

Зокрема, перші дві групи компаній на рівнях 3 та 4, яких віднесено до «інклюзивних» та «таких, де керують талантами» ("*inclusive*" and "*managed talent companies*"), за досліджуваний період продемонстрували:

- у 2,3 раза більший середній грошовий потік на одного працівника протягом трьох років (у малих компанії він у 13 разів більший);
- у 1,8 раза більша готовність до змін (*change-ready*) і у 1,7 раза більше шансів стати інноваційними лідерами на своєму ринку;
- у 3,8 раза більше шансів навчити людей покращити продуктивність праці, у 3,6 раза більше в змозі вирішувати проблеми з продуктивністю пер-

соналу, і у 2,9 раза частіше виявляти та формувати лідерів.

Таким чином, компанії 3-го та 4-го рівнів виявилися не просто «кращі на HR», а є більш ефективними компаніями, які статистично перевершували решту за результатами вимірів показників у сфері бізнесу, фінансів та людських ресурсів.

У той же час було виявлено, що 3-го і 4-го рівнів досягають лише близько 10% з 450 досліджених компаній, які є дійсно винятковими організаціями талантів і цілком винятковим бізнесом (*inclusive and "managed talent companies"*), і це компанії, які розглядають інклюзію як ознаку своєї HR-стратегії «*Talent Management*». Решта зосереджена на управлінні талантами для оперативного зростання, основних потреб у сфері людських ресурсів та постійної підтримки продуктивності праці [13].

Наступним фактором диференціації (рівень 4) та надзвичайно важливою складовою ефективності бізнесу є орієнтація на навчання, оскільки воно є засадою стійкості та інноваційного характеру бізнесу. Саме це підтверджують показники *High-Impact Learning Culture* та *High-Impact Leadership research*. Не дивно, що ці високопродуктивні компанії витрачають у 3-4 рази більше на навчання та розвиток лідерства і на 8% ефективніші за показниками інновації, обслуговування клієнтів та утримання працівників.

Таким чином, залучення людей з різним професійним досвідом, різного віку, культури, походження надає компанії більше креативної сили і має першорядне значення для успіху бізнесу. Наприклад, у той час як більшість HR-менеджерів зосереджують увагу на необхідності залучення та утримання молодих працівників, усе більше компаній використовують літніх висококваліфікованих професіоналів, які хочуть працювати у свої 70 і більше років¹. Більш того, на сьогоднішньому ринку праці навіть рекомендується зосередитися не тільки на молодому поколінні, оскільки співробітники більш зрілого віку можуть поділитися своїм досвідом у різних бізнес-ситуаціях. Цю інклюзивну концепцію можна застосовувати до кожної з перелічених вище категорій, «небажаних» раніше на ринку праці.

Отже, це означає мати стратегічну програму *D&I*. Як показано у цьому дослідженні, *D&I* є не просто програмою розвитку людських ресурсів, а стратегією бізнесу. Тому деякі з ключових стратегій компаній з високим впливом програм *D&I*, включають:

призначення топ-менеджменту відповідальності за проведення та спонсорство програми *D&I*;

¹ Одночасно цей тренд можна трактувати також, як елемент «срібної економіки» (поняття, введене в європейських країнах задля адаптації до наслідків постаріння населення), завданнями якої є сприяння трудовій зайнятості літніх людей, забезпечення їм рівного доступу до професійної орієнтації, підготовки, перепідготовки, тобто реалізації концепції активного довголіття.

створення поведінкових стандартів, показників програми *D&I* та забезпечення відповідальності керівництва за результати;

інтеграція стратегій *D&I* у підбір персоналу, управління ефективністю, оцінку керівництва, навчання;

формування мережі співробітників: лідери програми *D&I*, групи ресурсів співробітників (*Employee Resource Groups – ERGs*) та спільноти практиків для об'єднання людей;

застосування внутрішньої та зовнішньої прозорої системи показників, які включають дані про рекрутинг, плинність кадрів, коефіцієнти просування, рівні винагород та компенсацій, участь у програмах коучінгу, тренінгу, розвиток лідерства та багато іншого.

Дослідження Седріка Герінга з Університету Чикаго довели, що «різноманітність дає вищі результати над однорідністю, оскільки прогрес і інновації менше залежать від самотніх мислителів з високим інтелектом, ніж від розмаїтих груп, які працюють разом і використовують свою індивідуальність». Його статистичні дослідження показали, що в сотнях компаній, різноманітні команди приносять на 6% більше доходів, на 15% більше клієнтів, і виборюють значно вищу частку ринку. У країнах із знанієвою економікою вже давно усвідомили: успішність бізнесу сьогодні залежить від його здатності залучати і використовувати найрізноманітнішу робочу силу. Нездатність зробити це одразу ж вплине на інноваційність компанії, якість зайнятості і сам бренд.

Проведені та аналогічні дослідження все більш чітко доводять, що креативну компанію або підприємство будь-якої галузі діяльності можна створити на основі не стільки відбору реально креативних працівників², заснованого на технологіях «полювання за головами» (тобто скоріше використовуючи ексклюзивну модель), але спираючись на пріоритети *D&I*. Саме ці пріоритети дають необмежені можливості для створення не тільки креативних компаній, а і креативних галузей, креативного класу та економіки в цілому.

Створення дійсно інклюзивної компанії є складним завданням: необхідно впровадити цей принцип не тільки на рівні кадрової політики (у компаніях вже з'явилася посада консультанта з *D&I*), але і на рівні стратегії компанії в цілому, потребуючи підтримки керівництва. Це може вимагати багато коштів і зусиль, але це визнаний шлях до успіху. Такі компанії, як Sodexo, Novartis, AT&T та інші лідери диверсифікації, роками інвестують у стратегії *D&I*.

² Дослідження фахівців у галузі психології та нейрофізіології доводять, що реальна креативність можлива лише для обмеженої кількості людей (за аналогією з абсолютним слухом) і залежить від багатьох вроджених нейрофізіологічних факторів.

Тренд на *D&I* щодо формування персоналу вже давно використовують такі найуспішніші компанії як Apple, Google, Nike, Danone, Auchan тощо.

Розглянуті тенденції поки що більшою мірою охопили країни, які знаходяться на вищих сходинках рейтингів конкурентоздатності, економічної свободи, людського, інноваційного та цифрового розвитку, і багатьох інших, адже усі ці складові суспільства благоденства тісно пов'язані, і обумовлюють одне одного. Однак з плином часу робочі місця середнього класу стають все більш вразливими до високих технологій, і цей глобалізаційний фактор, в перспективі, ймовірно, стане проявлятися все сильніше, і матиме величезний вплив також на українську економіку та суспільство.

Проведений огляд того, які тенденції щодо формування кадрового потенціалу притаманні сьогодні найбільш розвиненим країнам світу, надає можливості розглянути як наявність умов, так і перешкод, які можуть прискорити або загальмувати процес формування «нової» зайнятості і, в цілому, креативного класу в Україні.

Українські ділові кола вже поступово починають адаптуватись до нових реалій. До того, що одним з обов'язкових елементів успішної бізнес-структури має бути різноманітність та інклюзія складу персоналу. Однак політика *D&I* сприймається як політика заборони дискримінації, тобто позитивне сприйняття усіх робітників незалежно від їхньої статі, кольору шкіри, фізичних обмежень. І розпочатий в країні проект «Український індекс корпоративної рівності» [14], декларуючи принципи *D&I* свідчить поки саме про таке спрощене і звужене розуміння. Адже, як свідчать матеріали сайту цього проекту, фактично на меті стоїть толерантність і заборона дискримінації при відборі персоналу. Не виключаючи важливості такого трактування розглянутих принципів, треба зауважити, що креативність тут ні до чого. Це саме те, чого бракує українському, зокрема, малому бізнесу – використання креативності під час організації підприємницької діяльності.

Лише останнім роком було прийнято Закон України [15] і Розпорядження Кабінету Міністрів [16], у яких визнано та визначено місце «креативних індустрій» в економіці України. Креативними індустріями визнано види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості. Наданий у розпорядженні згідно із Національним класифікатором України ДК 009:2010 перелік видів економічної діяльності, які віднесено до креативних індустрій, достатньо близько співпадає з аналогічними в інших країнах.

Із всього викладеного можна зробити висновок, що усі сучасні тренди обходять Україну стороною. Або вона обходить стороною усі сучасні тренди. Як наголошує І. Новак, на відміну від до так званих *Welfare States* (держав загального добробуту), «Ук-

раїна, проголошена в Конституції соціальною державою, більш як за чверть століття розбудови ринкової економіки позбулася майже всіх важелів впливу держави у сфері праці та зайнятості населення». І сьогодні, як і раніше, країні «бракує перспективного бачення майбутньої моделі зайнятості населення, орієнтованої не лише на збільшення кількісних показників і детінізацію трудових відносин, а й передусім на забезпечення якісних зрушень у сфері праці» [1].

Треба якомога скоріше скористатися тим, що розвиток креативних індустрій на засадах ІКТ і модернізації сфери зайнятості – це реальна можливість забезпечити перетворення людського потенціалу, який поки що є не повністю вичерпаними, у креативний капітал, який можна використати у найбільш ефективній формі, забезпечуючи інклюзивний розвиток суспільства на основі «нової» зайнятості.

Література

1. **Новак І.** Стратегія зайнятості для України: якими мають бути орієнтири? *Дзеркало тижня*. 2017. 18-24 листоп. (№ 43/44). С. 1, 8. 2. **Creative Industries Economic Estimates January 2015**. Statistical Release. URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/creative-industries-2015-focus-on>. 3. **Creative Hubs: Understanding the New Economy**. URL: britishcouncil.org/creativeconomy. 4. **Крайнякова Е., Войнович С.** Зайнятість та форми працевлаштування в умовах сучасної економічної кризи. *Регіональна економіка*. 2009. №4. С. 172. 5. **Rohan Silva**. The new white-collar fear: will robots take your job? URL: <https://www.telegraph.co.uk/technology/11858391/The-new-white-collar-fear-will-robots-take-your-job.html>. 6. **Geoff Colvin**. Humans Are Underrated: What High Achievers Know That Brilliant Machines Never Will. URL: geoffcolvin.com/books/humans-are-underrated/. 7. **Нуржинская А.** Самые успешные сферы экономики были и будут связаны с креативностью. URL: <https://www.culturepartnership.eu/article/anastasia-nurzhińska-gohigher>. 8. **Creative industries Fokus on Employment 2015**. Statistical Release. URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/creative-industries-2015-focus-on>. 9. **Манахова И.В.** Концепция информационного государства благосостояния. *Философия хозяйства*. 2014. №2. С. 149-159. 10. **Флорида Р.** Креативный класс: люди, которые меняют будущее. Москва: Классика – XXI, 2011. 410 с. 11. **Химанен П., Кастеллс М.** Информационное общество и государство благосостояния: финская модель: пер с англ. Москва: Логос, 2002. 224 с. (С. 47). 12. **Ровенська В.В., Кліндух Г.М., Ракитянська Н.А.** Емоційна компетенція керівників як один з інструментів управління трудовим потенціалом підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). С. 118-123. 13. **Josh Bersin**. Why Diversity And Inclusion Will Be A Top Priority For 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/12/06/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/#22309c7a2ed5>. 14. **Індекс корпоративної рівності**. URL: www.cei.org.ua. 15. **Закон України** «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні

індустрії»». *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 34. Ст. 257. 16. **Про затвердження** видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій: Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 265-р. *Урядовий кур'єр*. 2019. 16 травня (№ 90).

References

1. Novak I. (2017). Stratehiia zainiatosti dlia Ukrainy: yakomu maiut buty oriientyry? [Employment strategy for Ukraine: what should be the benchmarks?]. *Dzerkalo tyzhnia – Mirror of the week*, Nov 18-24 (№ 43/44), pp. 1, 8 [in Ukrainian].

2. Creative Industries Economic Estimates January 2015. *Statistical Release*. gov.uk. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/statistics/creative-industries-2015-focus-on>.

3. Creative Hubs: Understanding the New Economy. (n.d.). *britishcouncil.org*. Retrieved from britishcouncil.org/creativeconomy.

4. Krainiakova E., Voinovych S. (2009). Zainiatist ta formy pratsevlashuvannia v umovakh suchasnoi ekonomichnoi kryzy [Employment and Forms of Employment in the Current Economic Crisis]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 4, pp. 172 [in Ukrainian].

5. Rohan Silva. The new white-collar fear: will robots take your job? (n.d.). *telegraph.co.uk*. Retrieved from <https://www.telegraph.co.uk/technology/11858391/The-new-white-collar-fear-will-robots-take-your-job.html>.

6. Geoff Colvin. Humans Are Underrated: What High Achievers Know That Brilliant Machines Never Will. (n.d.). *geoffcolvin.com*. Retrieved from geoffcolvin.com/books/humans-are-underrated/.

7. Nurzhinskaya A. Samyye uspeshnyye sfery ekonomiki byli i budut svyazany s kreativnost'yu [The most successful sectors of the economy were and will be associated with creativity]. (n.d.). *culturepartnership.eu*. Retrieved from <https://www.culturepartnership.eu/article/anastasia-nurzhinska-gohigher> [in Russian]

8. Creative industries Fokus on Employment 2015. *Statistical Release*. gov.uk. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/statistics/creative-industries-2015-focus-on>

9. Manakhova I.V. (2014). Kontsepsiya informatsionnogo gosudarstva blagosostoyaniya [The concept of information welfare state]. *Filosofiya khozyaystva – Philosophy of Economy*, 2, pp. 149-159 [in Russian].

10. Florida R. (2011). Kreativnyy klass: lyudi, kotoryye menyayut budushcheye [Creative Class: People Changing the Future]. Moscow, Classic - XXII [in Russian].

11. Himanen P., Kastells M. (2002). Informatsionnoye obshchestvo i gosudarstvo blagosostoyaniya: finskaya model' [Information Society and the Welfare State: Finnish Model]. Trans. from English. Moscow, Logos [in Russian].

12. Rovenska V.V., Klindukh H.M., Rakytianska N.A. (2018). Emotsiina kompetentsiia kerivnykiv yak odyn z instrumentiv upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva [Emotional competence of leaders as one of instruments of management by labor potential of enter-

prise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (51), pp. 118-123 [in Ukrainian].

13. Josh Bersin. Why Diversity And Inclusion Will Be A Top Priority For 2016. *forbes.com*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/12/06/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/#22309c7a2ed5>.

14. Indeks korporativnoi ravnosti [Corporate Equality Index]. Retrieved from www.cei.org.ua.

15. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro kulturu» shchodo vyznachennia poniattia «kreatyvni industrii»» [The Law of Ukraine “On Amendments to the Law of Ukraine “On Culture” on the Definition of the Creative Industries]. (2018). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 34, Art. 257 [in Ukrainian].

16. Pro zatverdzhennia vydiv ekonomichnoi diialnosti, yakii nalezhat do kreatyvnykh industrii: Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 24 kvitnia 2019 r. № 265-r [On approval of economic activities related to the creative industries: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 24, 2019 No. 265-p]. (2019). *Uriadovyi kurier – Government courier*, May 16 (№ 90) [in Ukrainian].

Прогнімак О. Д. Новітні моделі зайнятості як фактор розбудови креативної економіки України

У статті розглянуто дискусійні питання щодо поширення нових тенденцій на ринку праці у постіндустріальних країнах світу, їх зв'язку із креативною економікою, яка розглядається не тільки як нова модель економічного зростання, а і як основа розбудови «нової зайнятості». Досліджено потужний досвід країн, де зв'язок між професійною освітою, креативними індустріями і «ноювою зайнятістю» є особливо стислим, і викликаних цим нових практик у сфері зайнятості і професійної освіти. Два найважливіших тренди на сьогоднішньому ринку праці, які корелюють з найбільшим впливом на ефективність бізнесу, втілені у стратегії «інклюзія та розмаїття (диверсифікація)». Доведено, що компанії, які дотримуються принципів цієї стратегії до усіх аспектів свого бізнесу демонструють кращу продуктивність. Обґрунтовано включення цієї стратегії у процедури: найму, управління ефективністю, розвитку лідерства, навчання. Зміни на ринку праці, і взагалі, у сфері зайнятості розглянуто, як зсув до економічної і соціальної системи, заснованої на креативності, тобто як складову більш масштабних суспільних перетворень, як щільно переплетені елементи базової трансформації, яка охоплює усі сторони життя, тим самим по-новому сегментуючи не тільки ринок праці, а і суспільство в цілому.

Ключові слова: креативна економіка, креативні здібності, моделі зайнятості населення, інклюзивний підхід і розмаїття, кадровий потенціал.

Прогнімак Е. Д. Новые модели занятости как фактор развития креативной экономики Украины

В статье рассмотрены дискуссионные вопросы связанные с распространением новых тенденций на рынке труда в постиндустриальных странах мира, их

связь с креативной экономикой, которая рассматривается не только как новая модель экономического роста, но и как основа развития «новой занятости». Исследован опыт стран, в которых связь между профессиональным образованием, креативными индустриями и «новой занятостью» особенно выражена, и вызванных этим новых практик в сфере занятости и профессионального образования. Два важнейших тренда на сегодняшнем рынке труда, которые коррелируют с наибольшим влиянием на эффективность бизнеса, воплощены в стратегии «инклюзия и разнообразие (диверсификация)». Доказано, что компании, которые придерживаются принципов этой стратегии ко всем аспектам своего бизнеса, демонстрируют лучшую производительность. Обосновано включение этой стратегии в процедуры: найма, управления эффективностью, развития лидерства, обучения. Изменения на рынке труда, и в целом, в сфере занятости рассмотрены, как сдвиг к экономической и социальной системе, основанной на креативности, то есть как составные части более масштабных общественных преобразований, как плотно переплетенные элементы базовой трансформации, которая охватывает все стороны жизни, тем самым по-новому сегментируя не только рынок труда, а и общество в целом.

Ключевые слова: креативная экономика, креативные способности, модели занятости населения, инклюзивный подход и разнообразие, кадровый потенциал.

Prohnymak O. The latest employment models as a factor in building the creative economy of Ukraine

The article discusses issues related to the spread of new trends in the labor market in post-industrial countries of the world, their connection with the creative economy, which is considered not only as a new model of economic growth, but also as a basis for building "new employment". The powerful experience of countries where the link between vocational education, the creative industries and 'new employment' is particularly concise is explored and new employment and vocational education practices triggered. Two of the most important trends in today's labor market, which correlate with the greatest impact on business performance, are embodied in the "Inclusion and Diversity" strategy. It is proven that companies that adhere to the principles of this strategy in all aspects of their business show better performance. The inclusion of this strategy in the procedures: recruitment, performance management, leadership development, training is substantiated. These changes in the labor market, and in general, in the field of employment, should be considered as part of larger-scale social transformations, as tightly interlocked elements of a single basic transformation that covers all aspects of life, thereby segregating not only the labor market in a new way, but also society in as a whole/. This transformation is a shift to an economic and social system based on creativity.

Keywords: creative economy, creative abilities, models of population employment, inclusive approach and diversity, human resources.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2019

Прийнято до друку 10.09.2019