

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Удосконалення цифрових компетентностей персоналу

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕз-0213м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Черноморець С.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Черноморець Софія Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення цифрових компетентностей персоналу
 керівник проєкту (роботи) Соколов Андрій Васильович, к.держ. упр., доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 року № 451
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретико-методологічні основи розвитку цифрових компетентностей персоналу.
2. Аналіз методичних підходів визначення цифрових компетентностей персоналу підприємств
3. Напрями удосконалення цифрових компетентностей персоналу
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

(підпис)

Черноморець С.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 113 с., 10 табл., 8 рис., 70 джерел.

Об'єкт дослідження – цифрові компетентності персоналу.

Предмет дослідження – механізми, методи, сукупність організаційних, економічних та правових відносин щодо удосконалення цифрових компетентностей персоналу.

Мета роботи – дослідження розвитку цифрових компетентностей персоналу, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Методи дослідження – абстрагування, аналіз, синтез, аналогія, порівняння системний, історичний, діалектичний та структурно-функціональний методи дослідження.

Сучасний розвиток цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій характеризується прискореним прогресом, який призводить до закономірних змін у суспільному житті та впливає на всі сфери діяльності. Діджиталізація вимагає переосмислення критеріїв успішності професійної діяльності, тому питання цифрової грамотності та цифрової компетентності співробітників виходить на перший план.

В роботі викладені:

- а) теоретико-методологічні основи розвитку цифрових компетентностей персоналу;
- б) аналіз методичних підходів визначення цифрових компетентностей персоналу підприємств;
- в) напрями удосконалення цифрових компетентностей персоналу.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХОІД

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретико-методологічні основи розвитку цифрових компетентностей персоналу	9
1.1 Сутнісна характеристика поняття компетентності	9
1.2 Характеристика цифрових компетентностей персоналу	17
1.3 Цифрова економіка як нова соціально-економічна парадигма життя людини	24
Висновки до 1 розділу	33
2 Аналіз методичних підходів визначення цифрових компетентностей персоналу підприємств	35
2.1 Управління розвитком персоналу в умовах цифровізації	35
2.2 Компетентнісний підхід в системі управління розвитком персоналу підприємства	56
2.3 Діагностика цифрових компетентностей персоналу	66
Висновки до 2 розділу	75
3 Напрями удосконалення цифрових компетентностей персоналу	77
3.1 Ідентифікація та формування цифрових компетентностей персоналу	77
3.2 Розвиток цифрових компетентностей персоналу	88
3.3 Удосконалення системи підготовки персоналу в рамках розвитку цифрової економіки	94
Висновки до 3 розділу	102
Висновки	104
Перелік посилань	106

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій характеризується прискореним прогресом, який призводить до закономірних змін у суспільному житті та впливає на всі сфери діяльності. Інноваційні цифрові послуги демократизуються та стають головною конкурентною перевагою. Діджиталізація вимагає переосмислення критеріїв успішності професійної діяльності, тому питання цифрової грамотності та цифрової компетентності співробітників виходить на перший план.

Поширення цифрових технологій з кожним роком розширюється. Сьогодні вони вийшли за рамки ІТ і поступово охопили всі інші сфери. Управління персоналом, або, як його називають сьогодні, людськими ресурсами, мабуть, увібрало всі сучасні цифрові технології, тому практично кожне сучасне підприємство не може обійтися без їх використання в процесі управління персоналом.

Сучасний ринок праці характеризується суттєвою зміною вимог до спеціалістів, оскільки більшість операцій, що виконуються у процесі виробництва, здійснюється за допомогою комп'ютерної техніки. Водночас ключовою здатністю майже всіх професій із середнім рівнем кваліфікації є аналіз даних. Здатність обробляти великі обсяги інформації дозволяє компаніям покращувати якість прогнозів попиту, оптимізувати процеси тощо.

У працях багатьох українських та зарубіжних вчених наголошується на теоретичних аспектах визначення характеру цифрових компетентностей людини, а також на питаннях практичного застосування та розвитку, як наприклад Ж. Балабанюк, М. Волікова, Ю. Кострова, Л. Спенсер, К. Січкаренко, Д. Черников, М. Шахматова, О. Щур та ін. Проблеми формування цифрових компетентностей персоналу досліджують О.Арапова, Т. Ветошкина, М. Заїка, Л. Кльоба, Я.Крушельницька, А. Олешко, О.Пометун, А.Хуторской та ін.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження розвитку цифрових компетентностей персоналу, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- охарактеризовано сутність поняття компетентності;
- надано характеристику цифрових компетентностей персоналу;
- визначено основні цифрові компетентності в системі управління персоналом;
- проаналізовано методичні підходи визначення цифрових компетентностей персоналу підприємств;
- проведено аналіз методів діагностики цифрових компетентностей персоналу;
- запропоновано шляхи ідентифікації та формування цифрових компетентностей персоналу;
- розроблено пропозиції щодо розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Об'єктом дослідження є цифрові компетентності персоналу.

Предметом дослідження є механізми, методи, сукупність організаційних, економічних та правових відносин щодо удосконалення цифрових компетентностей персоналу.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і закордонних вчених, які присвячені дослідженню закономірностей розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Вирішення задач, що поставлено у дослідженні, здійснювалося із застосуванням системного і процесного підходів. В роботі використано

абстрагування, аналіз, синтез, аналогія, порівняння системний, історичний, діалектичний та структурно-функціональний методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі рекомендації щодо удосконалення цифрових компетентностей персоналу дозволяють підвищити його якість. Методичні рекомендації, що запропоновано в дослідженні, можна використовувати на підприємствах та в організаціях.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розвитку теоретичних, методологічних і методичних засад удосконалення цифрових компетентностей персоналу, що відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

принципи ідентифікації та формування цифрових компетентностей персоналу;

дістали подальшого розвитку:

підходи щодо вдосконалення системи підготовки фахівців в рамках розвитку цифрових компетентностей.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2024» (Запоріжжя, 2024 р.) та 2st International Scientific and Practical Conference «Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions» (Одеса, 2024).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 113 сторінок, 10 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел нараховує 70 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутнісна характеристика поняття компетентності

В даний час, коли персонал визнається одним з найважливіших виробничих факторів підприємства, висувуються завдання підвищення ефективності використання людських ресурсів в організації, здатності розвивати і використовувати компетенції персоналу. Ось чому стає важливим проводити дослідження можливостей і здібностей персоналу. Компетенція є багаторівневим і багатогранним поняттям [9]. Щоб найбільш повно розкрити його сутність і зміст, розглянемо основні підходи, характеристики, структуру, компетенції, виявимо схожість і відмінність із суміжними термінами.

Слово «компетенція» введено в українську мову, воно іншомовного походження, являється похідним від «здатність», «компетентність». У цьому відношенні аналіз понять «компетентність» і «компетентність» ускладнюється природою мови. На підставі аналізу літературних джерел робимо висновок, що дослідники не розділяють поняття компетенції та компетентності. Однак у своїй роботі ми не ототожнюємо ці поняття. Проаналізуємо підходи різних авторів до визначення компетентностей та компетенцій, виділимо основні характеристики компетенцій.

Перший спосіб визначення компетенцій/ компетентностей базується на тому, що ці поняття пов'язані з певною сферою предметної діяльності та описують обмеження цієї діяльності, тобто умови здійснення діяльності. При цьому умови діяльності конкретизуються в параметрах конкретного обсягу діяльності, а обсяг повноважень визначається відповідно до функції суб'єкта діяльності. З нашої точки зору, такий підхід більшою мірою характеризує компетентність (поняття, яке безпосередньо відноситься до характеристик діяльності). На наш погляд, другий аспект поняття найбільш повно розкривається у визначенні Ю. Кострової, яка описує компетенції як «рівень

умінь особистості, що відображає ступінь відповідності певної компетенції і дозволяє діяти конструктивно в мінливих соціальних умовах» [22].

Виходячи з цього, на наш погляд, компетентність доцільно розглядати як:

- обсяг влади, функцій і прав суб'єкта, що визначають обсяг його обов'язків і повноважень у певній сфері;
- міру ефективності діяльності суб'єкта за заданих умов, ступінь відповідності, ефективності виконання його компетенцій.

У рамках другого підходу компетенції/ компетентність визначаються як особистісні характеристики, здібності суб'єкта діяльності.

З нашої точки зору, найбільш загальне визначення компетенції дає М. Волікова. Він визначає компетенцію як «здатність суб'єкта діяти адекватно, згідно з умовами ситуації, причому в напрямку отримання мають певну цінність результатів» [9].

Аналізуючи погляди авторів, які підтримують цей підхід, важливо зазначити, що за визначенням кожен автор розкриває не лише суттєву частину поняття (окремі структурні компоненти, їх взаємозв'язки), а й сутнісну частину (використовуючи характеристики структури). Так, Ю. Кострова відобразила змістову частину компетенції як компетентність суб'єкта, розкрив сутність цього поняття через адекватність компетенції по відношенню до даної ситуації, використовуючи такі терміни, як умови реалізації компетентності (в нашій роботі це характеристика розуміння слова компетентність). Інші автори розширили поняття компетентності, доповнивши змістовну частину іншими елементами. О. В. Іванов включив у структуру поняття поведінкові показники. Е.Ф.Зеєр, О.М.Шахматова, В.С.Безрукова, М.А.Чошанов: вони включають спеціальні знання та навички, спосіб здійснення професійної діяльності в рамках структури компетенції. О. Герасименко [11] запропонував модель компетенцій, у якій, окрім підсистем знань, навичок і компетенцій, виділено комунікаційну підсистему. Для забезпечення ефективної роботи працівник на кожному конкретному робочому місці повинен мати в межах своїх повноважень певні способи спілкування та передачі інформації, а в цілому він

повинен дотримуватися певних моделей поведінки. Більшість авторів, враховуючи природу компетенцій, відображають дві її основні характеристики: специфічність – кожна компетенція має бути чітко визначена й охоплювати одну сферу знань, навичок і компетенцій; дискретність – кожна компетенція має стосуватися певних видів діяльності, які можуть бути чітко відокремленим від інших видів діяльності. У визначенні автора умова продуктивності компетентності пояснюється як основа для того, чи є ефективність компетентності достатньою. Іншими словами, знання, уміння та навички людини можна назвати компетентними лише тоді, коли вони виявляються в обмеженій діяльності та потребах. Крім того, люди є компетентними лише тоді, коли вони здатні адекватно реагувати на ситуацію.

Дослідник в галузі управління персоналом з А. Кибанова [19] трактує компетентність як розумну комбінацію знань і здібностей, якими володіють працівники організації за короткий проміжок часу. Однією з головних умов успішної реалізації цих елементів є відповідність компетенцій співробітників поточним завданням організації. Це визначення відображає ще одну характеристику компетентності – лояльність, яка означає, що центром компетентності є виконання місії організації та зміцнення організаційної культури. З нашої точки зору, мотивація є важливою складовою підсистеми компетентності. Відповідно до теорії мотивації В. Врума, ефективність кожної конкретної діяльності на робочому місці залежить не тільки від знань і компетентності, тобто здібностей працівника, але й від того, наскільки він мотивований. О.А. Арапова та В.П. Фрідріф дотримуються такого ж тлумачення [2]. Мотиваційна складова системи є однією з умов ефективності, реалізації компетентності.

У цьому розумінні готовність людини до діяльності можна охарактеризувати як налаштованість робити те, що вона хоче, лише якщо для неї важлива мета діяльності (чи то відчутний результат, чи отримання певних знань). Як видно, важливим моментом у дослідженні компетенцій є оцінка

цінності активного суб'єкта [5]. Тому в рамках другого підходу компетентність визначається як особистісні властивості та здібності активного суб'єкта.

Розглядаючи основний теоретичний підхід, під компетентністю ми будемо розуміти систему знань, здібностей, навичок, особистісних характеристик, мотивацій і заснованих на них моделей поведінки, які дозволяють нам ефективно виконувати завдання в даний момент на даному робочому місці. Багато авторів, які підтримують третій підхід, не згодні щодо визначень, які використовують у першому і другому. Це призводить до розбіжностей у їхніх точках зору. Поєднуючи термінологію перших двох підходів, у кожному визначенні згадуються як компетентність, так і досвід. Цілком справедливо, що багато авторів не погоджуються з цими концепціями.

Так, у визначенні В. В. ЛЛюбарця [8] предметний аспект (ресурс – кваліфікація працівника) та діяльнісний аспект (умова діяльності – обмежена сфера прав суб'єкта діяльності) компетенції тісно переплітаються. У своєму визначенні він розкриває ще одну характеристику — адресність, завдяки якій можливості відображають конкретні функції на конкретному робочому місці. Водночас відмінності у функціях на робочому місці диктують необхідність існування та розвитку різних компетенцій для виконання різних функціональних обов'язків. У рамках цього ж методу використовується визначення Ю.І. Алюшиної та Н.А. Дмитрієвської. Вони визначають компетенцію як нерозривність знань, навичок і відносин у процесі професійної діяльності, що визначається вимогами до роботи, конкретними ситуаціями та бізнес-цілями організації.

Щоб виконувати завдання, пов'язані з організацією, працівники повинні постійно володіти знаннями, уміннями та навичками, які відповідають потребам даного моменту. Їм також необхідно підтримувати своєчасність у своїй діяльності та відповідати загальним організаційним цілям і процедурам. Компетенції повинні ґрунтуватися на цілях та інтересах організації. Це означає, що компетенції повинні зміцнювати культуру лояльності в організації. Кострова Ю.С. у визначенні компетенції - це більше, ніж просто знання та

навички, вони також включають різні способи мислення та розуміння обов'язків, про які йдеться. Компетенції можна визначити лише через певну діяльність [22].

Таким чином, авторське визначення пов'язане з третім підходом, у якому при характеристиці особистісних компетенцій, окрім знань, береться також аспект діяльності, тобто сфера застосування цих знань, умінь, що ще раз свідчить про те, що сутність компетентності полягає в здійсненні діяльності. Підсумовуючи, зазначимо, що з нашої точки зору здатність має природу ресурсу, тобто є складовою набору атрибутивних комбінацій суб'єкта, за допомогою яких можна досягти поставленої мети. З одного боку, здатність є умовною, тобто вказує на умову для активного суб'єкта виконувати роль, оскільки це характеристика взаємодії середовища та суб'єкта. З аналізу можна побачити, що компетенція та компетентність є взаємопов'язаними та обмежувальними поняттями, але вони не зовсім однакові. Виходячи з цього, вкажемо на зв'язок між категоріями компетенція та компетентність.

Підсумовуючи категорійний аналіз, зазначимо, що компетенція – це система знань, умінь і навичок, яка в умовах конкретної діяльності за заданими параметрами, тобто межами компетентності (ступенем повноважень суб'єкта діяльності) у порівнянні з рівнем мотивації, проявляються, як результати, засновані на оцінці, валідність якої можна охарактеризувати суб'єкта діяльності шляхом оцінки рівня його компетентності. Компетенція характеризується послідовністю, адресністю, дискретністю та лояльністю до організації та є одним із основних інструментів системи управління персоналом. Природа та відмінності понять компетенції і компетентності, які ми висвітлюємо під час нашого аналізу, дозволять грамотно встановити взаємозв'язки підсистем управління персоналом для створення єдиної ефективної системи управління.

Все більше уваги на сьогодні приділяється проблемі підвищення ефективності використання персоналу, який є одним із головних ресурсів, що впливає на ефективність роботи всього підприємства. Одним із шляхів вирішення цього завдання є організація компетентнісної системи управління

персоналом. У зв'язку з цим актуальними є дослідження природи компетенцій, їх місце та роль у системі управління персоналом.

На основі аналізу літературних джерел робимо висновок про плутанину між поняттями компетенції та компетентності в дослідницьких методиках різних дослідників. Під час аналізу ми об'єднали методи дослідження можливостей у 4 групи.

Перша група включає підходи, засновані на передумові, що компетенція пов'язана з певною сферою діяльності суб'єкта і описує межі цієї діяльності, тобто обсяг компетенції, яка конкретизована в конкретних параметрах (обмеження компетенції, повноваження та відповідальність), які в свою чергу встановлюються відповідно до функцій суб'єктів діяльності [4, 13, 30]. Автори, роботи яких відносять до такого підходу, називають компетенції, умінням застосування знань, суб'єктами діяльності, пов'язані з виконанням певних функцій на робочому місці та у конкретній сфері. З нашої точки зору, цей підхід описує цю категорію більше як область компетенції. На рівні повсякденної свідомості цей аспект характеризується поняттям «компетенція». Твердження, яке знаходиться за межами моєї компетенції, свідчить про те, що суб'єкт не має повноважень, обсягу прав, не виконує функцій, необхідних для виконання цього. або ця діяльність.

Другий підхід - конкретний і очевидний обсяг застосування компетенцій для кожної посади в організації завжди передбачає створення певної системи вимог до співробітників, яка дозволить в рамках наявних повноважень, функцій, прав і обов'язків визначити, що вимагається від працівників на конкретному робочому місці: знання, навички, поведінка та дії. Аналіз інтерпретацій у рамках другого підходу, таким чином, дозволяє говорити про компетентність як про систему об'єктивно існуючих вимог до працівників на даному робочому місці. Позначимо цю категорію як необхідну компетенцію.

У рамках третього підходу автори пов'язують це поняття з характеристиками персоналу [6, 14, 24]. При цьому автори широко розкривають змістові частини компетенцій персоналу: від найпростіших моделей, що

характеризують компетенцію в цілому, як здібності людини, до складних моделей, коли структури здібностей включають поведінкові показники, підсистеми знань, здібності та навички. Проведений аналіз дозволив уточнити поняття компетентності людини.

У цьому контексті під компетенціями співробітників ми розуміємо систему знань, умінь, навичок, особистих характеристик і, виходячи з цього, моделі поведінки співробітників, які дозволяють ефективно виконувати поставлені завдання в певний час на даному робочому місці.

Аналіз літературних джерел дозволив виділити четвертий підхід до розгляду компетентнісних понять, у якому природа дослідницьких категорій розкривається як рівень розвитку характеристик предмета. З нашої точки зору, такий підхід багато в чому характеризує поняття «компетентність персоналу». Поняття компетентності персоналу відображає ступінь розвитку застосування працівником знань, навичок, умінь і моделей поведінки, на підставі яких можна судити про ступінь відповідності продемонстрованої якості заданим вимогам (необхідним здібностям). У рамках цього методу компетентність розглядається як єдність якісного вираження суб'єкта діяльності і результату самої діяльності і виражається як рівень розвитку властивостей суб'єкта діяльності за певних умов, ступінь відповідності заданим вимогам, а також ступінь очікувань [32].

Підсумовуючи, зазначимо, що з нашої точки зору поняття обсягу компетенції є умовним, тобто виражає умови, за яких суб'єкт виконує певну роль і є ознакою активного середовища. Компетенція має ресурсний характер, тобто це необхідна (на робочому місці) або існуюча частина комбінації атрибутів набору суб'єктів, за допомогою якої можна досягти мети.

З аналізу можна побачити, що два поняття компетенції та компетентність взаємопов'язані та обмежують одне одного, але вони не зовсім однакові. Зауважимо, що при розгляді природи понять «компетентність» та «компетенція» важливим видається їх аналіз у системі категорій управління персоналом. Тому ми розглядаємо ці поняття з точки зору їх співвідношення з важливими професійними якостями та категоріями трудового потенціалу.

Проведений аналіз дозволив нам висвітлити подібності та відмінності у важливих професійних якостях і категоріях компетенцій. Професійна - важлива якість, що трактується як «важливі якості особистості, що визначають кар'єру, напрямок кар'єри, успішне оволодіння кар'єрою і успішну професійну діяльність» [8], що характеризує вимоги працівника як до фахівця (робітника) в конкретній обмеженій сфері діяльності, галузі, кваліфікації. Володіння працівниками зазначеною якістю є основною умовою заняття трудовою діяльністю у професійній сфері та умовою досягнення заданих (нормованих) результатів діяльності.

При цьому цілі і завдання внутрішньої діяльності кожної професії відображаються в цілях, завданнях і функціях в рамках посади в конкретній організації під впливом внутрішніх факторів організації. Відповідно до конкретної ситуації організації, видів діяльності, розподілу праці, розподілу відповідальності, корпоративної культури та прийнятих моделей поведінки в поєднанні зі стратегічним планом розвитку та поточною ситуацією трансформується система вимог до працівників на конкретних посадах (робочих місцях). в модельний потенціал в організації. Професійні та особистісні якості, необхідні моделі поведінки є складовими елементами моделі компетенцій, яка відображає об'єктивні умови організаційної діяльності.

Тому важливі професійні якості та компетенції є взаємопов'язаними категоріями, які описують вимоги до характеристик суб'єкта діяльності. Розмежування цих категорій ґрунтується на застосуванні різних баз відліку: умови здійснення професійної діяльності – пов'язані з професійно важливими якостями, та умови здійснення діяльності в рамках посад у конкретній організації – пов'язані з професійно важливими. якості до компетенцій. Крім того, ці категорії тісно пов'язані, і ми розглядаємо їх у контексті таких понять, як посади, ролі, моделі поведінки тощо.

Під моделлю поведінки на робочому місці (в організації) ми будемо розуміти, як сукупність цілеспрямованих індивідуальних форм діяльності (дій, поведінки), що реально проявляється в діяльності для досягнення певного

результату. У той же час використання співробітниками ролей при виконанні діяльності в організації дозволяє адекватно реагувати на виникаючі тенденції - більша гнучкість у виборі засобів взаємодії в рамках існуючої організаційної культури. Цим організація створює умови для розвитку своїх співробітників, втілюючи їх трудовий потенціал у процесі своєї діяльності.

Поняття трудового потенціалу відображає суб'єктивні аспекти системи взаємодії «організація-працівник». Зміст трудового потенціалу, з одного боку, розкриває можливість участі працівників у соціально-побутовій діяльності, а з іншого боку, розкриває якісні характеристики працівників, що відображають ступінь розвитку здібностей, знань і бажання працівників виконувати окремі види робіт [43]. Трудовий потенціал реалізується в трудовій діяльності. Оцінка самої діяльності, як оцінка реалізації трудового потенціалу, буде здійснюватися через показники продуктивності праці. За умов об'єктивних вимог, виражених у моделі компетенцій, успішна реалізація трудового потенціалу буде характеризуватися категоріями компетентності як рівнями розвитку компетенцій працівника, що дозволяють досягати поставлених цілей на конкретному робочому місці. Загалом, після проведеного аналізу категорій компетенцій, професійно-важливих якостей, трудового потенціалу можна зробити висновок, що всі перераховані категорії включають в себе компоненти знання, уміння, навички та якості працівників як базові.

Отже, під час аналізу, було розкрито сутність понять компетенція, компетентність, обсягу компетенції, співвідношення поняття компетенція з важливими професійними якостями, трудовим потенціалом, що дозволить врахувати особливості кожної категорії при побудові та під час проектування системи управління персоналом.

1.2 Характеристика цифрових компетентностей персоналу

Професійний успіх визначається як виконання ідеалів і очікувань людини в обраній професії. Його можна розглядати як ідеалістичний або прагматичний,

залежно від індивідуальної точки зору людини. Кожна людина бореться з концепцією професійного успіху, оскільки вона охоплює дуже багато різних аспектів. Це пов'язано з тим, що це дуже широка тема, яку кожен розуміє по-різному. Процеси цифровізації відіграють значну роль у тому, чому сьогоденні суспільні цінності та умови кардинально змінилися. Крім того, завдяки цим змінам люди сприймають нові ідеї та ідеології.

Поняття цифрової грамотності було введено в 1997 році П. Гілстером. У ній зазначено, що всі користувачі цифрових освітніх систем повинні бути обізнаними з технологіями. Автор мав намір описати можливість застосовувати дані, зібрані за допомогою цифрових технологій, різними способами. А. Мартін описав це більш детально та включив ідею про те, що цифрова грамотність – це розуміння, ставлення та здатність використовувати цифрові інструменти для збору даних, доступу, аналізу, синтезу, управління, створення систем і взаємодії з іншими людьми. Людина з цим знанням може краще взаємодіяти з іншими в їхній парадигмі конкретних ситуацій.

Як компетентнісний підхід, так і пов'язані з ним концепції «компетентності» та «пов'язаного з компетенцією» досліджувалися як у країні, так і за кордоном. Багато питань навколо цього підходу залишаються необговореними через його неефективність і відсутність конкретних результатів. Це тому, що компетентнісний підхід страждає від методологічної та методологічної невизначеності, яка перешкоджає розумінню як його процесу, так і результатів. Значна кількість дослідників намагається повністю зрозуміти концепції компетентнісного підходу через теоретичні труднощі. Визначення компетенції залишають місце для плутанини. Обсяг компетенцій і навичок також бентежить науковців. Намагаючись зрозуміти їх як особистісні характеристики або як засвоєні риси та здібності, деякі конструкти компетентностей не піддаються класифікації. Фактично, деякі описують ці речі як «новоутворення» через їх невідоме походження та визначення. Ця плутанина не допомагає практикам, які повинні поєднувати як кількісні, так і якісні риси, щоб створити ціле.

Аналіз досліджень з даної проблеми показав, що більшість вчених, як правило, вивчають окремі сторони компетентності, компетенцій та їх видів.

Необхідно констатувати, що на сьогоднішній день в теорії немає однозначного визначення терміна компетентність, а його сутність, як правило, трактується в залежності від аспекту дослідження проблеми: кваліфікаційної характеристики, спрямованості професійної підготовки, виду здійснюваної діяльності і т. д.

Аналіз досліджень з цього питання показує, що більшість науковців, як правило, досліджують різні аспекти компетентності, компетенції та її види.

Слід зазначити, що досі в теорії немає чіткого визначення терміну компетентність, а її природу зазвичай трактують у розрізі досліджуваних аспектів: кваліфікаційних характеристик, спрямованості професійної підготовки, виду виконуваної діяльності тощо.

Однак видається можливим систематизувати більшість визначень терміну цифрова компетентність на основі Рамки цифрових компетентностей для громадян України (Dig Comp UA for Citizens – The Digital Competence Framework for UA Citizens [30]), яка опублікована Міністерством. цифрової трансформації України. Зокрема, цифрові компетенції включають впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі в суспільстві [36].

Цифрові компетенції визначаються через інформаційну грамотність і грамотність даних, спілкування та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи компетентності, пов'язані з цифровим добробутом і кібербезпекою) і вирішення проблем (рис. 1.1).

Демонстрація цифрової компетентності передбачає розуміння способів, якими можна підтримувати спілкування, креативність та інновації за допомогою цифрових технологій, а також усвідомлення можливостей, обмежень, наслідків і ризиків; розуміння загальних принципів, механізмів і логіку розвитку цифрових технологій, а також базові знання про функціонування та використання різних пристроїв, програм і мереж; критична

оцінка дійсності, надійності та впливу цифрової інформації та даних, а також усвідомлення правових та етичних принципів, що стосуються використання цифрових технологій; креативність у використанні цифрових технологій для підтримки активної громадянської позиції та соціальної інтеграції, співпраці з іншими та досягнення особистих, соціальних чи бізнес-цілей; здатність використовувати, отримувати доступ, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та ділитися цифровим вмістом. Здатність керувати та захищати інформацію, контент, дані та цифрову ідентифікацію, а також диференціювати та ефективно використовувати програмне забезпечення, пристрої, штучний інтелект та робототехніку. Ефективне використання цифрових технологій вимагає дослідницького, рефлексивного, відкритого, критичного, та прогностичного підходу до розуміння їх розвитку, а також відповідального, етичного та безпечного підходу до їх застосування.

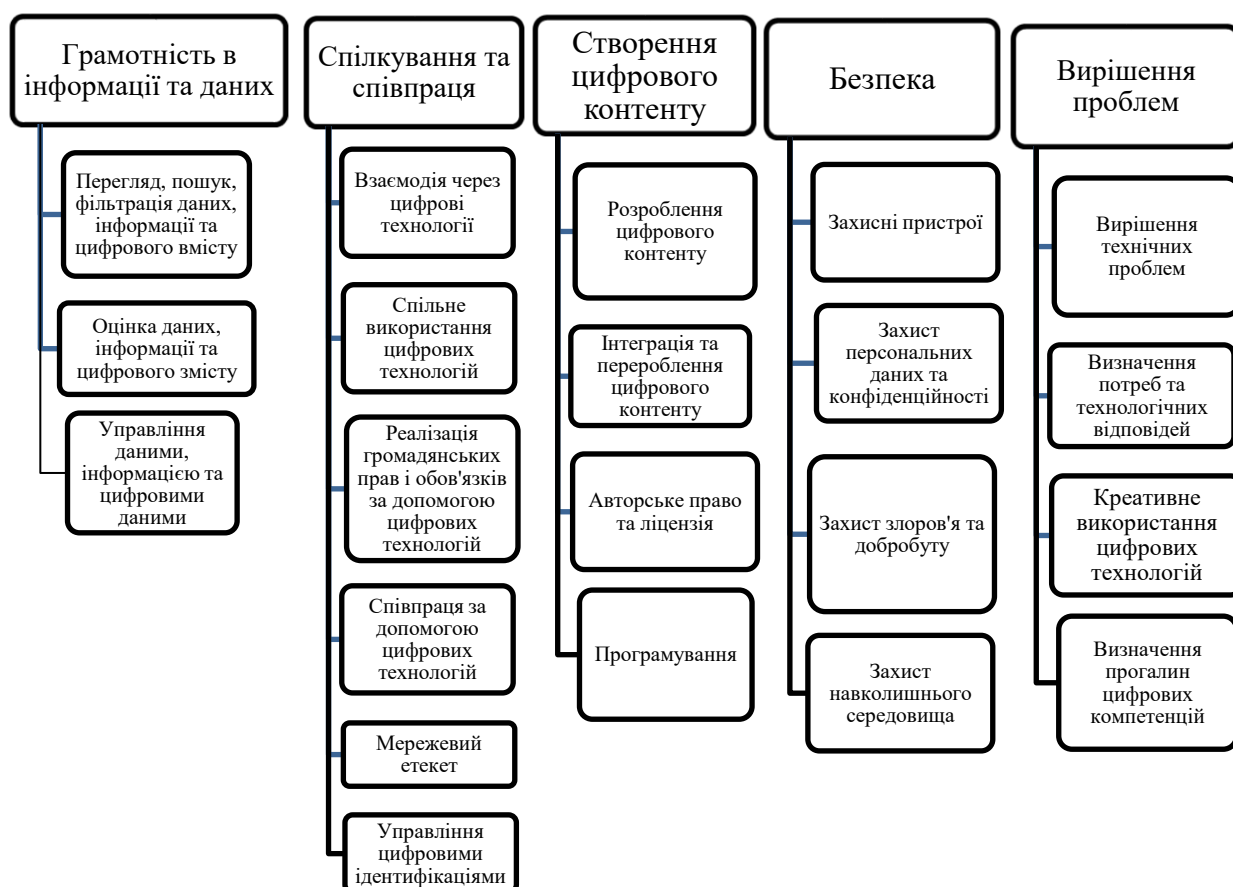


Рисунок 1.1 – Сфери компетентностей за Європейською Рамкою цифрової компетентності.

Так, наприклад, А.В. Хуторській наголошує, що «компетентність передбачає наявність мінімального досвіду застосування компетенції» [46]. А. М. Зленко вважає, що «різниця між знаючим і компетентним людиною інтуїтивно зрозуміла кожному. Порівняємо, наприклад, знаючого лікаря і компетентного лікаря: знаючий лікар - знає і намагається лікувати, тоді як компетентний лікар - знає і виліковує» [15]. У цьому контексті важливим моментом розуміння стає конкретна ситуація, в якій узагальнені знання повинні бути переведені в певний алгоритм або програму дій, що ведуть до успішного результату. Таким чином, європейське розуміння поняття компетентності характеризується встановленням причинності «компетентність — успішність» [21].

Злодійщиків С.Г., Орлова Є.В. безпосередньо вказують на те, що «компетентність являє собою досвід успішного здійснення того чи іншого виду діяльності, що не тільки формується і вдосконалюється, але і проявляється в діяльності». Приймаючи ці точки зору, можна зробити висновок, що компетентності не зводяться до знань, умінь і навичок, особистих якостей та їх суми, а визначаються лише ними. Згідно точки зору А.В. Хуторського, ефективність виконання будь-якої діяльності залежить від компетенції, під якою розуміють сукупність знань, умінь і навичок. У той же час певний набір знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання діяльності на одному етапі, може виявитися марним на іншому. Так, наприклад, навички, пов'язані з пошуком протиріч, важливі на початкових етапах управлінської діяльності, але не представляють цінності на інших етапах. Тому пошук необхідно проводити в межах компетенції тих структурних елементів, які найбільше відповідають програмній структурі того чи іншого виду діяльності.

Цифрова діяльність має певну процедурну структуру, і на кожній фазі задіяний особливий тип спеціаліста. У той же час ці елементи має сенс позначати терміном «субкомпетенція», оскільки їх сукупність утворює повну компетенцію, а згідно з тлумачним словником Ожегова вживана приставка «суб» утворює вторинне значення.

Так як процес управління персоналом складається з чотирьох основних фаз, доцільно розділити цифрові компетенції на ряд підкомпетенцій, які відповідають цим фазам.

Продовжуючи цю логіку, доречно процитувати А. Белкіна: «компетентність – категорія оціночна, вона характеризує людину як суб'єкта спеціалізованої діяльності в системі суспільного розвитку праці, маючи на увазі рівень його розвитку, його здатності кваліфіковано приймати адекватні і відповідальні рішення в проблемних ситуаціях, планувати і здійснювати дії, що призводять до раціонального і успішного досягнення поставлених цілей», іншими словами, компетентність - це здатність діяти відповідно до знань і моральної відповідальності.

Оціночність терміна «компетентність» демонструється на прикладах його використання в мові. Аналіз показує, що, як правило, людину колеги називають компетентним фахівцем, а клієнти оцінюють результати діяльності цієї людини. Компетентним чи некомпетентним фахівцем називають представника будь-якої професії, незалежно від рівня його професійної підготовки чи стажу роботи, але перш за все в залежності від ефективності його діяльності, яку можна охарактеризувати поняттям якості. З точки зору нашого інтересу, якість – це сукупність результатів роботи, що визначається здатністю та бажанням працівника (команди) виконати завдання відповідно до заявлених вимог. Якщо результати роботи позитивні і діяльність в цілому успішна, то людина, яка виконує роботу, називається компетентною.

І навпаки, якщо діяльність невдала і безрезультатна, то скільки б часу і сил людина не витратила на її виконання, вона буде називатися некомпетентною. Іншими словами, компетентність являють собою універсальні стандарти або «стандарти», за якими можна судити про успіх діяльності. Це показник якості результатів кампанії. Тому цифрова компетентність спеціалістів є критерієм успішності їх поточної діяльності.

Підвищення рівня розуміння терміну «цифрова грамотність», якщо використовувати останнім часом популярний термін «цифрова

компетентність», виникає з низки важливих передумов. Зростання можливостей, які пропонує глобальна мережа, популярна не лише серед підлітків та молоді, у свою чергу означало вивчення Інтернету з точки зору певної сфери особистої діяльності. Для сучасних розвинутих людей Інтернет – це світ, наповнений безмежними можливостями. Успішність здобувачів освіти безпосередньо залежить від їх компетенції в цифровій сфері, а це, в свою чергу, означає, що парадигма цифрової грамотності в поточному соціальному контексті вимагає чіткої систематизації великої кількості цифрових навичок і знань.

Розвиток цифрового світу справив величезний вплив на життя та діяльність людей, що підвищило важливість вивчення та визначення психологічних, політичних, соціальних, етичних та багатьох інших процесів, пов'язаних із цим. Сьогодні реальний світ і віртуальний світ неможливо розглядати окремо. Дати оцінку цьому явищу ще необхідно, але об'єктивна реальність вимагає розуміння вищезазначених факторів. Таким чином, стає очевидною обмеженість підходу, який розглядає людину лише як звичайного користувача глобальної мережі. Соціологи та філософи визначають такий стан речей як цифрове громадянство та цифрова культура. Оперування та робота з концепцією «цифрова компетентність» має чітке практичне підґрунтя, оскільки відповідає останнім інноваціям у сфері освіти та відкриває нові можливості для використання нових ідей у рамках парадигми соціальної компетентності. У парадигмі історичної та культурної психології компетенція – це знання, що використовуються в дії.

Цифрові компетентності передбачають постійне набуття нових компетенцій (мотивація, знання, відповідальність, навички), тобто здатність людини розпізнавати та використовувати комунікаційні та інформаційні технології критично, впевнено, безпечно та ефективно в усіх сферах своєї діяльності. Цифрова компетентність передбачає не тільки наявність будь-яких навичок і знань, а й бажання отримати максимальний ефект від своєї діяльності. Будучи важливою частиною сфери цифрової компетентності, парадигма

високої відповідальності означає чітке розуміння обов'язків і прав кожного учасника цифрової взаємодії, а також розуміння основних правил поведінки в цифровому просторі. Сфера відповідальності також охоплює питання цифрової безпеки, знання яких дій краще уникати та що робити, якщо щось піде не так.

Численні дослідження користувачів Інтернету різних вікових груп показали, що підлітки та ті, хто молодше 30 років, мають набагато більше здібностей до Інтернету, ніж користувачі старшого віку. Прірва між ними скорочується дуже повільно, не залишаючи літнім користувачам жодного шансу допомогти вирішити проблеми під час користування Інтернетом.

1.3 Цифрова економіка як нова соціально-економічна парадигма життя людини

Розвиток цифровий економіки привело до якісним змін в управлінні підприємством. Що стосується попиту на якісний людський капітал, то здається, що шанси національної економіки в найближчим майбутньому пов'язані з перспективами цифровізації і цифровий економіки не тому, що це модно, а тому, що несподівано добре вписується в те, що у нас традиційно вміли робити: креативні розробки, унікальні, невеликі, нестандартні продукти. Бо, цифрова економіка - це економіка індивідуалізованих і спеціалізованих продуктів, що випускаються невеликими групами, і для цього потрібно людський капітал високого якості.

Вказана зміна парадигми привела до подальшому перегляду ролі людських ресурсів на підприємстві. Ідея існування нематеріальних активів як особливою форми прояви людського капіталу підприємства виходить на перший план [10, 26, 38, 45].

1995 року американський вчений Ніколас Негропonte з Массачусетського університету запровадив термін «цифрова економіка». В одному з основних звітів Світового банку за 2016 рік було подано зміст звіту про стан цифровий економіки

в світі в звіті «Цифрові дивіденди» [52]. Він стверджував: «У сучасної світової економічної системи під впливом процесів цифровізації значна частка валового внутрішнього продукту розвинених країн доводиться на збір, обробку, зберігання і поширення інформації і знань. Під впливом зростаючої ролі інформації і знань в діловий середовищі необхідність управління людським капіталом як носієм цих знань стає все більше актуальною» [64, 69].

Таким чином, до визначенню терміну «цифрова економіка» можна, можливо виділити два підходу: перший підхід визначає його як кластер галузей економіки по виробництву електронних товарів і послуг, базуються на цифрових технологіях. З позиції даного підходу, Котрий називають класичним, розглядається група товарів і послуг, в значною ступеня як результат можливостей цифрових технологій, і практично відповідає існуючим положенням економічної теорії. У сфері другого походу цифрова економіка сприймається як новий формат економічного середовища, формується під впливом досягнень науково-технічного прогресу в процесі розвитку цифрових технологій, а також реалізуючий нові можливості во всіх областях соціально-економічної діяльності, що надаються цими технологіями. Такий підхід трактує термін «цифрова економіка» розширено, проте саме таке визначення провокує сумніви щодо відповідності положень економічної теорії, що складається в новою економічну парадигму.

А. Антонюк в своїх дослідженнях визначення цифровий економіки трактує з різних позицій [1]: а) як тип економіки, для якої характерно активне використання цифрових технологій у процесі збору, зберігання, обробки, перетворення та передачі інформації; б) як система соціально- економічних відносин з допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; в) як складна екосистема з технічної, організаційної, програмною інфраструктурою для взаємодії між економічними агентами. С. Вертюк по відношенню до категорії «цифрова економіка» вводить термін «цифровий сектор» в більше вузьким її розумінні [7].

Тенденції розвитку світової економіки, ілюструють той факт, що в XX столітті був досягнуто самий високий темп економічного зростання світового ВВП

- 2,97% на рік, тоді як найбільший внесок внесли тільки 25 країн, які і задали вектор розвитку.

Розвиток різних країн характеризується або періодичним зростанням, як у Латинської Америки або Африці, або невеликим стійким зростанням, як в Україні та Східної Європі. Таким чином, ці країни виявилися в цьому коридорі, так званому «ефект колії» [53]. Ефект колії - теорія А. Аузана, заснована на статистичних дослідженнях Ангуса Медісона та явище, званому path dependence.

Крім стійких темпів економічного зростання, країни «верхнього» шляху розвитку мають загальні характеристики, такі як:

Високий дохід, так в більшості країн рівень ВВП на душу населення становить більше 50 тисяч доларів, в Україні в 2016 року - 27,5 тисячі доларів.

Старіння освіченого населення, що підтверджує той факт, що при середньому віці 45 років частка з вищою освітою становить 60%, в Україні – 69%.

Високий індекс розвитку людського потенціалу, присутність в топ-30 рейтингу України в 2016 року на 49-му місці.

Розвиток цифрової економіки, так, у топ-30 у рейтингу з цифровізації економіки з крапки зору індексу Е-інтенсивності і рівня проникнення Інтернету. Е - Intensity – це індекс, розроблений The Boston Consulting Group, який відстежує розвиток цифрового компонента глобальної економіки у 85 країнах. Так, Україна за показником Е - Intensity знаходиться на 39-му місці, а за проникненню інтернету - 70,4 % [55].

Швидкість змін, технологічних і соціальних, змушує організації постійно трансформуватись, інтегрувати у свою діяльність нові технології і шукати ефективні форми командної роботи. Це неможливо здійснити без готовності і здібності кожного співробітника щодня вчитися новому, зробивши навчання органічній частиною робітника процесу, виявляючи для цього необхідні когнітивні та поведінкові навички [17, 29, 37].

Процеси управління підприємством вступили в активну фазу цифрової трансформації з 1980-х років, коли нова модель управління встановлює пріоритети по іншому: важливість матеріальних активів як основних джерел доходу

зменшується. У що розвивається цифровому суспільстві відносини між економічними суб'єктами залежать від інформаційних ресурсів і нематеріальних активів, таких як знання та людський капітал, якості їх носіїв.

Цифрова революція вражає масштабом і темпами. Систематизація етапів розвитку цифрової економіки дозволить нам створити інституційну модель цифрового розвитку людського капіталу, в якій пріоритети встановлюються по різному в напрямку зменшення значимості матеріального активу та розширення знань про цифровий актив як основне джерело доходу. У цифровій економіці, що розвивається, основними виробничими факторами якої є інформація, знання і цифрові технології, ланцюжок «вчений - інженер - працівник - споживач» можна, можливо скоротити до двох ланок «вчений - споживач», а в майбутньому - до одного "споживача".

Співробітники мають бути готовими до постійного соціального навчання всередині колективу, коли обмін досвідом і знаннями відбувається во час щоденний комунікації з колегами. У умовах, коли безперервне освіта стає заставою конкурентоспроможності бізнесу, важлива ініціативність кожного члена команди, тому компанії всі частіше роблять ставку на розвиток технологій, що дозволяють підтримувати обмін і поширення знань, створених співробітниками у межах всього бізнесу. Вони підвищують ефективність корпоративних навчальних програм, так як мають великим потенціалом залучення співробітників [31].

У той же час, соціальні зміни, що відбуваються в результаті розвитку технологій, наводять до збільшення тривалості життя і періоду економічною активності людей. Поширюються різновікові команди, в яких вік не завжди корелює з досвідом. Всі це вимагає компетенцій для роботи у змішаних міждисциплінарних командах за відсутності звичної ієрархії. У таких умовах керівники компаній вважають за потрібне в першу черга розвивати у співробітників навички лідерства, комунікації і співробітництва.

Нові позиції безпосередньо пов'язані з безперервними технологічними змінами. Вони вимагають від працівників нових компетенцій, якими звільняється машинами робоча сила не має. Наприклад, для рішення нестандартних завдань або

аналізу даних. У результаті розрив між потребами бізнесу та кваліфікацією наявної робочої сили ключовим викликом для компаній. У той же час, є потенціал розширення людського праці машинним, коли технології не замінюють, а доповнюють людини. Якщо авто бере на себе рутинні процеси, то у працівника з'являються ресурси для прояву суто людських якостей, що підвищують продуктивність і конкурентоспроможність компанії: креативності, аналітичного мислення, комунікативних навичок. Швидкість змін, технологічних і соціальних, змушує організації постійно трансформуватися, інтегрувати в свою діяльність нові технології і шукати ефективні форми організації праці. Ми згодні з тим, що попереду багато труднощів, однак, по нашому думці, є цілком розумні причини для оптимістичної оцінки можливостей нових і що розвиваються технологій, які можуть підвищити продуктивність і забезпечити значні економічні вигоди.

По-перше, «Інтернет речей» - це швидко розвивається технологія, заснована на тому факті, що різні датчики та приводи вбудовані в обладнання та інші фізичні об'єкти, що дозволяє цим об'єктам з'єднуватися один з одним зовнішнім світом. Завдяки «Інтернету речей» можна, можливо, наприклад, контролювати потік продуктів на підприємствах, вимірювати рівень вологості на полях, де дозріває врожай, відстежувати рух води в комунальних службах. Ця технологія дозволяє підприємствам керувати активами, оптимізувати робітничі процеси і створювати нові бізнес-моделі [39].

По-друге, хмарні технології, які дозволяють не мати спеціального програмного забезпечення або обчислювальної потужності на своєму устаткуванні [44]. У цьому випадку ІТ-ресурси (наприклад, для виконання обчислювальних операцій або зберігання даних) стають доступними клієнту в міру необхідності: коли необхідно залучити додаткові потужності, вони майже непомітно підключаються до користувача. Таким чином, необхідність попереднього інвестування в нове обладнання або програмне забезпечення зникає. Хмарні технології сприяють швидкому розвитку інтернет-сервісів від пошуку інформації та передачі мультимедійних даних до зберігання особистих файлів (фотографій, книг, музики) на зовнішніх пристроях зберігання [47].

По-третє, просунута робототехніка. За останні кілька десятиліть з'являються всі більше і більше ефективних роботів з підвищеною чутливістю, розширеними можливостями маніпулювання і більше високим інтелектом, чому сприяє прискорений розвиток у таких галузях, як машинне зір, штучний інтелект, машинна зв'язок, датчики і приводи. Роботизація і штучний інтелект дозволяють відмовитися від людського праці там, де потрібно рутинне слідування алгоритмів або посередництво між системами. Однак скорочення робітників місць - не єдине наслідок розвитку технологій, з яким стикаються підприємства в своєю кадрової політики [48].

По-четверте, геноміка нового покоління заснована на досягнення в області секвенування і модифікації генетичного матеріалу в поєднанні з новітніми інструментами для аналізу масивів суперданих. Використовуючи технології швидкого секвенування та високопродуктивні комп'ютери, вчені можуть систематично вивчати вплив генетичних змін на виникнення певних властивостей та захворювань, не вдаючись до методів проб і помилок [18].

По-п'яте, самоврядні і напівсамоврядні транспортні засоби. У наступному десятилітті щодо недорогі безпілотні літальні апарати і підводні апарати будуть проводитися в промислових масштабах і використовуватися для різних цілей. Автомобілі з самостійним водінням можуть зробити революцію у сфері наземного транспорту – за умови розроблення відповідної нормативно-правової бази та схвалення ідеї використання таких транспортних засобів. Однак використання систем, які допомагають водієві керувати автомобілем, гальмувати та запобігати зіткненням, дає значні переваги.

По-шосте, технології зберігання і накопичення енергії включають розробку батарей і інших систем, що дозволяють зберігати енергію для наступного використання. Літійові акумулятори і паливні елементи вже встановлені на електромобілях і гібридних транспортних засобах, не кажучи вже про мільярдах портативних побутових електронних пристроїв. Особливо помітний прогрес в сегменті літійових акумуляторів, продуктивність яких постійно покращується при

зниженні цін. Загалом, за останнє десятиліття вартість цих батарей на одиницю ємності значно знизилася.

По-сьоме, 3D-друк входить в повсякденне життя і широко використовується в промисловості, завдяки цій технології дизайнерська ідея може бути легко реалізована у створенні файлу з 3D-проектом та отримання готового продукту, минаючи багато традиційних етапів виробництва. Також важливо, що 3D-друк дозволяє виробляти продукти в міру необхідності, тим самим відкриваючи дуже цікаві перспективи з погляду оптимізації потоку матеріалів у виробничому ланцюжку та управління запасами, які є основною статтею витрат для виробників. Крім того, завдяки використанню 3D-друку можна, можливо скоротити виробничі відходи.

Нові матеріали, здатні до самовідновлення, такі, як метали з пам'яттю форми, які можуть відновити свою початкову форму; п'єзоелектрична кераміка і п'єзоелектричні кристали, які перетворюють енергію механічного стиснення в електричну енергію; наноматеріали.

Відновлювані види енергії, такі, як потоки води та океанських хвиль, що дозволяють і не турбуватися про конкуренцію за викопне паливо.

За даними дослідження найбільший внесок в ВВП від використання цифрових технологій очікується у США – на 10,9 %, у Китаї – на 10 %, Україні – на 3,9 %. Настільки низька значення, разом з тим важливе, обумовлено і географічними особливостями, де за температур вище 40 ° зупиняється будь-яка техніка, а також високою часткою експортної складової. Важливим перешкоджаючим фактором є відсутність фахівців у галузі DG-аналітики. Незважаючи на очевидні переваги використання цифрових, далеко не всі підприємства виробили стратегію щодо їх впровадження. Одною з основних складностей впровадження є залучення та розвиток фахівців, які могли б з ним працювати [57].

Розповсюдження цифрових технологій привело до зростання обсягу генерованих даних в експоненційній прогресії. Такий зріст даних, з однієї сторони, надає можливість підприємствам для зростання і розширення бізнесу, а, з інший,

зумовлює необхідність освоєння Big Data-skills. Для позначення світу непередбачуваних і швидких змін у бізнес-середовищі вже зазвичай використовується термін VUCA, що прийшов з лексики американських військових. VUCA-світ - це мир, в якому доводиться приймати рішення в умовах нестабільності (volatility), невизначеності (uncertainty), складності (Complexity) і неоднозначності (ambiguity) (рис. 1.2), що впливає на процеси формування і розвитку людського капіталу.

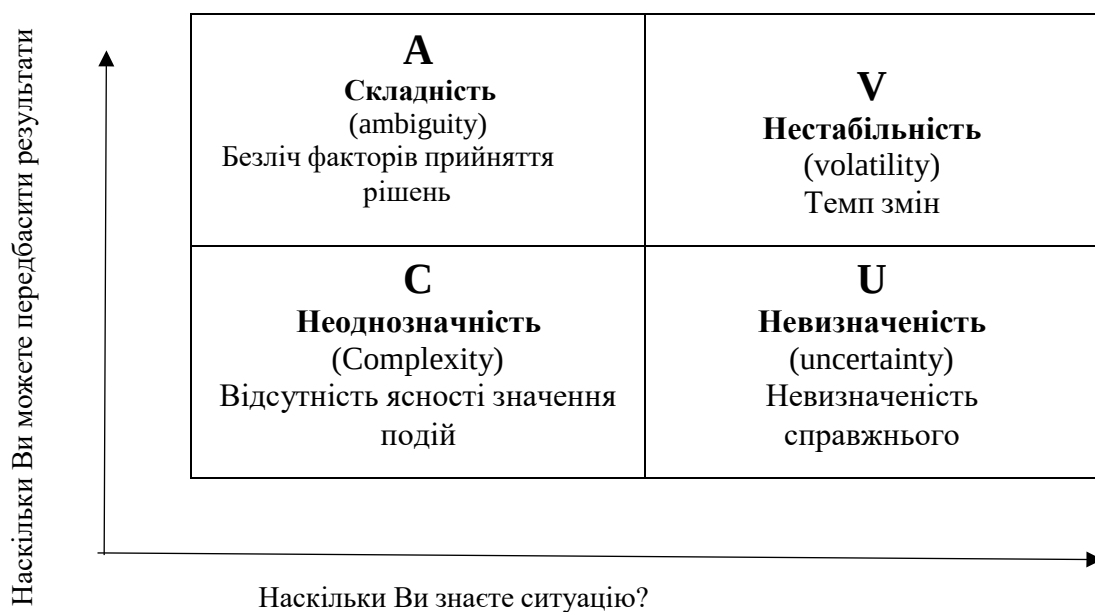


Рисунок 1.2 Модель VUCA, описуюча соціальну середовище формування і розвитку людського капіталу

Закономірно, що для позначення навички, необхідної для виживання в такому світі, знову може стати в нагоді військовий термін «когнітивна готовність» (cognitive readiness). Експерти Executive Development Associates впевнені, що він чудово описує вимоги до керівникам в політиці, бізнесі і освіті. Когнітивна готовність - цей стан розуму, яке дозволяє успішно діяти «на полі бою» - в умовах непередбачуваного розвитку подій. Серед навичок, що забезпечують когнітивну готовність, виділяють майстерність прийняття рішень, критичне мислення, розвинену увагу, міжособистісну проникливість.

В умовах прискорення технологічних, економічних та соціальних змін підприємства покладають своїх керівників нові надії. Всі це вимагає цілого комплексу навичок, частина яких пов'язана з мисленням, частина з взаємодією з іншими людьми.

Дослідження останніх років показують, що перед керівниками різного рівня ставляться наступні завдання: вести вперед в умовах неоднозначності і складності; брати на себе відповідальність за прийняття рішень, навіть коли доводиться вибирати між «поганим» і "дуже поганим"; діяти у колаборації з іншими лідерами організації, досягаючи загальних цілей; працювати з мережею команд, багато з яких диверсифіковані; керувати та надихати в режимі дистанційної роботи; бути в курсі розвитку технологій, що впливають на бізнес (використовувати позитивні можливості, виключати негативні наслідки); сприяти розвитку інших співробітників, в том числі готувати нових лідерів.

Швидкі технологічні зміни, складність і невизначеність навколишнього середовища провають появу нових форм організації праці, іменованих сьогодні фрілансом і коворкінг. Термін «коворкінг» з'явився 2005 року завдяки програмісту Маячню Ньюбергу і пов'язаний з появою на ринку праці найманих працівників, працюючих віддалено і без висновки довгострокового контракту з роботодавцем, фрілансерами, а форму організації робочого місця таких працівників - коворкінгом». Слід зазначити, що коворкінг можна розглядати в різних аспектах: по перше, «як принцип організації праці для зручності самостійних працівників різних сфер діяльності», на думку Ю.В. Ніколенко; по-друге, «як модель організації робочого простору, максимально зручна для ведення підприємницької діяльності та незалежних учасників», на думку О. Н. Соколової, О. Ю. Рудакової, С. К. Мар'їної.

Коворкінг, як особлива форма організації праці в цифровій економіці фактично вже існує на ринку, але основні характеристики не описані достатньо, однак це необхідно враховувати при управлінні людським капіталом як новою середовищем для його функціонування.

Цифрова економіка спровокувала таке явище як каршеринг (« Car Sharing », дослівно перекладається як «спільне використання автомобіля») та краудфандинг як організація безоплатного залучення фінансових коштів від великої кількості людей з метою створення продукту чи надання послуги. Обидва ці явища є невід'ємним атрибутом цифровий економіки.

Під тиском швидких технологічних змін, складності і невизначеності навколишнього середовища суспільство рухається в напрямку розмивання кордонів між поколіннями людей і формування мережевого товариства, проявляється в зміні відносини людей до роботи, споживання, відпочинку та іншим аспектам життя, що впливає на функціонування і форму соціальних інститутів і, отже, на вимоги працівників, зайнятих у цих установах [10].

На підставі вищевикладеного з метою наукового дослідження уточнено дефініція «цифрова економіка» як новою економічною категорії, яка відрізняється від визначень, раніше введених в науковий оборот, і трактується автором як вигляд економічної діяльності, іменованої економікою даних, для якої характерна домінуюча роль інформації та знань як важливих виробничих ресурсів, а також активне використання цифрових технологій для зберігання, обробки та передачі інформації та знань; це економіка, яка вибудовує нові соціально-економічні відносини, що сприяє виробленню підходів до розуміння нової ролі людського капіталу і розробці аналітичного інструментарію, використовуваного при дослідженні його нових структурних компонентів. Це дозволить удосконалювати науково-методичне забезпечення управління людським капіталом під впливом цифровий трансформації.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу літературних джерел робимо висновок про плутанину між поняттями компетенції та компетентності в дослідницьких методиках різних дослідників. Компетенція та компетентність є взаємопов'язаними та обмежувальними поняттями, але вони не тотожні. Теоретично термін

«компетентність» не має чіткого визначення, а її природу зазвичай трактують через аспекти досліджуваної проблеми: кваліфікаційні характеристики, спрямованість професійної підготовки, вид виконуваної діяльності тощо.

Через аналіз категорійної системи управління персоналом розкривається сутність компетенції та поняття компетентності. Здатність має ресурсний характер, тобто це необхідна (на робочому місці) або частина комбінації атрибутів набору активних суб'єктів, необхідна (на робочому місці), за допомогою якої можна досягти мети.

Поняття компетентності персоналу відображає ступінь розвитку застосування працівником знань, здібностей, умінь і моделей поведінки, на підставі яких можна судити про ступінь відповідності продемонстрованої якості заданим вимогам (необхідним здібностям).

Визначення «цифрової компетентності» запропоновано на основі Рамки цифрової компетентності громадян України. Цифрові компетенції детально описуються через інформаційну грамотність і грамотність даних, спілкування та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи компетенції, пов'язані з цифровим добробутом і кібербезпекою) і вирішення проблем. Цифрова компетентність спеціалістів є критерієм успішності їх поточної діяльності.

Інтеграція досвіду дозволяє нам сьогодні говорити про формування нового напрямку в теорії і практиці управління - управління цифровим розвитком людського капіталу. Головна особливість цифровий економіки - VUCA-світ, характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю, і ніхто визначеність не поверне. У зв'язку з цим управління цифровим розвитком людського капіталу полягає в переході від SPOT-стратегії управління (S – стійкий, P – передбачуваний, O – простий, D – певний) до VUCA-стратегії.

2 АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ВИЗНАЧЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Управління розвитком персоналу в умовах цифровізації

Сучасне економічне середовище стимулює інвестиції в цифрову трансформацію, оскільки ринки, що розвиваються, прагнуть підвищити попит на технології для подальшого зростання, тоді як розвинені ринки шукають нові способи скоротити витрати та інновації. Це стає «колом розсудливості та зростання»: цифрові технології діють як драйвери споживчого попиту та доходів, освіти та професійної підготовки, а також ефективного використання капіталу та ресурсів, сприяючи таким чином економічному зростанню, особливо на ринках, що розвиваються [1].

«Діджиталізація» бізнесу та промисловості є основою «цифрової» економіки та головним фактором зростання, який також включає «цифрові» галузі. «Цифрові» технології необхідні для підвищення ефективності української промисловості, а в деяких сферах вони стають основою продуктових і виробничих стратегій. Їх трансформаційна сила трансформує традиційні бізнес-моделі, виробничі ланцюги, зумовлює появу нових продуктів та інновацій [3].

Цифровий простір є надзвичайно ефективною системою соціально-економічних відносин, і цифрові технології безпосередньо впливають на його ключовий елемент – додану вартість. Проникаючи в багато сфер економічної діяльності, проекти цифрової трансформації мають стимулювати інвестиційну привабливість, трансформувати традиційні галузі в ефективну, високотехнологічну, конкурентоспроможну продукцію та формувати низку нових можливостей для реалізації людського потенціалу.

Поняття «цифрова економіка» походить від концепції, відомої з 1960-х років: спочатку теорія «інформаційної економіки» Деніела Белла, пізніше

перекладена Мануелем Кастельсом на «мережеве суспільство» або концепцію «мережевої економіки». [68].

Зупиняючись на технологічній платформі, дослідник М. Кастельс наголошував на мережевому характері нової економіки, визначаючи найважливішими ознаками цього явища:

- центр виробництва та споживання в основних країнах світу змістився з матеріального виробництва на інформаційне виробництво та інформаційну діяльність;
- депопуляризація виробництва, поступовий перехід від створення стандартних товарів і послуг до виробництва унікальних рукотворних товарів;
- зміни в організації виробництва, відмова від вертикальних зв'язків між рівнями та підрозділами, централізація для формування мережових зв'язків, домінування горизонтальної взаємодії та децентралізація виробництва;
- сучасні технології, насамперед використання інформації, все більше стає визначальним фактором зростання продуктивності праці;
- врахування ролі глобальних чинників розвитку стає важливішим за національні міркування на мікро-, мезо- та макрорівнях;
- технологічні зміни є революційними, вони змінюють саму основу існування людського суспільства, а інформаційні технології знаходяться в авангарді таких змін.

Разом з тим, серед науковців і практиків немає єдиного визначення поняття цифрової економіки. «Цифрова економіка» в традиційному розумінні - це діяльність, у якій ключовим фактором (засобом) виробництва є цифрові дані, а їх використання може значно підвищити ефективність/продуктивність різних видів економічної діяльності. Економіку, яка використовує цифрові технології та послуги, також називають «цифровою економікою» [66].

С. Веретюк, В. Пілінський стверджують, що необхідно розглядати цифрову економіку та враховувати її потенціал – нереалізовану трансформацію

всіх секторів економіки за рахунок перенесення всіх інформаційних ресурсів і знань на комп'ютерні платформи.

Цифрова трансформація є складним завданням. Країни, які досягли найвищого рівня цифрової зрілості, повинні вирішити складні культурні, організаційні та технологічні проблеми, які необхідно враховувати, щоб ці перетворення були успішними. Для того, щоб сьогодні стати цифровим лідером у певному секторі економіки, необхідно визначити пріоритетні цифрові проекти, які будуть реалізовуватися конкретними організаційними командами. Цифрові команди повинні зосередитися на трьох ключових функціональних видах діяльності, а саме: розробці цифрової стратегії, управлінні цифровою діяльністю через домашню компанію та перетворенні цифрового виконання в операційну перевагу [70].

Томас Мезенбург визначає три основні складові концепції цифрової економіки:

- допоміжна інфраструктура (апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, мережа тощо);
- електронний бізнес (економічна діяльність та будь-які інші бізнес-процеси через комп'ютерні мережі);
- електронна комерція (розповсюдження товарів через Інтернет).

Інформація та нематеріальні блага є помітною частиною цифрової економіки. Нову економічну систему, яка прийшла на зміну індустріальній, називають інформаційним суспільством через її орієнтацію на знання та продукти, які неможливо помацати чи побачити. Ця економічна модель створює можливість продавати конкурентоспроможну продукцію високої вартості з високою доданою вартістю, створювати робочі місця вищої якості та ефективно вирішувати екологічні, культурні та соціальні проблеми. Люди в розвинених країнах приділяють велику увагу гармонійному розвитку систем, створених цифровою інформаційною економікою, економікою знань і системою, яка будує цифрову економіку [34].

Світовий економічний форум повідомляє, що частка цифрової економіки у світовій економіці перевищить 20% у 2019 році. Це важливо, оскільки свідчить про швидке зростання цифрової економіки. Крім того, показники рентабельності інвестицій вказують на те, що підприємства отримують вищі прибутки, ніж збитки. На це вказує фінансовий коефіцієнт Rate of Return. Крім того, ROI може бути виражений у частках або відсотках. Незважаючи на те, що він має кілька назв, включаючи норму прибутку і прибутковість інвестицій, найпоширенішою назвою показника є прибутковість інвестованого капіталу. Цей показник показує норму прибутку, яку отримують інвестори на свій капітал. Це також демонструє позитивний вплив цифрової трансформації на валовий внутрішній продукт країни. Ці позитивні ефекти спостерігаються в Ірландії, Швеції та Ізраїлі. Жодна з цих країн не продемонструвала негативних наслідків цифрової трансформації. Агропромисловий комплекс України активно використовує цифрові технології (де завдяки цифровим технологіям передові компанії збільшили свої ROI від 30% до 90%). Це можна розглядати як приклад того, як ці технології вже впроваджуються в країні [49].

Цифрова економіка стає все більш популярною та важливою в глобальному масштабі. Вона стимулює конкурентоспроможність та інновації, а також економічне зростання в усьому світі. Європейська комісія повідомляє, що розмір цифрової економіки становить приблизно 3,2 трильйона євро. Це число відображає величину ВВП усіх 20 країн, що входять до групи G20. Для порівняння, традиційні індустрії створюють майже 75% доданої вартості, створеної в Інтернеті, що значно підвищує результативність їх роботи. Крім того, це призвело до збільшення робочих місць і розвитку в цих країнах.

Респондентів запитали про їхні думки щодо позитивних і негативних наслідків цифровізації. Переважна більшість європейців – 75% - вважають, що цифровізація покращує їхню економіку; 64% вважають, що це покращує суспільство. Іншою поширеною думкою було те, що це не замінює роботу — у це вірили 74% респондентів, які на той момент працювали. Однак 44%

нинішніх працівників вважають, що штучний інтелект і роботи можуть допомогти принаймні в частині їхньої роботи [58].

У травні 2019 року Європейська комісія опублікувала проміжний огляд стратегії єдиного цифрового ринку. В якому оцінено досягнутий прогрес, подано заклик до законодавців діяти швидко щодо всіх поданих пропозицій і окреслено подальші кроки щодо онлайн-платформ, збереження даних і кібербезпеки. Проміжний огляд супроводжується Звітом про розвиток цифрових технологій в Європі, який містить детальну оцінку того, як ЄС і країни-члени просувають свій цифровий розвиток, і визначає можливі кроки для покращення національних цифрових показників.

Сьогодні Стратегія цифрового єдиного ринку (DSM) успішно реалізується в Європі. За оцінками європейських експертів, DSM міг би генерувати додаткові 415 мільярдів євро на рік для об'єднаної Європи та забезпечити створення сотень тисяч робочих місць. DSM вважається головним європейським активом, який прагне адаптувати європейське соціальне та бізнес-середовище до нових умов діяльності на міжнародній арені. Європейці хочуть забезпечити ефективний розвиток різних економічних секторів, які використовують цифрові технології для інновацій і, таким чином, залишаються конкурентоспроможними у всьому світі [62].

У Плані дій «Підприємництво 2020» («Entrepreneurship 2020 Action Plan») [58] одноосібно підкреслюється необхідність використання потенціалу цифрових технологій для підвищення рівня конкурентоспроможності, підприємництва та інноваційної діяльності. Європейська комісія заохочує використовувати можливості цифрової революції, заохочуючи інноваційну трансформацію бізнесу та підтримку цифрових підприємств у Європі [54].

Країни ЄС бачать ефективніше використання цифрових технологій як ключову рушійну силу підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку, а також зростання зайнятості, і тому це питання стало одним із головних у порядку денному низки ініціатив, зокрема:

- флагманські ініціативи ЄС 2020 - Індустріальна політика для ери глобалізації (Industrial policy for the globalisation era), Цифровий порядок денний для Європи (Digital Agenda for Europe), Інноваційний Союз (the Innovation Union) ;
- план дій «Підприємництво 2020» - The Entrepreneurship 2020 Action Plan (2013);
- акт про малий бізнес Європи - The Small Business Act for Europe (2008);
- комюніке Комісії «Адаптація політики щодо електронного бізнесу в мінливому середовищі: уроки ініціативи Go Digital і завдання на майбутнє - «Adapting e-business policies in a changing environment: the lessons of the Go Digital initiative and the challenges ahead» (2003).

Індекс цифрової економіки та суспільства (The Digital Economy and Society Index - DESI) може вважатися орієнтиром для аналізу розвитку цифрової економіки та включає наступні компоненти:

- зв'язок;
- людський капітал;
- рівень використання Інтернету;
- інтеграція цифрових технологій;
- цифрові державні послуги.

На жаль, індекс цифрової економіки та соціального розвитку України сьогодні не розраховується. Основним посібником для країн ЄС у розбудові цифрової економіки є Цифровий порядок (2010), який визначає заходи для досягнення конкретних цілей до 2025 року. Важливою складовою цифрового порядку ЄС є створення єдиного цифрового ринку. Головною проблемою розвитку цифрової економіки в Україні є відсутність системної національної політики щодо цього. Україна – єдина країна в Європі, яка не має власного «цифрового» бачення. Практично всі країни ЄС затвердили та впроваджують власний «Цифровий порядок денний» або «Цифрову стратегію», тоді як в Україні є лише проект «Цифровий порядок денний для України – 2021», який

передбачає стратегічне завдання – ліквідувати технологічний розрив між розвиненими країнами і Україною. Зауважимо, що Україна лише в деяких сферах еквівалентна середньому значенню країн Східного партнерства, тоді як цифровізація країни сприятиме економічному зростанню та її переходу від сировинної до цифрової економіки, викоріненню корупції завдяки прозорості електронних систем та Інтеграція України до єдиного цифрового ринку ЄС [48]. Відповідно до рисунку 2.1, впровадження цифрової економіки передбачається за чотири основні напрямки.

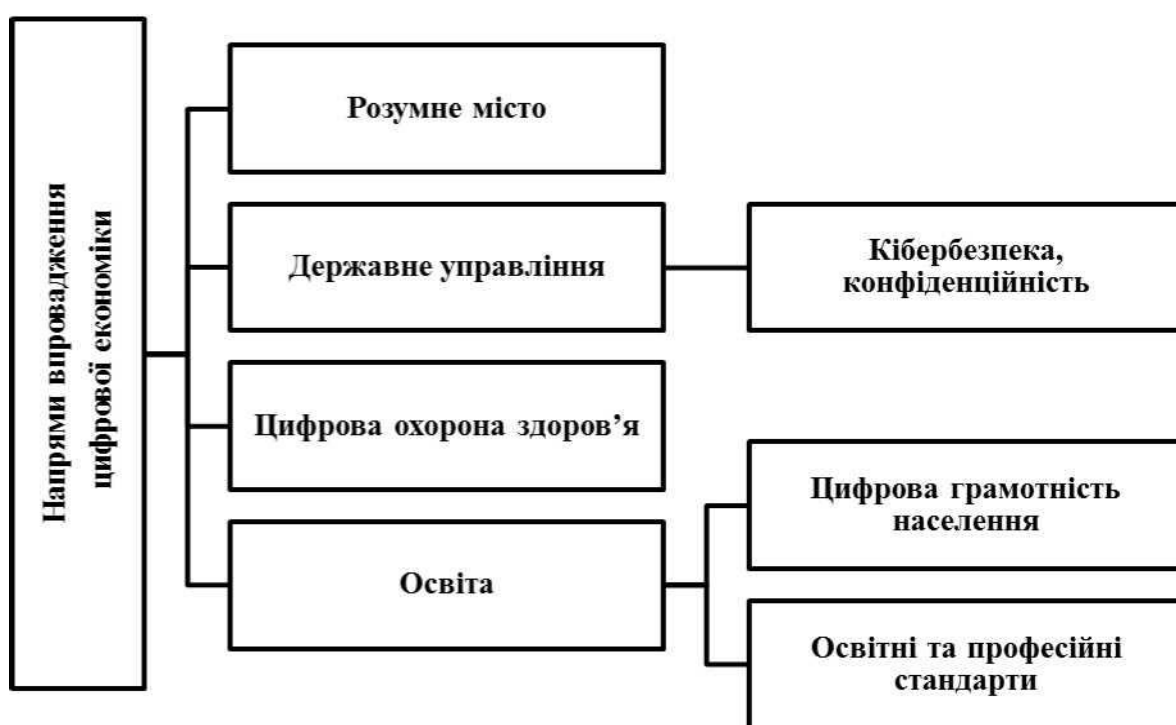


Рисунок 2.1 - Напрями впровадження цифрової економіки

Системи розумного міста роблять життя людей простішим, комфортнішим і, насамперед, безпечнішим, адже все, що відбувається в місті, регулюється в одному комплексі. Пожежі, пробки, аварії, землетруси, торнадо, прорив підземних труб, «розумні міста» можуть уникнути цих бід, тим самим захистивши людей. Керівництво міста приймає зважені управлінські рішення за рахунок активного використання можливостей інформаційних технологій: відеоспостереження, зв'язку тощо. Таким чином, у розумних містах

спостерігається: зниження рівня злочинності; ефективне функціонування ситуаційних центрів, що забезпечують швидке реагування на виникаючі проблеми; створення зручних і комфортних центрів обслуговування населення; економія бюджету за рахунок впровадження смарт-систем; міський трафік. Модернізація інфраструктури та зменшення загострення транспортних проблем.

Створення «розумних міст» передбачає комплексні соціальні та технологічні зміни, які стали можливими завдяки розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, розробці нових стандартів енергоефективності та появі нових якостей відносин між громадами та спільнотами. місцева влада. Жителі сучасних міст перестають бути чистими користувачами, а стають постачальниками міських послуг. Місто має добре розвинену інфраструктуру, багаті ресурси, великий людський, освітній і науковий потенціал, а також зростаючий інноваційний сектор, головним чином у сфері інформаційних і комунікаційних технологій. Сучасні розумні міста є основою світового економічного підйому та соціального прогресу. Розумне місто – це сучасна модель міської трансформації, в якій інформаційні технології дозволяють вирішувати найскладніші проблеми, якісно змінювати системи управління та створювати умови для розвитку громад та кожного [41].

Людство вже має доступ до міст, які з кожним роком стають розумнішими. Відповідно до щорічного звіту Networked Society Cities Index, у 2016 році Стокгольм посів перше місце за показниками стійкості та рівня ІКТ. Рейтинг оцінює соціальні, екологічні та економічні аспекти. Слідом за шведською столицею до четвірки найрозвиненіших міст світу увійшли Лондон, Сінгапур і Париж. Королівський морський порт на північному сході Стокгольма став полігоном для впровадження концепцій розумного міста. Поруч є 12 000 будинків і 30 000 робочих місць. Будівлі характеризуються різноманітністю архітектурних форм, а мешканці – різним способом життя. Усі зацікавлені сторони – як державні, так і приватні – узгодили перспективний план розвитку території. Він має слугувати моделлю сталого розвитку для всієї

шведської столиці. У майбутньому отриманий досвід буде поширено на інші населені пункти як всередині країни, так і по штатах. Одне з найважливіших завдань, яке ставлять перед собою жителі Стокгольма, — обмежити свій вплив на клімат. До 2030 року Порт-Роял буде вільним від викопного палива. Він повинен використовувати ефективні та екологічно чисті засоби транспортування. Розумні датчики, підключені за допомогою бездротової технології, забезпечать розумне та економне споживання енергії, а також збір і транспортування відходів. Представники муніципалітетів, наукових кіл та приватних компаній беруть участь у перетворенні Стокгольма на цифрове місто. Наприклад, шведський телекомунікаційний провайдер Ericsson діє як консультант з інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Сьогодні громадяни висувають високі вимоги до організації рятувальних служб, особливо з точки зору використання технологій. Закономірно, що саме в Стокгольмі було реалізовано пілотний проект SMS Livraddare (SMS-рятувальники), в рамках якого в разі гострої потреби відправляється повідомлення користувачам, які пройшли необхідну медичну підготовку, т. що навіть коли приїде швидка допомога початкові заходи з відновлення почалися раніше.

Останнім часом у великих країнах світу впроваджуються національні плани пристосування державного управління до умов інформаційної спільноти, які передбачають впровадження систем електронного адміністрування як нової форми взаємодії влади та суспільства з метою підвищення якості державного управління. У контексті прагнення України до інтеграції особливо актуальним є впровадження європейських норм і шаблонів реалізації національної інформаційної політики з використанням вітчизняного та зарубіжного досвіду. Запровадження системи електронного адміністрування дозволяє органам влади коригувати адміністративний процес у певному напрямку для вдосконалення організаційного механізму, правового механізму та ресурсного механізму державного управління. Електронне урядування, в першу чергу, забезпечує прозорість і відкритість діяльності органів усіх рівнів, підвищує довіру

громадян до органів, забезпечує більш ефективне адміністрування та зниження витрат [3].

В Україні прийнято Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я до 2023 року: розпорядження КМУ від 15 листопада 2017 року № 821, в якій серед запланованих заходів передбачено створення єдиної електронної системи обміну медичною інформацією. Також заплановані наступні завдання:

- затвердження наказу МОЗ щодо тестування компонентів електронної системи обміну медичною інформацією з метою започаткування нової моделі фінансування на первинному рівні надання медичної допомоги;
- забезпечення реєстрації медичних закладів, що надають первинну медико-санітарну допомогу, та медичного персоналу таких закладів в єдиній електронній системі обміну медичною інформацією;
- забезпечення реєстрації пацієнтів в єдиній електронній системі обміну медичною інформацією;
- запровадження видачі електронних рецептів за програмою реімбурсації вартості лікарських засобів, які входять до Національного переліку лікарських засобів;
- запровадження електронної системи Міжнародної класифікації заявок на надання первинної медико-санітарної допомоги ICPD-2;
- отримання експертних висновків та сертифікатів комплексної системи захисту інформації в єдиній електронній системі обміну медичною інформацією;
- запровадити програми навчання в закладах вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги для підвищення кваліфікації медичного персоналу щодо обміну медичною інформацією за допомогою єдиної електронної системи;
- забезпечити використання єдиної електронної системи обміну медичною інформацією між закладами, що надають стаціонарну допомогу.

Крім того, планується спростити вимоги до медичних центрів, що надають первинну медико-санітарну допомогу, щодо ведення паперової

звітності, перейти на єдину електронну систему обміну медичною інформацією та пілотувати електронний збір та аналіз статистики стаціонарних випадків у вторинному і третинних лікарнях, а також з цією системою даних про витрати, пов'язаних із випадком, у формі, яка забезпечує подальші можливості обліку та фінансування з використанням груп захворюваності, пов'язаних з діагнозом, для надання лікарняної допомоги [35].

Розвиток Інтернет-технологій створив унікальні умови для появи нових видів трудових відносин з працівниками та роботодавцями. Зокрема, в рамках технології Smart Staffing використовуються нові високотехнологічні методи залучення талантів. Експерти, які працюють над загальним результатом в одній команді, залучаються не одночасно, а послідовно за певним графіком, і більшість співробітників можуть виконувати робочі функції дистанційно. Технологія Smart Staffing реалізована через розподілену інтелектуальну інтернет-платформу P2P, за допомогою якої роботодавці, які знаходяться далеко, можуть залучати та перерозподіляти наявні кадри, а також використовувати електронний документообіг для укладення угод з віддаленими співробітниками [67].

Цифрова економіка проявляється у таких трьох рівнях, які в тісній взаємодії впливають на життя громадян і суспільства в цілому: ринки та економічні сектори (сфери діяльності); взаємодія конкретних учасників (постачальників і споживачів, товарів, робіт і послуги); має місце платформи та технології, що формують потенціал для розвитку ринків та економічних секторів (сфер діяльності); середовище, що створює умови для розвитку платформ і технологій та ефективної взаємодії гравців ринку та сфер економічної діяльності, а також регулювання, інформаційну інфраструктуру, людський капітал та інформаційну безпеку.

Відповідно до Концепції цифрової економіки та соціального розвитку України 2018-2023 № 67-р від 17.01.2018 р. цифрова економіка означає, що основними засобами виробництва (факторами) є цифрові (електронні, віртуальні) дані, зокрема числа та текст [36].

Згідно з даними дослідження «Цикл зрілості цифрової трансформації», проведеного фірмою Enterprise Strategy Group за дорученням корпорації Dell EMC, 96 відсотків компаній, які пройшли цифрову трансформацію, планують майже подвоїти свої доходи за другий рік [60].

В умовах цифрової економіки людський капітал та інформаційні технології відіграють вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку економіки. У зв'язку з цим підготовка висококваліфікованих спеціалістів з урахуванням потреб ринку та сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій є особливо важливою для ефективного здійснення збільшення кількості зайнятих, що супроводжується прискоренням економічного зростання, покращити якість послуг. Щоб повною мірою використовувати потенціал цифрових технологій, нам потрібні нові спеціалісти з сучасними знаннями, цифровими навичками, які можуть навчатися самостійно та вирішувати складні завдання в мінливому середовищі [63].

Успішне формування цифрової економіки вимагає трьох компонентів для ефективного функціонування: нормативно-правової бази, яка сприяє конкуренції та входженню в бізнес, дозволяючи підприємствам повною мірою використовувати переваги цифрових технологій для конкуренції та інновацій; навички, необхідні для працівників, бізнесменів і державних службовців використовувати переваги можливостей цифрових технологій; Ефективні та підзвітні установи для використання Інтернету для розширення громадянства та можливостей.

Концептуальний документ «Цифровізація, зайнятість та інтеграція – роль Європи» розглядає вплив цифровізації на ринки праці. Цифровізація – це не варіант, а неминучий вибір для європейського бізнесу та економіки в цілому. Вона несе багато можливостей, нові наслідки та, перш за все, зміни: деякі робочі місця будуть замінені, нові робочі місця будуть створені, а багато робочих місць буде трансформовано. Тому важливо підтримувати та направляти громадян у цьому переході [65].

Останнім часом конкурентна перевага бізнесу залежить не тільки від

організаційних та економічних факторів, а й від наявності висококваліфікованих кадрів та управління ними. Це тому, що сучасне життя та економічний розвиток настільки динамічні, що технологічні складові у виробничих процесах можуть швидко застаріти. Ось чому організації змушені швидко адаптуватися не тільки до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але й до швидкості цих змін. Аналіз існуючих методів показує, що управління персоналом є невід'ємною частиною надзвичайної цінності будь-якого підприємства, як і управління матеріальними та фінансовими ресурсами.

Чим ефективнішим є управління персоналом в організації, тим ефективніше вона буде працювати, тим самим підвищуючи конкурентні переваги компанії, покращуючи платоспроможність і прибутковість. Ефективне управління персоналом кожного підприємства може не тільки вивести підприємство на вищий рівень, а й рухати економіку регіону та країни, тим самим збільшуючи валовий внутрішній продукт та покращуючи рівень життя населення.

Сьогодні організації стикаються з фундаментальними змінами у сфері управління персоналом і загального середовища ринку праці. Опитування, яке охопило понад 10 000 осіб, у тому числі керівників компаній і менеджерів відділу управління персоналом із 140 країн світу, визначило 10 тенденцій, на яких компаніям слід зосередитися для покращення організації, управління, розвитку та залучення співробітників [57].

У зв'язку зі швидким впровадженням цифрових технологій і інтелектуальною роботою розвиток цифрових навичок персоналу підприємства є особливо важливим. Цифровізація та різноманітність зараз є головними тенденціями в загальній робочій силі. Уміння використовувати цифрові технології на роботі все частіше стає вимогою для більшості спеціалізацій і професій, тобто наскрізних або мультиплатформних. Завдяки використанню онлайн та інших технологій громадяни можуть більш ефективно здобувати знання, навички та компетенції в багатьох інших сферах. Нові технології та вдосконалення існуючих технологій є ключовими факторами розвитку

розумної роботи, яка включає різні інструменти, такі як Інтернет, смартфони, соціальні мережі чи будь-які застосунки, призначені для полегшення гнучкості та мобільності роботи [59].

Розумна робота відома як модель роботи, яка використовує нові технології та розробки існуючих технологій для підвищення продуктивності та задоволення від роботи. У таблиці 2.1 наведено аналіз переваг та недоліків використання Smart Working суб'єктами господарювання країни.

Глобальний звіт Adecco за грудень 2019 року містить цікаві факти про стан розумної роботи та сприйняття співробітниками роботи в місці, яке відрізняється від традиційного робочого місця. Наприклад, лише 17 відсотків шукачів роботи відмовилися б від гнучкості, яку пропонує розумна робота, при цьому 55 відсотків респондентів працюють з дому, а 46,5 відсотка роблять це через свій смартфон. Однак найбільше впав у вічі один факт: 90,8% респондентів хотіли б мати можливість працювати поза офісом. Тому більшість людей хочуть застосувати розумну роботу до свого робочого часу [68].

У цифровій економіці робота більше не прив'язана до фізичного місцезнаходження. Робочі місця стають «цифровими», віртуалізованими, мобільними, тобто такими, що не потребують постійної присутності працівників на робочому місці. Концепція «цифрового робочого місця» дуже швидко поширюється в бізнес-середовищі та позитивно сприймається переважною більшістю працівників, які віддають перевагу гнучкому способу роботи, маючи можливість працювати вдома, у відпустці, тобто будь-де [66].

У висококонкурентному бізнес-середовищі все більше організацій усвідомлюють важливість розкриття свого повного потенціалу. Smart working, яка пропонує можливості для більшої гнучкості та мобільності завдяки використанню нових технологій і концепцій на робочому місці, є ще одним кроком у цьому напрямку. Застосування ефективних методів є однією з головних цілей усіх підприємств, тоді як Smart working не обмежується одним відділом, вона застосовна до всіх підприємств незалежно від розміру чи відділу [67].

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки у застосуванні Smart working для суб'єктів національної економіки.

Переваги у застосуванні Smart working	Недоліки у застосуванні Smart working
Держава:	
– збереження використання обмежених природних ресурсів; – підвищення інвестиційної привабливості для залучення більшої кількості міжнародних інвестицій; – підвищення конкурентоспроможності; – дофінансування осіб з інвалідністю, маломобільних груп населення.	– знижується рівень зайнятості населення; – збільшення загроз і ризиків кібербезпеці.
Підприємство:	
– підвищення ефективності роботи; – ефективне використання обмежених ресурсів та економія коштів; – підвищення рівня продуктивності завдяки гнучкості кадрової політики; – збільшення часу для ефективного управління; – зростання рівня інвестиційної привабливості.	– зниження продуктивності через незаплановану або невиконану віддалену роботу та зниження якості; – залежність ефективності роботи від якості зв'язку; – комунікація на місці обмежена, а співробітникам бракує контакту з колегами та партнерами; – уразливість системи безпеки.
Персонал:	
– свобода у просторі та часі; – економія часу; – поліпшення якості життя; – можливість залучення людей з обмеженими можливостями, маломобільних груп.	– відсутність зв'язків і взаємодії для ефективного управління економікою; – порушення рухливості, що негативно позначається на здоров'ї.

В останні роки Smart working стала більш поширеною як у приватному, так і в державному секторах, що може зіграти ключову роль у вирішенні проблеми скорочення витрат. Цей перехід до Smart working підтримується

новими технологіями, які підвищують робочу мобільність, а законодавство заохочує гнучку роботу на робочому місці та нові тенденції дизайну.

Так, наприклад, у Великій Британії в січні 2016 року PAS 3000 Smart розробив новий кодекс поведінки, щоб допомогти організаціям запроваджувати принципи розумної роботи, і був профінансований Хартією розумної роботи від Кабінету міністрів від імені Керівної групи промисловості, академічних установ та інших структур державного сектору. Вперше Кодекс практики об'єднує найкращі практики з усього світу та різних дисциплін, що дозволяє організаціям переходити від принципів до стандартів і відстежувати свою позицію на ринку. Низка принципів роботи визначає технології та гнучкі робочі моделі, які створюють сучасне робоче місце, підтримають більшу гнучкість і співпрацю, а також забезпечать працівникам кращий баланс між роботою та особистим життям, сприяючи тим самим підвищенню продуктивності та ефективності для роботодавців [56].

П'ять ключових компонентів, які складають «цифрову» економіку і тому є фокусом «Цифрового порядку денного України-2023»:

- «цифрова» індустрія, тобто сфера ІКТ як галузь економіки;
- «цифрова» інфраструктура;
- «цифровізація» бізнесу, промисловості;
- «цифрові» навички, компетенції та лідерство;
- «цифрова» культура.

«Цифрування» бізнесу та промисловості є основою «цифрової» економіки та головним фактором зростання, який також включає «цифрові» галузі. «Цифрові» технології необхідні для підвищення ефективності української промисловості, а в деяких сферах вони стають основою продуктивних і виробничих стратегій. Їхня трансформаційна сила змінює традиційні бізнес-моделі, виробничі ланцюжки та зумовлює появу нових продуктів та інновацій. Завдяки таким технологіям, як «хмарні» обчислення, великі дані, нові промислові програми, мережеві системи, «розумне виробництво», роботи, 3D-

друк і дизайн, відбувається «цифрова трансформація» (англ. digital transfer) промисловості [48].

Цифрова економіка використовує цифрові та комп'ютерні технології, і на початку 2000-х років у цифровій економіці було визначено три компоненти:

- розвиток і підтримка інфраструктури (апаратне та програмне забезпечення, телекомунікаційні системи та мережі);
- електронна комерція (автоматизація та комп'ютеризація бізнес-процесів, використання веб-технологій);
- електронна комерція (онлайн-торгівля, операції з купівлі в Інтернеті продажі тощо).

Однак у цих формулах немає головного інгредієнта – рушійної сили – людських інтелектуальних ресурсів. Важливо підкреслити подвійну природу впливу цього чинника на цифрову економіку: з одного боку, людина створює попит на продукцію, а з іншого – сама генерує нові продукти та послуги. Рівень розвитку людських ресурсів визначає життєздатність всієї цифрової екосистеми. Цифрова економіка є невід'ємною частиною економіки, а предметні знання та нематеріальне виробництво є основними показниками при визначенні інформаційного суспільства.

Нові технології та форми, які вже активно впроваджуються як у повсякденне життя кожного, так і у виробничі процеси:

- нові індустріальні технології для Індустрії 4.0 - Використання «Кіберфізичних систем» (CPS): 3d технології (друк), гена інженерія, фармація на замовлення, створення квантових процесорів. Це лише деякі з нових технологій, які зроблять революцію у виробництві в найближчому майбутньому.

– підприємства платформи—основна ланка нової економіки. Платформи – це технічні можливості, засновані на рішеннях з відкритим вихідним кодом, машинному навчанні, застосуванні хмарних технологій із заданим рівнем безпеки для реалізації ціннісних пропозицій для клієнтів. Екосистеми – це цифрові організації, засновані на технологічних платформах,

які дозволяють реальний своєчасний доступ до великих даних надавати клієнтам кращі послуги.

- нова логістика на основі типових інфраструктурних рішень (Uber, каршерінг, дрони).
- технологія блокчейн формує новий простір довіри для оцифрування великих баз даних (кадастри, реєстри власності тощо).
- розумні контракти - можливості для спрощення та підвищення надійності. Виконувати транзакції B2B і B2G;
- цифрові валюти (включаючи криптовалюти) і нові фінансові інструменти призведуть до фундаментальних змін на фінансових ринках, прискорюючи інвестиційний процес;
- оцифрування інформації та об'єднання її в конкуруючі системи (графи) - нова ера пошуку та доступу до інформації;
- біотехнології: генна інженерія, органна та тканинна інженерія, виготовлення протезів та штучних органів;
- нейронний комп'ютерний інтерфейс: технологія "мозок-комп'ютер"
- управління об'єктами за допомогою команд безпосередньо з мозку, робототехніка, штучний інтелект.

Багато нових тенденцій вимагають «переписування правил». В умовах безпрецедентної технологічної динаміки люди можуть відносно швидко адаптуватися до постійних інновацій, але організаціям потрібно більше часу для впровадження змін. Переважна більшість підприємств досі зберігає структуру та методи управління індустріальної епохи, які давно застаріли. Проблеми соціальної політики, такі як нерівність доходів, безробіття, імміграція та права працівників, є одними з тих, які найважче змінити.

Саме цей розрив між технологіями, працівниками та корпоративною та соціальною політикою дає унікальну можливість для відділу кадрів допомогти менеджерам та організаціям адаптуватися до нових технологій, а працівникам – адаптуватися до нових моделей роботи та розвитку кар'єри, а також допомогти

організаціям у загалом не лише адаптуються, а й сприяють позитивним змінам у соціальній, регуляторній та соціальній політиці [54].

У зарубіжній науковій літературі з'являється все більше досліджень щодо процесу залучення співробітників, формування методів високої залученості для HRM або HHRM. Система HHRM прагне «завоювати серця та уми» співробітників, а не просто мотивувати їх дотримуватися встановлених керівниками правил роботи. Вони прагнуть керувати продуктивною поведінкою працівників через участь працівників, ідентифікацію з організацією та неформальне або командне управління. За такого підходу HRM може одночасно підвищити компетентність і мотивацію співробітників і створити для них можливість зробити внесок у спільний результат. Запровадження «цифрового робочого місця» має стратегічний та комплексний характер. У той же час все більше уваги приділяється процесу розуміння підприємствами того, як працюють люди. Це включає в себе кидання виклику всім припущенням щодо традиційних способів роботи та розвиток нової робочої культури, заснованої на довірі та управлінні на результат. Таким чином, основними характеристиками етапу переходу до розумної роботи є: Відповідно до реальних потреб, розробка розумних гнучких стратегій дій, пов'язаних із визначеними бізнес-перевагами гнучкості управління персоналом, так званої культури довіри та управління за результатами; великий акцент на співпраці, люди у виконанні Високий ступінь автономії в прийнятті рішень на роботі, щоб люди могли працювати ефективніше поза офісом, паперові процеси замінюються електронними, широке впровадження хмарних технологій, менш ресурсомісткі методи роботи, культура співпраці та технологічних інновацій.

Для забезпечення гнучкості промислових підприємств дуже важлива гнучкість персоналу, тобто здатність пристосовуватися до швидких змін виробничих потреб, що призводить до постійного коригування кваліфікації персоналу та вимог до знань. У повідомленні Європейської Комісії «Європа 2020: стратегія розумного, стійкого та інклюзивного зростання» [58] вирішення цієї проблеми пов'язане із впровадженням принципу балансу між гарантованою

зайнятістю та гнучкою зайнятістю. Ринок праці (принцип гнучкої безпеки), який надає можливість людям здобувати нові кваліфікації, розвивати потенційну кар'єру та адаптуватися до нових умов. З метою забезпечення внутрішньої мобільності ринку праці та максимального задоволення попиту на кваліфіковану робочу силу здійснюється державна підтримка у вигляді фінансових асигнувань зі структурних фондів, зокрема Європейського соціального фонду (ESF). Встановлення гнучких відносин між освітніми та професійними установами, соціальними партнерами та експертами сприяє реалізації стратегії безперервного навчання людей протягом усього трудового життя (навчання впродовж життя).

Аналіз досвіду таких компаній, як Dropbox, Microsoft, Evernote, Airbnb, LivePerson і Capital One Innovations Lab, показує, що принципам структурування робочих просторів можна наголошувати, щоб максимізувати віддачу від роботи співробітників. Перш за все, в офісі повинно бути достатньо місця. Коли офіси тісні, співробітники відчують постійний стрес, що знижує продуктивність. По-друге, офіс повинен бути різноманітним. Це необхідно для «зміни середовища», коли співробітники стають непродуктивними в одноманітних умовах «того самого» простору. Різнманітний дизайн надихає на творчість. По-третє, робочий простір має бути функціональним і забезпечувати можливість виконувати різноманітні завдання, не відриваючись від поточного робочого процесу (наприклад, важко приймати важливі дзвінки в шумному open space, тому має бути достатня кількість виділених кімнат). По-четверте, необхідне місце для спілкування (формального, неформального). Оскільки співпраця команд з різних частин компанії є невід'ємною частиною робочого процесу, слід розробити зону комфорту, щоб команди могли працювати разом нескінченно довго. По-п'яте, необхідно створити зону відпочинку з необмеженим доступом і місцем, де можна перекусити в будні дні, щоб сприяти можливості відпочинку. Це знижує рівень стресу та ризик «вигорання» співробітника. По-шосте, дизайн і планування офісу повинні відображати корпоративну культуру, мету і філософію компанії. Таким чином,

фізичні умови праці можуть мати значний вплив на організацію, в якій працюють працівники, тому однакову увагу слід приділяти ергономіці робочого місця та офісу [60].

Сучасний діловий світ стає швидшим, глобальним, мобільним і цифровим. Людський ресурс поповнюється великою кількістю представників нового покоління. Ці молоді працівники, які стають все більш вправними у використанні наявних технологічних інструментів, вимагають повної свободи вибору того, як, де та коли їм працювати.

«Цифрове» робоче місце включає майже всі технології, які люди використовують для виконання роботи в сучасному робочому середовищі. «Цифрове» робоче місце може включати бізнес-програми, електронну пошту, обмін миттєвими повідомленнями, корпоративні соціальні мережі та інструменти віртуальних зустрічей. Щоб скористатися перевагами «цифрового» робочого місця, український уряд і бізнес-організації повинні враховувати чотири елементи.

Із застосуванням цифрових технологій змінюється повсякденне життя людей, національна економічна структура та виробничі відносини, а також постійно з'являються нові вимоги до зв'язку, обчислювальної потужності, інформаційних систем і послуг. Сьогодні людський ресурс є цінним активом для реалізації нових ідей.

З точки зору управління персоналом та освіти основними цілями цього напрямку є створення належних умов для цифрової економіки для підготовки персоналу, підвищення якості працівників, застосування систем стимулювання для набуття необхідних компетенцій, вдосконалення системи освіти, яка має забезпечити цифрову економіку компетентним персоналом, ринок робочої сили, який має базуватися на вимогах цифровізації.

Для того, щоб компанії могли оцінити потребу інвестувати в розвиток власних людей, необхідно змінити їх уявлення про людську складову розвитку компанії. Людський фактор має бути основним у виробництві, а витрати на

навчання та розвиток талантів слід розглядати як основну інвестицію підприємців, інакше бізнес не зможе успішно конкурувати на ринку [10].

Сьогодні існує багато перешкод для впровадження активізації цифрової економіки в Україні. Основними проблемами цифровізації в Україні є фрагментарність, відсутність системності, узгодженості, повноти, узгодженості між прийняттям нормативно-правових актів та подальшою розробкою механізмів їх реалізації. У законодавчій та нормативній документації у сфері цифрової економіки є багато прогалин та протиріч. Тому різноманітні ініціативи щодо впровадження цифрової економіки в Україні поки що на стадії проектування. Для вдосконалення державного управління цим процесом, перш за все, необхідно узгодити основні стратегічні завдання з механізмами їх реалізації та нормативно-правовою базою України. Механізми координації всіх стейкхолдерів – представників органів державної влади, бізнесу, навчальних закладів та наукових організацій – мають вирішальне значення для впровадження управління персоналом у цифровій економіці в Україні. Саме персонал підприємства є ключовим чинником виробництва в усіх сферах господарської діяльності, підвищує конкурентоспроможність продукції, підвищує рівень життя населення, забезпечує економічне зростання та національний суверенітет країни.

2.2 Компетентнісний підхід в системі управління розвитком персоналу підприємства

Основним завданням управління персоналом є забезпечення успішної діяльності будь-якого підприємства, що передбачає системне вирішення комплексу проблем, пов'язаних з пошуком, відбором, наймом, навчанням, оцінкою і стимулюванням працівників.

Не багато підприємств достатньою мірою забезпечені кваліфікованими персоналом на яких діє постійна система підготовки підвищення кадрів стимулювання кар'єрного зростання та формування кадрового резерву.

На таких підприємствах корпоративне управління є ефективним та організовано з урахуванням розміру, особливостей діяльності, характеру й обсягам послуг, профілю ризику, системної важливості та діяльності групи, до складу якої входить підприємство, відповідно до вимог законодавства, рекомендацій Національного Банку України та Базельських принципів корпоративного управління.

Для забезпечення належного рівня професіоналізму співробітників запроваджуються різноманітні професійні навчання, тренінги, вебінари, електронні курси, тестування. Для максимально швидкого та ефективного залучення нових співробітників до обслуговування клієнтів реалізовано програми орієнтації та орієнтації для всіх категорій працівників.

Існують також різні форми матеріального та нематеріального заохочення, особливо формування належної корпоративної культури; запровадження плану медичного страхування; участь службовців у міжнародних навчальних програмах; запроваджуються програми навчання з менеджменту та лідерства для керівників середнього та вищого рівнів.

Для підвищення ефективності діяльності існує чіткий розподіл повноважень і відповідальності, відповідна звітність і система стримувань і противаг. У центрі роботи – надання клієнтам якісних та швидких послуг, скорочення часу обслуговування, реалізація автоматизації обслуговування. Окрім технічного оснащення, важливу роль у продажах відіграє професіоналізм та злагожденість співробітників [23].

В умовах цифровізації люди стають однією з ключових складових успішної роботи будь-якого бізнесу. У разі жорсткої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та великої самозагрози ефективність діяльності напряду залежить від знань, умінь і навичок працівників. На початку кожного року, відповідно до потреб організації, формується план підготовки кадрів для

підвищення рівня кваліфікації року. Програма навчання базується на стратегії розвитку, вимогах підприємства та результатах оцінки талантів з урахуванням нових тенденцій ринку.

У теорії і практиці існує багато способів і методів управління персоналом. Одним із особливо популярних в управлінні персоналом методів є компетентнісний підхід, який дозволяє цілеспрямовано структурувати системи управління, усі етапи та процедури кадрової роботи.

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом – це інструмент, який дозволяє відповісти на питання: в умовах зміни зовнішнього середовища, тобто дефіциту трудових ресурсів, зростаючої залежності від кваліфікації персоналу, немає необхідності підтримувати досягнутий рівень ефективності діяльності, розвиваючи її далі. У певному сенсі компетентнісний підхід можна розглядати як основу для розробки систем для досягнення загальних бізнес-цілей і управління людьми [32].

Одним із головних завдань компетентнісного підходу в рамках управління персоналом є використання людських компетенцій у процесі оцінювання. З точки зору компетентнісного підходу, оцінка персоналу здійснюється з уточненням і врахуванням багатьох факторів. Таким чином, компетентнісний підхід дозволяє враховувати не лише економічний вплив оцінок працівників - фінансові показники підвищення активності, а й психологічний вплив - формування специфічної трудової поведінки, підвищення рівня менеджменту та задоволеності результатами праці у частини робочої сили [40, 42].

Для ефективного управління діяльністю компанії в рамках компетентнісного підходу важливо розуміти: по-перше, які компетенції персоналу є ключовими для успішного виконання ними своїх обов'язків сьогодні, а по-друге, наскільки той чи інший набір компетенцій буде актуальним у майбутньому. Це означає, що з розвитком малого бізнесу та економіки в цілому вимоги до персоналу теж мають уточнюватися та переглядатися.

Окрім американського, популярним є також британський підхід, який визначається як функціональна компетентність. Gaining Agency визначає компетенцію як те, що повинна вміти робити особа, яка працює за професією, тоді як ManagementCharterInitiative визначає її як здатність керівника діяти відповідно до прийнятих організацією стандартів. Таким чином, компетенції можна визначити за допомогою «функціонального аналізу», який визначає, що працівники на конкретній посаді повинні вміти робити, і встановлює стандарти, яких вони повинні досягти.

Американський підхід до розуміння та визначення можливостей вплинув на системи управління більшості компаній, але він ширше застосовується [34]. Компетентнісний підхід більше не обмежується використанням на управлінському рівні, але також може бути застосований до інших категорій. Критерії та характеристики концепції компетентнісного підходу в управлінні персоналом наведено в таблиці 2.2.

Таким чином, можна сказати, що на даний момент склалися два підходи до вивчення компетентності: особистісний і функціональний. Персональний підхід описує, як, за допомогою яких ресурсів і хто виконує роботу ефективно. Функціональний підхід визначає, що працівники повинні робити, на якому рівні та з якою якістю, незалежно від того, які результати це відбувається за рахунок. До компетенцій належать параметри особистості (мотивація, риси характеру, здібності тощо), які відображаються на професійній поведінці. Наприклад, комунікативні здібності менеджера відображаються в тому, як він впливає на підлеглих і будує команди. Тому опис тих чи інших можливостей зроблено функціонально.

Люди приймають концепцію розрізнення «компетенції» та «компетентності». Компетенція – це здатність, необхідна для вирішення трудових завдань і отримання необхідних результатів праці. Компетентність – це здатність відображати необхідні стандарти поведінки. Зазвичай компетенції подаються у вигляді певної структури. Кожна компетенція – це набір

пов'язаних поведінкових показників. Індикатори об'єднані в блоки. Пов'язані можливості об'єднуються в кластери.

Суть компетентнісного підходу полягає саме в розробці та практичному застосуванні моделі компетентності персоналу в оцінці, відборі, навчанні та кар'єрному зростанні персоналу.

Таблиця 2.2 – Концепція компетентнісного підходу в управлінні персоналом

Критерій	Характеристика
Місія	Покращення компетентності працівників як стратегічного активу організації - ключова конкурентна перевага
Ціль	Розвивайте компетентності працівників для забезпечення стійкості організації
Завдання	Формування компетенцій веде до підвищення ефективності організації. Оцінка компетенцій працівників, починаючи з експертів і менеджерів, здатних і готових запроваджувати та впроваджувати позитивні зміни в організації. Розвиток компетенцій робочої сили, щоб забезпечити «запас» знань і навичок.
Об'єкт	Компетенції персоналу
Категорії персоналу	Усі категорії персоналу
Предметні області	Оцінка: Наявність функціональних, управлінських, корпоративних, компетенцій; проблеми та досягнення співробітників; результати роботи та їх вплив на роботу підрозділу/організації
	Навчання: Знання, уміння та навички, які дозволяють співробітникам досягати максимальної продуктивності та варіювати функціональні можливості відповідно до специфіки вирішуваних завдань.
	Просування: Формування та підготовка керівного резерву працівників, здатних заміщати будь-яку керівну посаду. Основний акцент на лідерстві.
	Мотивація: Розвиток кар'єри як можливість проявити особистісні якості та здібності; Визнання цінності працівників для компанії. Співробітники винагороджуються за внесок у реалізацію стратегії чи проекту, досвід, ініціативу у вирішенні нових завдань і взяття на себе відповідальності.
Результат	Підвищення компетентності працівників досягати кращих індивідуальних і колективних результатів праці, зміцнення корпоративної культури, зниження плинності ключових співробітників тощо.

Основні переваги:

- у рамках компетентнісного підходу людина розглядається як особа, яка володіє унікальними знаннями, цінностями, поведінкою, специфічними потребами та мотивацією, які разом забезпечують ефективне виконання конкретної роботи;

- компетентнісний підхід дозволяє розвивати та демонструвати працівникам виходячи з посад, які вони займають, професійних вимог та вимог до поведінки;

- компетентнісний підхід насамперед спрямований на розгляд індивідуальної ефективності кожного працівника. Це дозволяє більш ефективно використовувати методи і прийоми стратегічного розвитку людей;

- компетентнісний підхід дозволяє підтримувати вертикальну і горизонтальну мобільність персоналу за допомогою розвитку кар'єри і ротації, відповідно.

- компетентнісний підхід дозволяє в комплексі врахувати інтереси системи управління персоналом, бізнесу, а також завдання сучасної системи освіти.

- компетентнісний підхід має для організації стратегічне значення, тому що грамотне його використання може сприяти підвищенню ефективності діяльності, формуванню конкурентних переваг і підвищенню рівня конкурентоспроможності в цілому.

- ефективність використання компетентнісного підходу багато в чому визначається рівнем залучаються до розробки моделі компетенцій фахівців. Це необхідно враховувати, в першу чергу, тому що в іншому випадку впровадження моделей компетенцій може мати абсолютно протилежний – негативний ефект.

- за допомогою компетентнісного підходу можна провести теоретико-методологічні демонстрації результатів діяльності економічних агентів на різних рівнях: людей, організацій, видів і сфер діяльності, галузей економіки взагалі;

- підхід, заснований на компетенціях, дозволяє підтримувати вертикальну та горизонтальну мобільність співробітників шляхом кар'єрного розвитку та ротації відповідно;
- компетентнісний підхід дозволяє враховувати системи управління персоналом, інтереси бізнесу та завдання сучасних освітніх систем;
- компетентнісний підхід має стратегічне значення для організації, оскільки його ефективне використання сприяє підвищенню ефективності діяльності;
- формувати конкурентну перевагу та підвищувати рівень конкурентоспроможності;
- ефективність використання компетентнісного підходу значною мірою залежить від рівня експертних знань, залучених до розробки моделі компетентностей. Це необхідно враховувати, інакше впровадження моделі компетенцій може мати протилежний ефект.

Створення моделі компетенцій є рішенням проблеми управління персоналом. Цей підхід використовує моделі компетенцій, які представляють вимоги до успіху на конкретній роботі чи посаді в організації. Різні посади вимагають різної поведінки та вищого рівня розвитку компетентності. Щоб успішно виконувати свої обов'язки, керівники відділів повинні бути як компетентними в командній роботі, так і здатними згуртувати команди для ефективного функціонування. Вони також повинні знати, як працювати в команді, що видно в таких показниках, як бути командним гравцем, не протидіючи командній роботі. Звичайним співробітникам, навпаки, потрібно лише продемонструвати компетентність у командній роботі. Інші їхні показники включають не протидію командній роботі, демонстрацію компетентності працювати в команді та вміння працювати в команді. Для порівняння, керівник організації повинен вміти керувати багатьма командами. Це тому, що організація може складатися з багатьох команд (рис. 2.2).

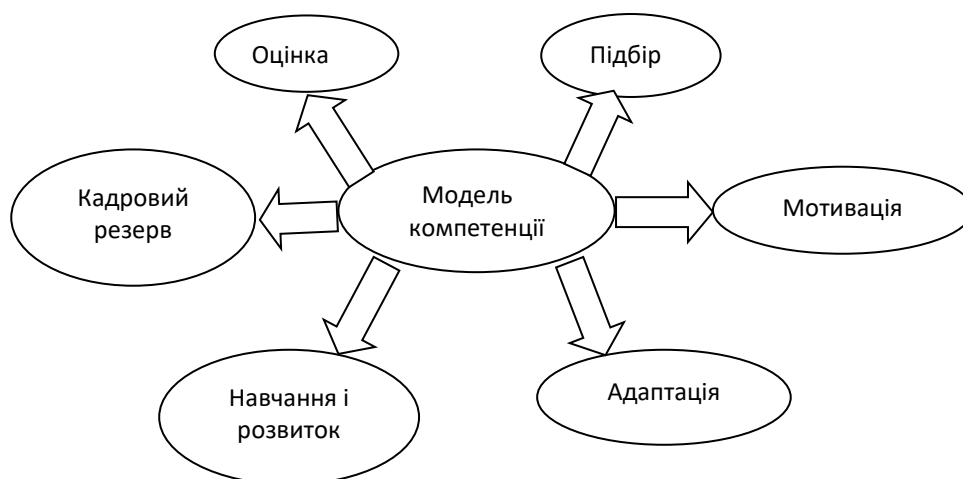


Рисунок 2.2 – Сфери застосування моделі компетенції в управлінні персоналом

Можна піти й іншим шляхом – розробити модель бізнес-здатності [29], яка включає компетенції, застосовні до будь-якої посади в організації, незалежно від статусу, і залежить насамперед від цінностей організації, організаційної культури. Компетенції, що входять до моделі, поділяються на управлінські та професійні (технічні). Управлінські компетенції необхідні для успішного управління організацією (підрозділом, групою співробітників). Зазвичай вони однакові для одного рівня управління. Їх можна розділити на три групи: управління розвитком, робота з людьми та організаціями.

Вимоги до роботи змінюються залежно від займаної посади. Наприклад, функціональний працівник матиме більше корпоративних та управлінських компетенцій, ніж професійних. Для порівняння, професійний працівник мав би більше професійних компетенцій, ніж менеджер. Що стосується керівника, то він мав би більше професійних компетенцій, ніж корпоративних. Коли працівник стає керівником функціонального підрозділу, частина його професійних компетенцій фактично знижується. Однак більша частина його управлінських компетенцій продовжує зростати. Ця зміна також не впливає на його корпоративні повноваження. Те саме стосується керівника банку; його

управлінські та корпоративні компетенції підвищуються, а його професійні компетенції знижуються.

Моделі компетенцій зазвичай включають від 8 до 12 навичок із середнім показником від 3 до 4 елементів. Сучасні моделі поділяють передові процедури та методи побудови, які добре задокументовані в літературі з цього питання. На додаток до процедури аналізу роботи були розроблені різні методи оцінки розвитку компетентності. Сюди входять оцінка показників ефективності роботи підрозділу, інтерв'ю з кейсів, інтерв'ю з питань компетентності, центри оцінки, ділові ігри та сертифікати. Також було розроблено декілька додаткових процедур для оцінювання розвитку компетенцій, включаючи метод 360 градусів, папку менеджера тощо.

Будь-яка модель компетенцій є стандартом для конкретної посади, яку вона моделює. У той же час ви можете використовувати цю модель для виявлення прикладів небажаної поведінки серед професіоналів. Оцінка є найпоширенішою HR-технологією, яка використовується в моделі компетенцій. Збираючи дані про поточні компетенції кожного працівника, професіонали можуть створювати індивідуальні плани розвитку для кожного працівника.

Згідно з дослідженнями, на підприємствах компетентнісний метод застосовується до всіх аспектів управління персоналом, а саме: добору персоналу, внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації організації, оцінки та атестації персоналу, формування кадрового резерву, ротації персоналу та формування корпоративної культури. Зачекайте. Однією з головних труднощів реалізації компетентнісного підходу в системі управління діяльністю в цілому і в системі управління персоналом будь-якого підприємства є опір співробітників зокрема. Коли впроваджено ефективну систему сповіщення співробітників, можна зменшити опір співробітників і збільшити довіру до нових розробок в управлінні – інтерпретуючи переваги впровадження компетентнісного підходу для кожного співробітника та для організації в цілому.

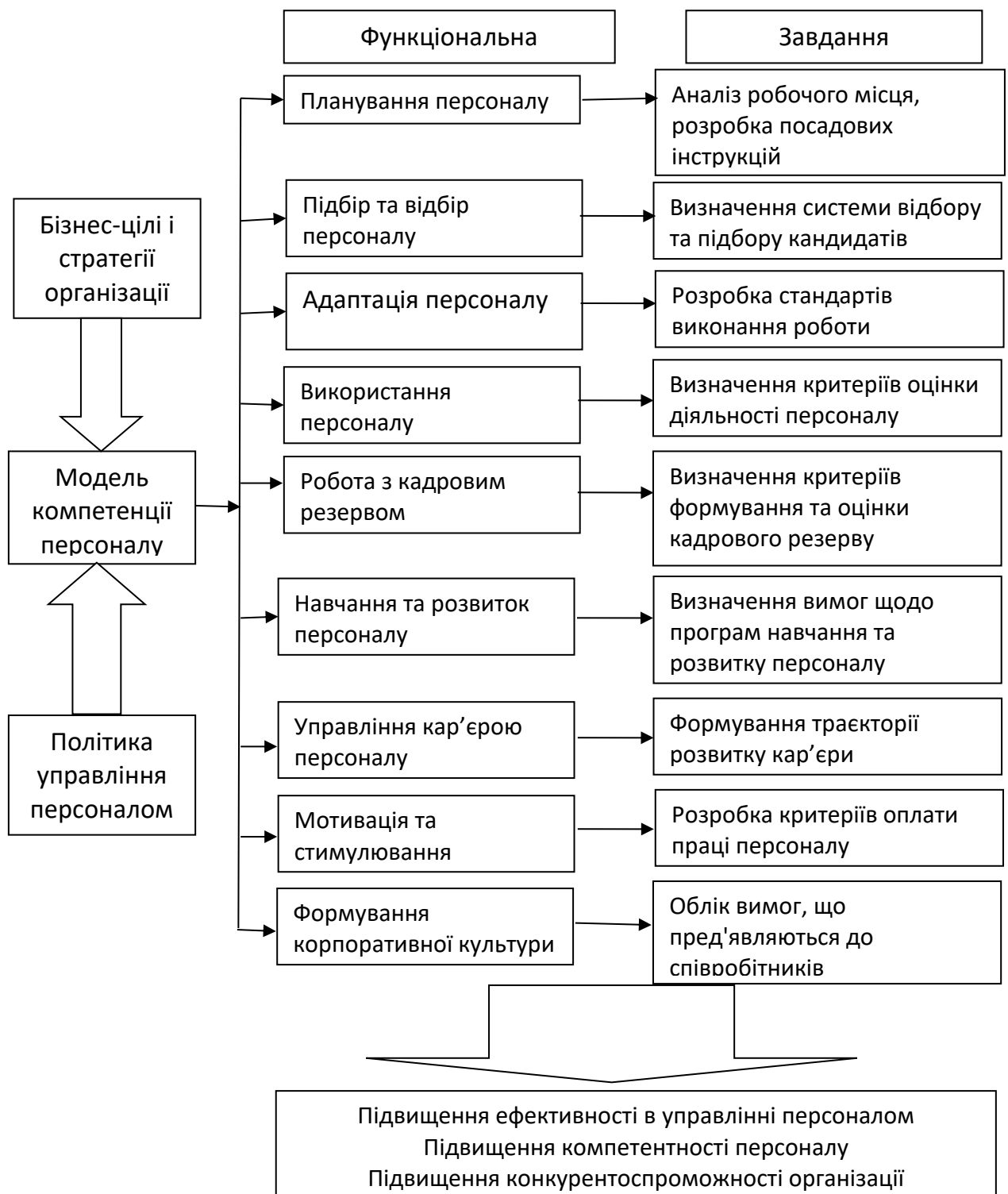


Рисунок 2.3 – Модель системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу

Тому суть підходу будь-якої організації до можливостей управління персоналом зводиться до порівняння якості, складності та ефективності роботи

з наявними еталонними характеристиками (позиційними можливостями). Тому важливо застосовувати розроблений набір таких компетенцій, який із значною точністю описує знання, уміння, навички, компетенції та поведінку, необхідні в рамках конкретної роботи або групи пов'язаних робіт.

2.3 Діагностика цифрових компетентностей персоналу

Вплив нових цифрових технологій на діяльність будь-якого бізнесу чи організації є набагато швидшим і масштабнішим, ніж ми можемо собі уявити. Сучасні глобальні тенденції цифровізації пов'язані з невизначеністю та ризиком, стаючи потенціалом для серйозних змін не лише в операційній діяльності, але й в управлінні кадровим потенціалом установи. Організація, як комерційний суб'єкт, є суб'єктом цифрової економіки і ключовим ресурсом для її розвитку є цифрова компетентність спеціалістів, що дозволяє знаходити нові додатки для існуючих інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і методів або створювати нові.

Теоретичні положення дослідження Market Actor Capabilities Study стосуються спроможності експертів створювати інновації з використанням цифрового контенту та технологій, підвищуючи таким чином ефективність організації господарської діяльності. При цьому склад цифрових компетенцій буде суттєво відрізнятися залежно від сфери діяльності, в якій працює організація, та предметної галузі, в якій працює кожен конкретний спеціаліст. Знання та компетентність фахівців у предметній галузі є основою для формування цифрової компетентності.

Вибір методу вивчення цифрових компетенцій часто залежить від моди чи досвіду дослідника. Методи можуть бути організовані та взаємопов'язані різними способами [14, 51]. Перше, що потрібно зробити, це вибрати правильний інструмент, який найкраще відповідає вашій здатності аналізувати та характеризувати числа. Таким чином, він повинен встановити стандарти та

визначити ключові аспекти та фактори для проведення досліджень цифрових можливостей.

У сучасному суспільстві існує багато інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та методів їх застосування. Цифрові технології — група інформаційних технологій, що забезпечують накопичення та обробку цифрових даних. Цифрові технології включають як добре відомі, так і нові ІТ, для яких створена ІТ-інфраструктура дозволяє знайти нові або розширені додатки в сучасній економіці шляхом зниження витрат на придбання, впровадження та використання ІТ.

Водночас слід зазначити, що навіть у 1990-х роках поняття комп'ютерів, електроніки та цифрової техніки вважалися однаковими. Популярність певних термінів різна в різних секторах економіки та навіть на континентах. Наприклад, в Європі найбільш часто зустрічаються поняття «е-бібліотека», «е-сервіс» тощо, які за визначенням асоціюються з електронним середовищем Інтернету. У Північній Америці стали поширеними визначення «цифровий» і відповідно «цифрова бібліотека», «цифровий сервіс», де визначення відображають спосіб представлення даних у цифровій формі.

Для використання результатів цифровізації суспільства та пов'язаних з ними інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у банківській галузі потрібні спеціалісти зі спеціальними навичками роботи з власними технологіями та інформаційними ресурсами (даними). Поняття комп'ютерної грамотності або інформаційної компетентності було замінено на поняття «цифрова компетентність». Дослідники [32] розрізняють кілька типів цифрових навичок, включаючи загальні навички, спеціалізовані навички, додаткові навички та навички використання послуг цифрової економіки.

Розглядаючи цифрові компетенції персоналу організації, слід звернути увагу на ключові аспекти та фактори:

- довгострокове бачення розвитку цифрових можливостей протягом наступних 10-15 років з урахуванням еволюції організації;
- перехідні умови та економічні умови;

- інноваційно-технологічні характеристики галузі, в якій працює підприємство;
- технологічний форсайт як спосіб визначення потреб у цифрових продуктах або послугах.

Найважливіші зміни – формування та розвиток цифрових компетентностей спрямовані на робочу силу, а отже, впливають на всі аспекти суспільного життя. Країни, уряди, організації, підприємства та установи продовжують відчувати зростаючу потребу в оцифровці. Аналіз необхідних цифрових компетентностей та наслідків їх відсутності має вирішальне значення для ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та національних економік.

Цифрові інновації розвиваються дуже швидко та мають такий повсюдний вплив майже на всі аспекти бізнесу. Світові дослідження показують, що ринкові реляційні агенти, які створюватимуть нові цифрові продукти чи послуги, швидко приєднуються до ринку та досягнуть найкращих результатів [34].

З розвитком технологій здатність користувача використовувати сучасні інформаційні технології та програми трансформується в інформаційну компетентність. Наприклад, науковці [39] віднесли до цифрових компетентностей такі цифрові компетенції: цифровий офіс, використання мережевих технологій, цифровий захист у професійній діяльності, встановлення програмного забезпечення та додатків. Однак сьогодні ці навички не створюють конкурентної переваги для персоналу підприємства, а є стандартною вимогою.

При цьому традиційні здібності втрачають свою актуальність (такі як знання іноземних мов, права, економіки тощо), а нові, цифрові ще не сформовані й лише перераховуються дослідниками (такі як цифрові фінанси, інтернет-маркетинг, тощо) [49].

Для сучасних організацій вже існує потреба у визначенні та формуванні базових цифрових компетенцій, оцінці їх рівнів та наданні можливостей для

самонавчання організацій у майбутньому для доповнення необхідних професійних навичок. Тому, розробляючи цифрові компетентності та методи їх оцінки, необхідно звертати увагу на соціально-економічні фактори, які впливають на власні інноваційні продукти та послуги. Основний внесок оцінки цифрової компетентності полягає не в передбаченні майбутнього, а в навчанні експертів організації. Будь-яка компетенція (включаючи цифрові можливості) в основному складається з трьох компонентів: знання, цінність і діяльність.

Цифрова компетентність — це впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодія цифрових технологій у навчанні, професійній діяльності (роботі) та соціальній активності (рис. 2.4).

Цифрова та інформаційна грамотність		Створення цифрового контенту(зокрема програмування)
<i>Цифрова компетентність</i>		
<u>Кібербезпека</u>	Комунікація та співпраця	Адміністрування та вирішення проблем

Рисунок 2.4 – Зміст цифрової компетентності

Сучасна загальноприйнята система оцінювання сформованості компетентностей [14] передбачає перевірку сформованості за принципами трьох рівнів: знати, вміти, володіти навичками (відповідно початкового, базового та поглибленого). Крім того, компетентність вимірюється способом застосування ІКТ для вирішення завдань у практичній діяльності.

Таблиця 2.3 – Основні знання, вміння, навички, пов’язані з цифровою компетентністю

Знання	Вміння	Навички
Про те, як цифрові технології підтримують спілкування, творчість та інновації. Зрозуміння їхніх можливостей, обмеження, наслідків та ризиків.	Використовувати цифрові технології для підтримки творчості, активної громадянської позиції та соціальної включеності, працюючи з іншими для досягнення особистих, соціальних чи бізнес-цілей.	Використовувати, отримувати доступ, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та ділитися цифровим вмістом.
Загальні принципи, механізми та логіка цифрових технологій.		Використовувати ці інструменти етично, безпечно та відповідально.
Основні функції та використання різних пристроїв, програмного забезпечення та цифрових мереж.	Захищати інформацію, вміст, особисті дані та ефективно взаємодіяти з програмним забезпеченням, пристроями, штучним інтелектом або роботами.	Аналізу дійсності, надійності та впливу інформації та даних, отриманих за допомогою цифрових засобів.
Правові та етичні принципи, пов’язані з використанням цифрових технологій.		

За даними таблиці 2.3 необхідно розглянути окремі компоненти компетенції, які разом дають уявлення про рівень її сформованості.

Державна програма «Цифрова економіка» передбачає підвищення цифрової грамотності населення на 40% до 2024 року. У зв’язку з цим найбільш актуальною стає розробка механізмів і методів відстеження формування цифрових можливостей на основі адаптованої моделі DigComp UA for Citizens [57].

Завдання полягало в тому, щоб знайти досить загальні та кількісно вимірювані критерії при розробці методу дослідження рівнів сформованості цифрової компетентності, які можна порівняти на міжнародному рівні та дозволити моніторинг на рівні організації [51].

Правильне оцінювання за структурою може внести ясність у процес оцінювання сформованості цифрових компетентностей. У ході дослідження з’ясувалося, що конкретні можливості у сфері цифровізації значною мірою залежать від сфери діяльності компанії або конкретних проектів, над якими компанія працює. Тому було розроблено методику відстеження сформованості

цифрових компетенцій. Ця методика розроблена, щоб допомогти практикам і адміністраторам, у тому числі розробникам навчальних програм, зрозуміти прогрес розвитку цифрових компетентностей за допомогою різних типів пристроїв.

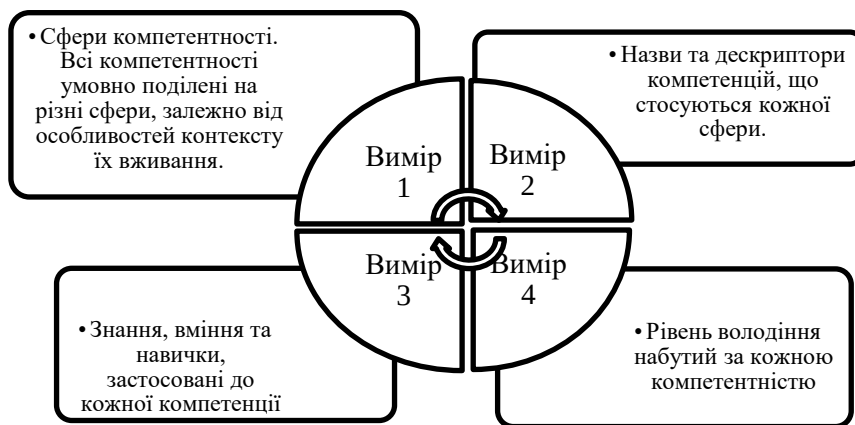


Рисунок 2.5 – Виміри рамки цифрових компетентностей

Доведено, що якщо топ-менеджмент володіє цифровими компетенціями та передає їх своїм командам, постійні зміни трендів не впливають на успішний розвиток бізнесу та можуть посилити конкурентну перевагу.

Ключовим питанням оцінки цифрової компетентності є те, що при використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) експерти поділяються на дві частини: розробники (ІТ-спеціалісти) та користувачі. Навіть правильні запитання вимагають великих знань і досвіду в будь-якій галузі. Наприклад, для проекту, пов'язаного з комерцією, першочерговим завданням є створення високорелевантного багатоканального клієнтського досвіду, який створює міцні стосунки з цільовою демографічною групою.

Співробітники відділу кадрів установ можуть проводити комплексну оцінку ефективності роботи співробітників за допомогою системи оцінки співробітників, зокрема: створювати бібліотеку компетенцій для кожної посади; формувати картотеки співробітників для оцінки і на цій основі оцінювати ефективність персоналу (навички, знання, поведінка); створювати

тести для оцінки компетенцій співробітників, безпосередньо запускати тести та зберігати результати для порівняння з аналогічними показниками (наприклад, у минулому році); оцінювати задоволеність керівництва, колег і клієнтів («360 градус» метод оцінки персоналу); одночасне проведення різних процедур оцінювання; синтезування результатів різних методів при оцінюванні; створення та зберігання резервних баз даних резюме, результатів співбесід тощо [37]. Зазвичай показники ефективності визначають за трьома критеріями: трудові досягнення, кваліфікація (професійні знання, уміння, навички) та особистий потенціал, тобто компетенції.

Наступний підхід до оцінки персоналу базується на вимогах до цифрових компетентностей кандидатів під час прийому на роботу, а також даних, опублікованих у посадових інструкціях. Аналітичні методи дозволяють витягувати великі обсяги реальних даних, які обробляються інструментами інтелектуального аналізу даних. Ці дослідження дають зрозуміти поточні потреби організації в можливостях. Слід зазначити, що в області навчання персоналу немає посилення на набори компетенцій. Проте сама структура компетенцій, включаючи знання, навички, здібності (можливості) та особистісні установки, залишається незмінною.

Матриця, заснована на структурованому представленні експертної компетенції, дозволить визначити дефіцит цифрової компетентності. Перелік та зміст цифрових компетентностей осіб можна представити у вигляді створеної автором матриці, розмір якої визначатиметься вмістом цифрових компетентностей на основі адаптованої моделі DigComp UA for Citizens, за кількістю ІКТ, що існують і розвиваються, та за кількістю видів діяльності.

Розроблена матриця компетентностей була складена таким чином, щоб визначити типи функцій ІКТ, для яких не було розроблено компетенції, та визначити потребу у фахівцях.

Для оцінки рівня володіння, представленого в методичній пропозиції «Опис системи цифрових компетенцій громадян України», науковці

А.А.Олешко та Є.В.Гороховець узагальнили відповідні рівні: базовий, середній, просунутий, професійний (таблиця 2.4).

Наступний крок у діагностиці – за «Цифрограмою. Національний тест на цифрову грамотність» Міністерства цифрової трансформації України [30].

Для претендентів (кандидатів), які претендують на цю посаду, під час відбіркової співбесіди може бути проведено анкетне опитування згідно з вимогами (карткою компетентності), що додаються до посадової інструкції. Для отримання більш об'єктивних результатів тестування рекомендується поєднувати з методом оцінки співробітників, наприклад підходом «360 градусів», із залученням колег, керівників і підлеглих.

Матриця компетентностей як загальний діагностичний метод дозволяє врахувати значні відмінності у складі професійних компетентностей, і результати цього аналізу необхідно включати в системи підготовки фахівців і професійного розвитку, де безпосередньо відбувається формування компетенцій.

Структуроване представлення цифрових компетентностей необхідне для пошуку шляхів ефективного управління їх формуванням та навчанням експертів. Метод оцінки компетентностей на основі матриці дозволяє досліджувати забезпечення цифрових компетентностей, пов'язаних із застосуванням ІКТ у бізнес-діяльності, і шукає такі сфери для яких розвинуті відповідні компетенції та розроблені освітні програми; відсутні компетентності і є потреба в їх розвитку.

Слід звернути увагу, що чим більше посад, тим складніше уніфікувати процес оцінки персоналу, і тим складніше розробити стандарти та методи оцінки персоналу, які могли б повніше відображати успішність співробітників, команд або підрозділів.

Багато компаній і підприємств використовують автоматизовані системи для проведення оцінки ефективності персоналу. Ці системи дозволяють їм з повною точністю оцінювати персонал у всіх сферах. Створюючи ці системи, компанії економлять час і зусилля, витрачені на оцінку співробітників. Це

також дозволяє їм зменшити кількість інформації, яку їм потрібно зібрати про кожного працівника.

Таблиця 2.4 – Рівні цифрових компетенцій та їх характеристика.

Рівень	Характеристики	
	Під керівництвом	Автономний
Базовий рівень	– визначати інформаційні потреби; – знаходити дані, інформацію та вміст шляхом простого пошук в цифрових середовищах; – знаходити спосіб доступу до даних та інформації; – визначити прості стратегії особистого пошуку.	
Середній рівень	– визначати інформаційні потреби; – виконувати чітко визначені та рутинні пошуки даних та інформації в цифрових середовищах; – отримувати доступ доданих та переходити між ними; – пояснювати чітко визначені та рутинні стратегії особистою пошуку.	– пояснювати інформаційні потреби; – організовувати пошук даних, інформації та вмісту в цифрових середовищах; – описувати як отримати доступ до даних та здійснювати навігацію між ними; – організувати особисті стратегії пошуку.
Просунутий рівень	– відповідати інформаційним потребам; – застосовувати пошук для отримання даних та інформації в цифрових середовищах; – помпувати, як отримати доступ до даних та інформації і здійснювати навігацію між ними; – запропонувати особисті стратеги пошуку;	– оцінювати інформаційні потреби; – адаптувати власну стратегію пошуку для пошуку найбільш відповідних даних та інформації в цифрових середовищах; – пояснювати, як отримати доступ до найбільш підходящих даних та інформації; – використовувати різні стратеги особистого пошуку.
Професійний рівень	– вирішувати складні проблеми з обмеженим визначенням щодо перегляду, пошуку та фільтрації даних, інформації та цифрового вмісту; – інтегрувати свої знання для сприяння професійній практиці та спрямовувати інших у перегляді, пошуку та фільтрації даних	– знаходити рішення складних проблем з багатьма взаємодіючими факторами, пов'язаними з переглядом, пошуком та фільтрацією даних, інформації та цифрового вмісту; – пропонувати нові ідеї та процеси на місцях

Щоб рости ефективніше, робота повинна підвищувати свою ефективність. Створення та розповсюдження нових ІКТ-технологій допомагає створити інструментальну основу для майбутнього розвитку цифрових компетентностей.

Це призводить до необхідності підвищення кваліфікації фахівців з ІКТ. Допомогти розвитку цифрової економіки за допомогою системи навчання персоналу може кожен, хто має спеціальні знання. Ця система вимагає командної роботи та таланту кількох спеціалістів для виконання завдання.

Для економічного розвитку великим компаніям потрібні ключові компетенції та людський капітал. Це тому, що їм потрібні ресурси, розроблені їхніми співробітниками для досягнення своїх цілей. І багатьом компаніям необхідно самостійно розвивати ці ресурси, а не віддавати роботу аутсорсингу. Переслідуючи комерційні цілі, комерційні установи переслідують досягнення конкретної освітньої мети. Зазвичай це називається навчанням співробітників; це спроба покращити розуміння співробітниками науки та технологій через освіту. Досягнення науки і техніки стимулюють більші зміни в наступному поколінні технологій. Ці зміни потребують формування нових компетенцій та знань. Водночас освітня система має займатися цифровізацією. Ці проблеми вимагають створення нових методів, технологій та організаційних засад.

Висновки до розділу 2

Цифрова трансформація організацій і бізнесу полягає насамперед у кращому розумінні потреб клієнтів: населення та організації хочуть взаємодіяти простіше та дешевше, тому ця сфера має бути готова запропонувати споживачам найкращий сучасний сервіс.

В умовах цифровізації люди стають однією з ключових складових успішної роботи будь-якого бізнесу. Корпоративне управління є ефективним та організованим з урахуванням розміру, специфіки діяльності, характеру та обсягу фінансових послуг; організаційна структура організації має бути адаптована до потреб, розміру, специфіки діяльності, характеру та обсягу діяльності.

Досліджено застосування компетентнісного підходу до різних процесів управління персоналом, а саме: добору, внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу в організації, оцінки та атестації персоналу, формування кадрового резерву, ротації персоналу, формування корпоративної культури..

На основі концепції компетентнісного підходу в управлінні персоналом проаналізовано розроблену модель компетенцій. Суть компетентнісного підходу в управлінні персоналом зводиться до порівняння якості, складності та ефективності роботи з існуючими еталонними характеристиками (позиційними компетенціями).

Модель системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу дозволила розробити первинний метод відстеження сформованості цифрових компетенцій.

Матриця експертних компетентностей дозволить оцінити наявність компетенцій та визначити потребу у розвитку чи навчанні експертів.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Ідентифікація та формування цифрових компетентностей персоналу

Соціально-економічні та виробничо-технічні зміни, що відбуваються в економіці, і зростаючі потреби інформаційного суспільства визначили високу значимість вирішення питання ідентифікації та формування компетенцій персоналу промислових підприємств. В останні роки в Україні на державному рівні робляться кроки з переходу економіки країни на інноваційну траєкторію розвитку. Перед цифровою економікою стоїть складне завдання – перейти на новий рівень економіки, де у виробничих та управлінських сферах активно використовуватимуться інформаційно-телекомунікаційні технології, що дозволяють масово акумулювати, аналізувати та використовувати дані.

Урядом протягом останнього десятиліття прийнята ціла серія стратегічно значимих документів, які формують правову інфраструктуру процесів цифровізації.

Знання інформаційно-телекомунікаційних технологій та вміння застосовувати їх на практиці є в сучасних умовах одними з обов'язкових компетенцій адміністративно-управлінського персоналу. Під компетенціями персоналу ми розуміємо інтегральну характеристику працівника, що включає знання, вміння та навички, які необхідні співробітнику для професійного виконання його обов'язків. З погляду ресурсного підходу до діяльності підприємства, компетенція є нематеріальним ресурсом, що визначає рівень використання знань, умінь, навичок працівників для вирішення тактичних і стратегічних завдань діяльності підприємства. З позиції педагогічного підходу, компетенція є доведеною здатністю використовувати знання, уміння, навички, особистісні якості, цінності та установки для ефективного вирішення певного кола завдань. З поняттям «компетенція» тісно пов'язане поняття «компетентність», під яким слід розуміти характеристику особистості, що

полягає у володінні системним набором компетенцій, що дозволяють ефективно вирішувати завдання різного рівня складності у заданій предметній, у т.ч. професійної сфери діяльності (або необхідних для вирішення завдань, включених до сфери відповідальності посадових осіб).

Необхідність формування та володіння цифровими компетенціями даної категорії персоналу обумовлена тим, що з одного боку, саме адміністративно-управлінський персонал формує стратегію та тактику досягнення цілей бізнесу на промислових підприємствах з використанням необхідного інструментарію, з іншого боку, адміністративно-управлінський персонал є, по суті, «провідником» нових знань і технологій, які будуть використані на підприємствах у нових умовах інноваційного розвитку.

Під адміністративно-управлінським персоналом ми розуміємо категорію працівників, які є керівниками, у тому числі функціональними або лінійними або виконують роботи з технічного забезпечення управління. Конкретний перелік посад адміністративно-управлінського персоналу організація визначає самостійно з урахуванням своїх особливостей. В окремих галузевих інструкціях та наказах можна знайти приблизний перелік посад, що відносяться до адміністративно-управлінської галузі. Приблизний перелік посад, що належать до адміністративно-управлінського персоналу наступний: архіваріус, бухгалтер, діловод, документознавець, інженер, менеджер, керівник організації, керівник підрозділу, системний адміністратор, економіст, юрисконсульт. Більшість посад, які належать до категорії адміністративно-управлінського персоналу, мають «економічну основу», тобто, вони працюють з економічною інформацією. Більш докладно розглянемо проблеми формування цифрових компетенцій у менеджерів середньої ланки, керівників структурних підрозділів економічного профілю.

Розвиток цифрових компетенцій управлінського персоналу є спонукальним мотивом успішної роботи у професійному цифровому середовищі. Цифрові компетенції являють собою навички та вміння фахівця,

що заключаються у використанні інформаційно-телекомунікаційних технологій у вирішенні професійних завдань.

Виходячи з аналізу статистичних даних, можна дійти невтішного висновку у тому, що інфокомунікаційні технології які активно входять у всі сфери соціально-економічного сегменту суспільства, мають значний вплив в розвитку практично всіх галузей економіки. Абсолютна більшість підприємств використовує у своїй поточній діяльності інтернет, у 2018-2021 роках в середньому 80,6% від числа організацій застосовували у своїй роботі широкосмуговий інтернет. За ці 4 роки питома вага організацій, що мають свої веб-сайти зростає з 39,8 до 44% (таблиця 3.1). Поступово поширюється серед вітчизняних підприємств практика використання хмарних технологій.

Таблиця 3.1 – Використання інформаційно-комунікаційних технологій в організаціях

Найменування технологій	2018 р. %	2019 р. %	2020 р. %	2021 р. %
Інтернет	87,1	85,3	85,7	86,1
Широкосмуговий інтернет	81,4	78,9	80,5	81,6
Сервери	-	53,8	56,7	55,5
Веб сайти	39,8	41,4	43,4	44,0
Хмарні технології	13,8	18,4	20,5	22,6

Активність організацій у використанні інтернет-ресурсів істотно відрізняється залежно від сфери діяльності підприємств, проте аналіз статистичної інформації дозволив зробити висновок про те, що найбільш активними користувачами інтернету у 2018-2021 роках. були підприємства високотехнологічних галузей та сфери обслуговування, у тому числі організації, що працюють у галузі видобутку корисних копалин, переробки сировини, оптової та роздрібної торгівлі.

Підприємства підприємницького сектору у 2018-2021 роках активно купували різні програмні засоби для ведення бізнесу. Більшою мірою господарюючі суб'єкти були орієнтовані на використання у поточній діяльності програмних засобів щодо здійснення фінансових розрахунків в електронному вигляді (84,2% від загальної кількості обстежених організацій), вирішення організаційних, управлінських та економічних завдань у поточній діяльності (81,5%), надання доступу даних через глобальні інформаційні мережі (65,5%) (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Використання програмних засобів в організаціях для ведення бізнесу

Напрями діяльності організацій	Фінансові розрахунки в електронному вигляді		Вирішення організаційних, управлінських та економічних завдань		Надання доступу до баз даних через глобальні інформаційні мережі	
	2018 р. %	2020 р. %	2018 р. %	2020 р. %	2018 р. %	2020 р. %
1	2	3	4	5	6	7
Підприємницький сектор	53,7	54,7	52,7	53,3	27,5	28,8
Видобуток корисних копалин	55,6	23,3	58,7	21,2	24,0	9,0
Обробна промисловість	69,3	70,0	66,4	64,8	28,9	31,4
Забезпечення енергією	63,3	59,4	62,6	56,5	31,4	31,6
Водопостачання, водовідведення, організація збору та утилізація відходів	52,3	-	44,3	-	24,9	-
Будівництво	57,1	62,5	51,7	57,3	22,4	26,8
Оптова та роздрібна торгівля	52,4	57,4	53,7	60,0	33,7	37,9
Транспортування та зберігання	55,3	57,4	61,4	53,1	26,1	32,0
Діяльність готелів та підприємств громадського харчування	58,0	51,6	50,9	56,3	34,1	24,2
Телекомунікації	64,0	62,1	72,1	67,6	44,0	37,6

Продовження Таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Галузь інформаційних технологій	54,8	-	62,3	-	33,5	-
Операції з нерухомим майном	35,7	46,7	32,8	43,4	15,3	22,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	56,1	-	52,0	-	24,4	-

Для роботи з масивами інформації потрібні кадри, що володіють новими сучасними інфокомунікаційними технологіями. Незважаючи на те, що вища освіта має значні можливості у формуванні цифрової компетентності майбутніх управлінців, слід визнати відсутність чіткого формулювання вимоги до наявності цифрових компетенцій. Нами було проведено контент-аналіз нормативно-правових засад, тобто, державний освітній стандарт вищої освіти за напрямками підготовки управлінського персоналу підприємств, при цьому більш докладно проаналізовано вимоги до змісту компетенцій майбутніх випускників за напрямками підготовки «Економіка», «Менеджмент», «Управління персоналом» (рівень бакалавріату). Результати представлені в таблиці 3.3.

Проаналізувавши державний освітній стандарт вищої освіти майбутніх управлінців-бакалаврів, можна дійти невтішного висновку у тому, що у час певні вимоги пред'являються лише до наявності загальних «інформаційних компетенцій», більше, немає глибокого опрацювання, і, як наслідок, відсутні конкретні вимоги до наявності цифрових компетенцій стосовно конкретних видів діяльності, що вже на стадії навчання не сприяє формуванню адекватним вимогам роботодавця навчальних планів.

Під впливом процесів цифровізації суттєво змінюється механізм збору та передачі інформації, знання швидко застарівають, з'являється необхідність у формуванні нових навичок, здатність до навчання визначає кар'єрні досягнення, постійно з'являються нові технології, які змінюють сам підхід до навчання, в результаті виникає необхідність в актуалізації освітніх стандартів і пошуку оптимального поєднання традиційних та інноваційних методів навчання.

Таблиця 3.3 – Наявність та зміст вимог до цифрових та інформаційних компетенцій, що формуються в результаті навчання.

Напрямок підготовки	Група та зміст компетенцій	
	Загальнопрофесійні	Професійні
051 "Економіка"	здатність вирішувати стандартні завдання професійної діяльності на основі інформаційної та бібліографічної культури із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій та з урахуванням основних вимог інформаційної безпеки.	здатність використовувати для вирішення комунікативних завдань сучасні технічні засоби та інформаційні технології; здатність використовувати для вирішення аналітичних та дослідницьких задач сучасні технічні засоби та інформаційні технології; здатність використовувати для вирішення комунікативних завдань сучасні технічні засоби та інформаційні технології.
073 «Менеджмент»	здатність здійснювати ділове спілкування та публічні виступи, вести переговори, наради, здійснювати ділове листування та підтримувати електронні комунікації	-

У разі цифровізації для працівників важливе володіння як професійними навичками, які мають формуватися з урахуванням специфіки змісту праці з конкретної професії, так і надпрофесійними навичками, зокрема когнітивними, соціально-емоційними і цифровими (табл. 3.4).

У найближчому майбутньому слід очікувати зростання попиту на висококваліфікованих фахівців, які знають не лише виробництво, а й його економічну та цифрову складові. Обов'язковою якістю, якою повинні володіти працівники, є швидке навчання і сприйнятливість до нової інформації. Наявність надпрофесійних навичок істотно впливатиме на рівень конкурентоспроможності фахівців на ринку праці, як зовнішньому, так і внутрішньому.

Таблиця 3.4 – Надпрофесійні навички персоналу, необхідні в умовах цифровізації

Найменування навички	Зміст навички
Вміння мислити системно	Систематизувати інформацію, визначати зміст елементів системи, їх внутрішні взаємозв'язки
Вміння використовувати комунікативні міжгалузеві навички	Розуміти технологію виробництва, знати менеджмент процесів
Вміння реалізовувати проекти	Володіти навичками поділу процесів на окремі елементи та вміти поетапно їх проектувати
Вміння бути клієнторієнтованим	Знати споживача та вміти працювати на задоволення його потреб
Володіння іноземними мовами	Володіти іноземними мовами на найвищому рівні
Вміння працювати в режимі невизначеності та швидкої зміни завдання	Вміти працювати в режимі уточнення та швидкої зміни завдань, вміти розподіляти ресурси та керувати своїм часом

Необхідність володіння надпрофесійними навичками диктує необхідність з боку керівництва розвивати у працівників навички адаптивності та навчальності, отже, навчання та підвищення кваліфікації мають стати обов'язковим елементом кадрової політики підприємства в умовах цифровізації. Важливо при навчанні використовувати не тільки зовнішні ресурси, але і використовувати систему внутрішньофірмового навчання.

Також необхідно розглянути вимоги роботодавців до управлінського персоналу щодо уміння працювати в цифровому середовищі. З використанням методики контент-аналізу, були досліджені вакансії на популярних рекрутингових сайтах, таких як Work.ua, AIN.UA, Jobs.ua за категоріями «Економіст», «Менеджер» та «Помічник керівника». Дослідження проводилося на матеріалах регіонального ринку праці (Запорізька область) у травні-червні 2020 року, всього було проаналізовано 247 вакансій. У ході дослідження було вивчено вимоги до претендентів вакансій управлінців середньої та вищої ланки.

Як основну вимогу щодо володіння інформаційними технологіями, що пред'являється до більшості претендентів, які претендують на посаду менеджера, позначено володіння програмами MicrosoftOffice. Для вакансій менеджерів продажів актуальні вимоги щодо вміння працювати з базами CRM. Для того, щоб претендувати на посаду економіста, на думку роботодавців, потенційний претендент повинен володіти MSExcel (на це вказали роботодавці 35% від кількості обстежених вакансій) та MSWord (45% від кількості обстежених вакансій). У ряді великих компаній у претендента на посаду економіста передбачається знання ERP-систем – 12%, проте в оголошеннях не вказується конкретна система.

Аналіз ринку вакансій показав, що високі вимоги у сфері цифрових знань пред'являють підприємства торгівлі, нафтогазового сектора, тобто ті організації, які вважатимуться високотехнологічними, чи організації, які працюють із кінцевим споживачем, зокрема і з допомогою інтернет-технологій. У вимогах до претендентів на наявні вакансії в цих секторах присутня кілька цифрових навичок, однак питома вага вакансій, що розміщуються даними компаніями на досліджуваних сайтах, невелика, так, їх частка не перевищує 4% від загальної кількості розміщених пропозицій.

На вакансії менеджерів особливі вимоги пред'являються не лише до жорстких цифрових навичок («hard skills»), але й до так званих м'яких навичок («soft skills»), тобто особистісним характеристикам претендента, таким як ініціативність, комунікабельність, креативність, лідерські якості, емпатія, підприємницькі здібності.

Результати анкетування потенційних роботодавців виявили затребуваність на ринку праці менеджерів та економістів, які вміють працювати з інформацією, володіють навичками організації документообігу та використання сучасних інформаційних технологій для успішної діяльності в інформаційному просторі підприємства, управління інформаційними ризиками та інформаційною безпекою підприємства з метою підвищення діяльності організації та забезпечення її конкурентоспроможності. Більше половини

роботодавців вказали на виняткову важливість даних якостей майбутніх фахівців, а 37% підкреслили їх наявність як бажане. На думку роботодавців, менеджери середньої ланки повинні мати загальне уявлення про сучасний рівень розвитку технологій, про їх можливості та особливості роботи з ними, також менеджери повинні володіти культурою роботи з масивами даних, важливою навичкою для працівників управлінського зв'язку також є вміння спілкуватися з різними аудиторіями зрозумілою мовою, в тому числі з використанням інтернет-технологій.

Для виконання професійних обов'язків керівникам і фахівцям необхідно володіти на достатньому рівні знаннями, вміннями, навичками в їх професійній галузі. Формування цифрових компетенцій виступає умовою професійного зростання у керівників та спеціалістів. Для керівників необхідне вміння розбиратися в нових інформаційних технологіях та організувати їх застосування на своєму підприємстві. Для фахівців важливими є конкретні навички, пов'язані зі створенням систем, проектування виробничих систем, а також навички, пов'язані з обробкою значного масиву даних.

Якість управлінських рішень багато в чому залежить від того, наскільки глибоко особи, які приймають ці рішення, знають і розуміють специфіку бізнес-процесів діяльності підприємств та їх інформаційну складову. Управління підприємством в умовах цифрової економіки вимагає розуміння змісту та особливостей застосування цифрових інновацій. Перед адміністративно-управлінським персоналом стоїть завдання не тільки вміти орієнтуватися в наявних сучасних цифрових технологіях, а й оцінювати перспективи застосування на практиці технологій, що знову з'являються.

При всій важливості роботи адміністративно-управлінського персоналу з більшими обсягами інформації в умовах цифровізації, це не означає, що персонал цієї категорії повинен глибоко і досконало вивчити цифрові технології, або вміти їх створювати з урахуванням специфіки свого робочого місця. На великих підприємствах для вирішення практичних завдань з використанням цифрового інструментарію, як правило, створюються

міждисциплінарні команди з включенням фахівця в галузі інфокомунікаційних технологій.

Фахівці з ІКТ залежно від рівня кваліфікації умовно поділяються на дві групи. Чисельність фахівців з ІКТ вищого рівня кваліфікації в 2018 р. в цілому по Україні склала 849 тис. осіб, більша частина з них (598 тис. осіб) припадала на розробників та аналітиків програмного забезпечення та додатків. До фахівців з ІКТ середнього рівня кваліфікації відносять спеціалістів-техніків з експлуатації ІКТ і з підтримки користувачів ІКТ, а також фахівців-техніків з телекомунікацій та радіомовлення. Чисельність фахівців з ІКТ середнього рівня кваліфікації у 2018 р. становила 228 тис. осіб.

На невеликих за розмірами підприємствах поширена практика застосування використання зовнішніх ресурсів (на умовах аутсорсингу) сторонніх організацій для вирішення питань забезпечення інформатизації певних бізнес-процесів.

Для того щоб ставити питання та завдання перед фахівцями в галузі цифрових технологій та продуктивно працювати з ними, адміністративно-управлінський персонал має певні компетенції. Для побудови автоматизованої системи управління бізнес-процесами на підприємстві менеджера підприємства необхідно чітко уявити, яких цілей він хоче досягти, впроваджуючи автоматизовану систему, і описати логіку дії виконавців, ефективну з його точки зору. По суті, це представлятиме опис бізнес-процесу, як це бачить керівник і далі поетапно впроваджувати цю логіку у обраний для автоматизації продукт.

Результати дослідження дозволили сформулювати приблизний перелік - компетенцій, на який слід орієнтуватися при підготовці управлінців: базові знання предметної галузі та наявність профільної експертизи; знання основних трендів розвитку технологій; знання технологій та навичок роботи з даними; навички планування, прогнозування та моделювання з використанням ІКТ; володіння методиками управління організаційними змінами; навик та управління проектами; навички комунікації; досвід створення підрозділів,

проектних команд; досвід реструктуризації бізнес-процесів, систем керування; лідерські навички.

Як показав контент-аналіз освітніх стандартів, за якими навчаються майбутні економісти та менеджери, зараз стандарти програми вищої освіти передбачають підготовку даних фахівців із перелічених вище компетенцій. Доцільно, на наш погляд, на основі результатів моніторингу вимог роботодавців ідентифікувати та більш докладно сформулювати основні цифрові компетенції, далі на цій основі розробити вимоги до базової моделі компетенцій та визначити перелік ключових цифрових компетенцій для напрямів підготовки «менеджери», «економісти». З урахуванням виявлених вимог слід актуалізувати стандарти вищої освіти.

Слід також сказати про те, що перегляд освітніх стандартів не можна вважати мірою, достатньою щоб забезпечити систему управління змінами у сфері цифрової економіки фахівцями необхідної кваліфікації, крім того, необхідно враховувати, що результати актуалізації стандартів щодо формування цифрових компетенцій майбутніх управлінців дадуть результати тільки через певний тимчасовий лаг. Для більш швидкого накопичення цифрових компетенцій, на наш погляд, можна рекомендувати активно використовувати програми підвищення кваліфікації та перепідготовки. При цьому доцільно використовувати практику проходження кваліфікації з використанням диференційованих програм, в основі диференціації підготовки повинні бути рівні навчання, це можуть бути програми, спрямовані на формування базових цифрових компетенцій, або націлені на навчання спеціалізованим цифровим навичкам.

Для актуалізації та накопичення знань у галузі цифрових технологій необхідно використовувати і такі форми навчання та обміну інформацією, як участь у вітчизняних та міжнародних конференціях, хакатонах, мітапах та інших заходах, мета проведення яких полягає в обміні досвідом.

Також слід зазначити, що можливості використовувати цифрові і нові технології стануть критично важливими протягом п'яти років. Всі професії та

підприємства матимуть цифровий компонент у майбутньому. Модель компетенцій є основою ключових змін у напрямі підготовки кадрів та сфери освіти у цифровій економіці. При цьому особлива увага повинна приділятися технічному та управлінському напрямам освіти, що забезпечує здатність фахівця до розробки нестандартних рішень.

3.2 Розвиток цифрових компетентностей персоналу

Цифрові технології постійно змінюють світ. Підприємства повинні постійно розвиватися, щоб задовольнити цей попит на постійні зміни. Нові цифрові системи вимагають від персоналу адаптації та постійного підвищення цифрової грамотності. Кваліфіковані працівники можуть удосконалити наявні навички та опанувати нові. Це допомагає їм створити конкурентну перевагу своєї організації, що також може принести користь їхній кар'єрі та особистим фінансам.

В Україні підготовку персоналу здійснюють:

- базова підготовка у вищих навчальних закладах Міністерства освіти і науки України;
- система післядипломної освіти представлена перепідготовкою – отриманням другої вищої освіти та підвищенням кваліфікації через вищезазначені навчальні заклади, а також проведенням корпоративних тренінгів та семінарів, ініційованих організацією за рахунок власних ресурсів, через системну організаційну структуру навчальних підрозділів та технологію аутсорсингу.

Основними напрямками професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу вважаються:

- первинне навчання відповідно до завдань та конкретних обставин роботи агентства;

- усунення розриву між вимогами до роботи та існуючою якісною підготовкою працівників;
- підвищення кваліфікації;
- професійне навчання за новими напрямками інституційного розвитку;
- навчання засвоєнню нових методів і заходів виконання трудових операцій.

Традиційно підготовку фахівців здійснюють державні та недержавні вищі навчальні заклади, які мають широкий спектр факультетів і спеціалізацій. Система професійної підготовки базується на таких принципах:

- обов’язкове та безперервне професійне навчання під час роботи;
- цілеспрямований, передбачуваний і випереджаючий;
- інноваційно-практикоорієнтованість;
- індивідуалізація та диференціація освітніх підходів;
- наочність з використанням інформаційно-комунікаційних технологій;
- відкритість та академічна доброчесність.

Вузькоспеціалізовані спеціалісти повинні мати відповідну підготовку в галузі інформатики, обчислювальної техніки та телекомунікацій. Цей тренінг допоможе йому певним чином попрактикуватися в будь-якій сфері, пов’язаній з обробкою даних. Українські стандарти вищої освіти передбачають перелік професійних компетенцій, зокрема «СК06. Здатність застосовувати сучасне інформаційне та програмне забезпечення для отримання та обробки даних». Крім того, знання у сфері застосування засобів ІКТ є необхідні, а інформаційні системи можна безпосередньо автоматизувати конкретні технічні та інформаційні процеси на робочому місці банку чи будь-якої іншої установи [30, 48].

Основними перевагами даного виду навчання є отримання поглиблених і ґрунтовних теоретичних знань практично в усіх сферах банківської діяльності, формування специфічних компетенцій (відповідно до стандартів) та

встановлення тісних стосунків між навчальними закладами, студентами та клієнтами. Керують банком студенти, які проходять виробничу та переддипломну практику в бізнесі. У зв'язку з цим найважливіші та актуальні для роботодавців питання стають предметом магістерських та дисертаційних робіт аспірантів, а результати їх досліджень часто застосовуються практично в діяльності цих підприємств. Таким чином, після навчання у ВНЗ компанії отримують готових спеціалістів, які потребують невеликої адаптації та можуть одразу приступати до роботи.

Слід зазначити, що на сучасному ринку праці існує невідповідність між пропозицією ринку праці високоосвічених спеціалістів та потребами закладів у рамках формування та розвитку цифрових компетентностей компетенцій, а також відмінності у практичній підготовці високоосвічених спеціалістів, оскільки вони швидко інтегруватися в процеси організації. Вважаємо, що акцент на додаванні практичних занять дозволить майбутнім фахівцям досягти як загальної, так і спеціальної компетенції. Зменшення кількості лекцій при збільшенні семінарів і практичних занять, підготовка спеціалістів до реальної роботи, адаптованої до умов праці, значно підвищить якість і відповідно збільшить попит на високоосвічених спеціалістів.

Програми, які забезпечують безперервність у навчанні володіння комп'ютером, займають особливе місце в організаціях, які розвивають цифрові компетентності. Це дозволяє не тільки інтенсивно відновлювати інтелектуальний потенціал майбутніх фахівців у сфері ІКТ, а й сприяє професійному самовизначенню та самореалізації. Найбільшого розвитку ця концепція набула за кордоном (США, Канада, Німеччина, Великобританія, Японія), де комп'ютери широко використовувалися в освіті ще в середині 60-х років [34].

Важливо також враховувати той важливий момент, що відправною точкою для організації професійного навчання та оцінки професійно-кваліфікаційних вимог є думка роботодавця. У сучасних умовах перед роботодавцями в різних сферах економічної діяльності країни постають

найважливіші завдання, до яких належать розробка та впровадження організаційно-управлінських інновацій, пов'язаних з накопиченням і застосуванням знань, формуванням і розвитком підприємництва та особистості. Саме він, як головний суб'єкт ринку праці, визначає важливість тих чи інших здібностей і навичок, якими повинні володіти працівники. Роботодавець точно описує, що вимагається від працівників щодо навичок виконання кожної дії, оцінює важливість кожної дії та документує наявність професійних (особливо чисельних) компетенцій і навичок для виконання дії.

За допомогою збалансованої системи професійної підготовки кадрів, що включає професійне навчання молоді в навчальних закладах, внутрішнє навчання персоналу, професійне навчання персоналу, можна підвищити професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.

Важливими аспектами внутрішнього навчання спеціалістів є: визначення та розвиток відповідних компетенцій людей; розробка та впровадження методів, інструментів і технік, щоб озброїти людей плавним та ефективним способом роботи; розвиток особистої відповідальності людей; формування корпоративна культура контроль цифрових компетентностей співробітників Розвиток створення відповідної навчально-методичної документації. Тому керівництво банку зацікавлене у створенні надійної системи підготовки фахівців, яка, перш за все, сприяє вдосконаленню цифрових компетентностей, необхідних для виконання функціональних обов'язків на різних посадах.

У системі навчання та підвищення кваліфікації відбувається процес організації розвитку цифрових компетенцій спеціалістів багатьох організацій та розширення простору знань у напрямку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що за своєю сутністю та завданнями забезпечує швидку адаптацію до соціальних змін та за допомогою сучасних інструментів забезпечують інноваційну технічну підготовку Змістовні освітні заходи допомагають поглибити розуміння організації та функціонування облікових та управлінських інформаційних систем у діяльності; акцентують увагу на основних методах автоматизації господарської діяльності, управління

впровадженням систем та операційні процеси та типова автоматизація підприємства. Систематична організація. В основному зосереджені на системах дистанційного обслуговування, особливо знайомі з технологіями фінансового бізнесу в Інтернеті, а також роллю інформаційно-комунікаційних технологій в економічній системі України, сучасному вітчизняному та зовнішньому ринках програмних продуктів; розвиток умінь і навичок роботи в контексті використання сучасних комплексних систем автоматизації підприємств, систем дистанційного обслуговування, тобто інформаційних технологій. Основними завданнями передбаченої навчальної діяльності є:

- підвищення мотивації праці та досягнення результату;
- прагматичний підхід до навчання;
- практичне навчання працюючих спеціалістів;
- дисциплінованість і зосередженість молодих спеціалістів на виконанні своїх обов'язків;
- підвищувати якість навчання, використовуючи переваги автоматизації та інформатизації практичних завдань.

Організація розвитку цифрових компетентностей передбачає навчання на тематичних курсах, тренінгах, семінарах та інших заходах, наведених у таблиці.

3.5.

Таблиця 3.5 – Використання різних видів заходів, спрямованих на розвиток цифрових компетентностей, %

Захід	2020	2021
Підвищення кваліфікації, тренінги	91	100
Інформаційні системи, що дозволяють обмінюватися інформацією між підрозділами	79	89
Інформаційні бази (документів, проектів і т. д.)	74	85
Міжфункціональні наради або проекти, спрямовані на обмін знаннями між підрозділами	83	75

Найбільш поширеними видами діяльності є: програми навчання співробітників; впровадження інформаційних систем, які дозволяють

обмінюватися знаннями та інформацією; а також міжфункціональні зустрічі або проекти, спрямовані на обмін знаннями між організаційними підрозділами. Причому частка останніх значно зросла. Це тому, що пріоритетом інвестицій є розвиток цифрових компетентностей. У 2020 році було реалізовано проект, який стосувався інтеграції індивідуальних компетенцій в організаційні компетенції, переважно за рахунок їх формалізації та документування, що зробило документовані знання доступними для всіх спеціалістів. У 2021 році цей підхід поступається місцем менш формальним каналам – міжфункціональним зустрічам і проектам, які дозволяють не лише передавати знання, навички та компетенції, а й інституціоналізувати успішні практики.

Особлива увага приділяється розвитку цифрових компетенцій для менеджменту. У контексті зростаючого попиту на цифрову грамотність, володіння інформаційними та цифровими технологіями (ІКТ) може запровадити інновації, які можуть покращити якість управлінської діяльності [36].

Слід зазначити, що основним принципом формування цифрової компетентності є перш за все системність, тобто всі складові цифрової компетентності мають цілісний міжпредметний характер: наступність, активність, саморозвиток, що зумовлює відповідний підхід: здібнісний, діяльнісний. орієнтований на людей і проблемний.

Принцип безперервності полягає в постійній оптимізації методів удосконалення інформаційно-цифрових знань. Згідно з власним досвідом використання цифрових технологій керівники, принцип активності полягає в регулярності формування та прояву здатностей до змін.

Ми вважаємо, що керівникам різних рівнів необхідно заохочувати принципи саморозвитку, зокрема здатність керівників генерувати нові ідеї, ініціативу демонструвати впевнене та критичне використання цифрових технологій і ресурсів в організації, професійну діяльність. , повсякденне цифрове комунікаційне середовище в житті, спілкування (цифрові компетенції), прагнення до постійної професійної самоосвіти.

3.3 Удосконалення системи підготовки персоналу в рамках розвитку цифрової економіки

Системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів є найважливішими складовими формування та розвитку цифрових можливостей, які виконують соціально-економічні функції та створюють умови для забезпечення конкурентоспроможності організації. У зв'язку з цим експерти вважають, що без конкурентоспроможної системи професійно-технічної освіти та підготовки спеціалістів не може бути конкурентоспроможної робочої сили, а без останньої – конкурентоспроможної економіки.

Метою створення відповідної системи професійно-технічної освіти є задоволення потреб організацій (установ, підприємств, державних органів тощо) у високопрофесійних талантах, створення умов для вдосконалення професійних здібностей учасників професійного навчання.

Для будь-якої організації основними напрямками навчання є: дослідження нових продуктів; дослідження норм і законів, навчальних матеріалів; технічне навчання продажів. Тому ми приділяємо особливу увагу кваліфікації та рівням розвитку нашого фронт-офісного персоналу, спеціалістів з продажу та облікових менеджерів. В умовах цифровізації та інформатизації економіки актуальними є такі питання, як якісна інформаційна підготовка спеціалістів, розвиток професійно важливих якостей, формування навичок використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій у діяльності, а також підготовка для професійної діяльності, змінюються, стають все більш важливими.

Запроваджена система підготовки фахівців має бути направлена на формування та розвиток цифрових компетентностей та виконувати наступні функції:

- пізнавальну – доповнення та поглиблення наявних знань, компетенцій, навичок, методів та досвіду професійної діяльності;

- розвиваючу – розвиток професійних здібностей, у тому числі розуму, здібностей, самостійності, ініціативи тощо, тобто прагнення до всебічного і гармонійного розвитку особистості та професіоналізму;

- оціночну – оцінка та усвідомлення свого потенціалу, професійних здібностей, перспектив, освітніх і кар’єрних траєкторій, розуміння того, що для людей означає постійний саморозвиток для успіху в сучасному цифровому світі;

- адаптивну – адаптація до умов і діяльності сучасного світу, відповідність вимогам соціального замовлення, вимогам професійних стандартів, конкурентоспроможність на ринку праці.

Процес формування та розвитку цифрових компетенцій фахівців за останні роки змінився під впливом кількох факторів: посилення конкуренції на ринку праці, зростання витрат на заміщення персоналу та загострення дефіциту окремих категорій працівників. Безсумнівно, персонал організації є не тільки рушійною силою ділової діяльності організації, а й відіграє вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності організації та створенні матеріальних і нематеріальних активів. Останні представляють особливу цінність сьогодні, оскільки накопичені знання, а також бізнес-процеси управління знаннями в організації формують основу для її конкурентної переваги в динамічних умовах зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що конкурентна перевага більшою мірою залежить від здатності створювати та управляти нематеріальними активами: перш за все відносинами та знаннями, які забезпечують розвиток інтелектуального капіталу фірми та її динамічних можливостей. Часто необхідно не лише розвивати необхідні компетенції, а й забезпечувати та підтримувати якість навчання працівників на соціально прийнятному рівні. У той же час аспекти, які відповідають потребам розвитку та самореалізації співробітників, не зайві. Тобто талант розглядається як унікальний стратегічний ресурс, який потребує довгострокового розвитку.

Можна сказати, що організація, яка проводить активну політику цифровізації, впроваджує інноваційні інформаційно-комунікаційні технології, орієнтується на якість, адаптується до внутрішньої структури своєї системи управління, залежить від професіоналізму та компетентності своїх співробітників. Тому не лише стратегія розвитку, організаційна структура, структура планування та процедур контролю, а й спосіб управління, поведінка та кваліфікація працівників, програми навчання та їх ефективність, реакція на впровадження інновацій та змін повинні постійно аналізувати та вдосконалюватися.

Система підготовки спеціалістів безпосередньо на підприємстві має бути спрямована на залучення та утримання кваліфікованих працівників, оскільки швидкість впровадження інформаційно-комунікаційних технологій є недостатньою для підготовки спеціалістів до їх раціонального використання у професійній діяльності. Підготовлені спеціалісти створюватимуть та застосовуватимуть програмні алгоритми для обробки даних цифрових транзакцій в операційній діяльності, створювати та підтримувати нові високотехнологічні продукти та впроваджувати інновації.

Іноді прості люди говорять, що діджиталізація загрожує звільненнями, особливо експертам банківської галузі. Вважаємо, що в осяжному майбутньому досягнення науково-технічного прогресу в удосконаленні ІТ-продуктів у діяльності організацій чи установ не можуть замінити місце людини у постановці творчих завдань і пошуку нових шляхів створення інновацій. Отримані дані свідчать про те, що, незважаючи на значний прогрес у використанні штучного інтелекту в медицині та освіті, професії лікарів і вчителів є одними з тих сфер, які найменше можуть бути замінені роботами та програмними алгоритмами. Використання ІТ-продуктів у господарській діяльності лише посилює інноваційний потенціал спеціалістів із відповідними цифровими компетенціями.

Основною основою для створення системи експертного навчання як частини внутрішнього навчання є прийняття експертних стратегій

випереджувального навчання протягом усієї професійної діяльності. У свою чергу, до обов'язків працівника входить: набуття загальної кваліфікації; заохочення власних зусиль; почуття власної гідності та ініціативи в набутті спеціальних знань; розвиток особистості; формування власної нематеріальної трудової мотивації. При цьому відбір працівників, мотивація, оцінка результатів роботи, організація процедур навчання не входять до компетенцій конкретних працівників, на яких вони спрямовані.

Програми навчання організаційних спеціалістів мають будуватися навколо ідеї «навчання, яке об'єднує». Це пов'язує освітні ініціативи з великими цілями організації. Він також охоплює систему, яка поєднує заходи для оцінки та вдосконалення працівників. Ці програми спрямовані на створення цілісного методу розвитку працівників на практиці та через навчання. Вони також визначають сфери відповідальності, що стосуються освітніх ініціатив, реалізації та мотивації процесу.

Комплексна робоча модель системи підготовки експертів повинна включати:

- доступність, проста у використанні підсистема моніторингу потреб у навчанні (включаючи інструменти та методи систематичного оцінювання потреб у навчанні, програми підготовки фахівців та індивідуального професійного зростання працівників);
- внутрішні критерії компанії для прийняття рішень щодо конкретних заявок на навчання, коригування проблемних місць існуючої системи навчання;
- підсистеми моніторингу якості та ефективності навчання;
- стратегії підвищення ефективності корпоративного навчання (контроль якості внутрішнього навчання, впровадження практичних результатів, підтримка менторів).

Якість підготовки фахівців, особливо їх готовність до використання ІТ у професійній діяльності значно підвищиться за умови: вдосконалення ІТ-підготовки та професійної орієнтації (впровадження на базовому, професійному та поглибленому рівнях); впровадження, а також принципів спадкоємності та

інтегрованості знань, органічного поєднання традиційних методів навчання та методів на основі інформаційних технологій, комплексного використання новітніх засобів навчання.

Навчальні експертні системи в рамках розвитку цифрових компетентностей тісно пов'язані з процесами підбору персоналу, ротації посад і планування кар'єри. Ці процеси пов'язані та узгоджені між собою, що дозволяє оптимізувати заходи з професійного навчання та уникнути такого негативного явища, як плінність кадрів.

Слід зазначити, що сильними сторонами експертної системи навчання є акцент на командних процесах і груповому навчанні. Це пов'язано насамперед із синергією командної (проектної, групової) роботи. Цей підхід реконструює процес розвитку цифрових компетентностей на основі моделі компетенцій, запровадженої Європейським Союзом (рис. 3.1).

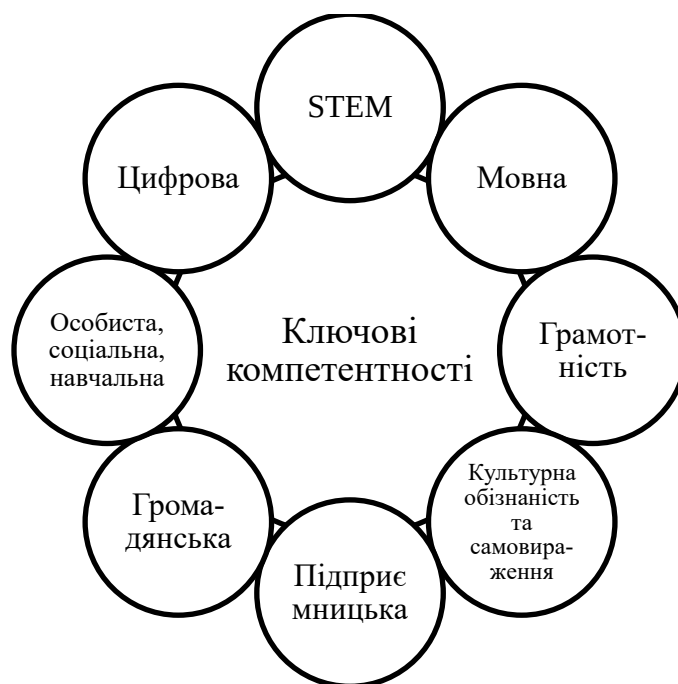


Рисунок 3.1 – Перелік ключових компетентностей ЄС

Аналізуючи моделювання компетенцій, ми зазначаємо, що синергія командної роботи передбачає, що експертні системи навчання за своєю суттю

здатні самостійно підтримувати, тиражувати або вдосконалювати свої організаційні рівні, оскільки існуючі реорганізації та формування нових зв'язків між елементами. Зміни відбуваються для підвищення стабільності, збереження цілісності, та покликані забезпечувати ефективну дію або розвиток.

Ефективне впровадження та функціонування системи підготовки фахівців організації має здійснюватися поетапно.

Таблиця 3.6 – Етапи впровадження та функціонування системи підготовки фахівців.

Етап	Рівень застосування	Зміст
1	Окремі співробітники, фахівці (індивідуальні компетенції)	Визначати та компенсувати прогалини співробітників у навчальних досягненнях, особистій ефективності
2	Групи, команди фахівців	Методи роботи в групах, командоутворення, розвитку «ройового інтелекту» тощо.
3	Team-leaders, керівники підрозділів (організаційні компетентності)	Організаційні можливості, менеджмент, корпоративна культура, бізнес-процеси та їх оптимізація тощо.
4	Топ-менеджери, керівники департаментів	Характеристики ринку, конкуренція, стратегії переговорів, наука про імідж тощо.

Удосконалення системи підготовки фахівців з метою розвитку цифрових компетенцій має охоплювати такі основні напрямки:

Перший полягає в тому, щоб розширити обсяги навчання працівників, збільшити частку навчання працівників, врахувати якість і потреби працівників.

Традиційно командний тренінг складається з різноманітних завдань і вправ, які виконує команда експертів. У результаті виконання цих вправ працівником підвищується ефективність його діяльності за рахунок удосконалення певних знань і вмінь, формування необхідних навичок. Таким чином, командне навчання в рамках розвитку цифрових компетентностей надає спеціалістам такі функції:

- розвивати спеціальні цифрові знання та навички;

- передавати інформацію, необхідну для орієнтації співробітників у внутрішніх інформаційно-комунікаційних технологіях компанії та у зовнішньому середовищі;
- підвищення трудової мотивації;
- удосконалювати програми міжособистісного спілкування, взаємодії.

Взагалі навчання найчастіше використовується для того, щоб якомога швидше адаптувати нових працівників до нових умов праці, розвинути знання та навички, яких бракує професійній підготовці, навчитися працювати з новими технологіями та методами, швидко підготуватися до роботи в вищій посаді.

Ми пропонуємо командне навчання у формі змагань для організаційного менеджменту та HR-менеджерів за участю провідних ІТ-фахівців у якості тренерів. При цьому не важливо класифікувати співробітників на звичайних співробітників, різні рівні керівників або керівництво на основі їх посади в організації.

Другий – розширення програм базової та професійної освіти за рахунок візуального представлення інформаційно-комунікаційних технологій.

Застосування принципів наочності є важливою частиною ефективного засвоєння матеріалу. З розвитком цифрових можливостей у впровадженні інноваційних ІКТ виникає потреба збільшити частку візуалізації, що використовується в класі. Застосування візуалізації важко переоцінити, адже її ефективність доведена століттями, а її компоненти – ілюстрації, презентації, таблиці, діаграми, графіки – дають позитивні результати. Чим повніше реалізується принцип зору, тим більше органів чуття бере участь у сприйнятті досліджуваного об'єкта. Застосовуються ілюстрації.

Програми базової та спеціалізованої підготовки фахівців повинні передбачати демонстрацію можливостей інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються в операційній діяльності підприємства, з точки зору звичайних користувачів та адміністраторів. Для підвищення ефективності також рекомендуємо використовувати методи гейміфікації та

засоби доповненої реальності окремо, послідовно та інтерактивно при вивченні окремих завдань інноваційних ІКТ.

Третій – усунення дублювання підготовки спеціалістів з однієї дисципліни, особливо на вищих рівнях

Важливе місце в рамках розвитку цифрової компетентності має займати ефективна міжгалузева (мережева) взаємодія між фахівцями організаційно-керівних посад, оскільки це дозволяє координувати діяльність за всіма темами процесу навчання та підвищення кваліфікації, усунення дублювання навчання спеціалістами єдина спеціальність, а час підготовки фахівців і кошти, що використовуються для фінансування навчальних програм, використовуються з розумом. Ефективна міжгалузева (мережева) взаємодія сприятиме забезпеченню цілісності, безперервності та безперервності професійного розвитку фахівців і керівників різних рівнів.

Враховуючи моделі компетенцій, запроваджені Європейським Союзом, та можливість навчання систем фахівців на місці, ми пропонуємо здійснювати підвищення кваліфікації керівників за індивідуальним планом навчання з урахуванням освітніх потреб та існуючих професійних рівень різних керівників (зокрема, кваліфікація, досвід, категорія акредитації, сфера діяльності).

Четвертий – фахівців заохочують розвивати та самопідвищувати свої цифрові компетенції.

Заохочення спеціалістів до саморозвитку включає: у процесі формування цифрових компетенцій фахівця потребу у створенні умов, які сприятимуть підтримці прагнення до розуміння особистісного сенсу набуття конкретних компетенцій, потреби в реалізації власного потенціалу, прагнення до продовження професійного саморозвитку

Самовдосконалення – процес і результат цілеспрямованої самотворчості, що досягається шляхом самоосвіти та самоосвіти і забезпечує безперервне підвищення кваліфікації фахівця, його творчу і професійну самореалізацію. Самовдосконалення в рамках розвитку експертних цифрових компетенцій – це свідомий, цілеспрямований процес, який підвищує індивідуальні цифрові

компетенції та розвиває важливі професійні якості відповідно до професійних вимог, умов діяльності та особистих планів розвитку.

Вважаємо, що для стимулювання кар'єрного розвитку фахівців і керівників вищої ланки необхідно оптимізувати систему преміювання на основі заохочення до саморозвитку та самовдосконалення.

Висновки до розділу 3

В умовах цифрової трансформації суспільства сучасний ринок праці вимагає від працівників постійного розширення своїх цифрових можливостей, поглиблення знань та підвищення кваліфікації за основними професіями.

У рамках формування та розвитку цифрових компетентностей виникає велике протиріччя між пропозицією ринку праці спеціалістів вищої освіти та потребами фінансово-кредитних установ, а також відмінності у практичній підготовці фахівців вищої освіти в процесі навчання. Їх швидка інтеграція в організаційну діяльність.

За допомогою збалансованої системи професійної підготовки персоналу, що включає професійне навчання молоді навчального закладу, внутрішнє навчання персоналу та професійне навчання, можна підвищити професійно-кваліфікаційний рівень персоналу організації.

Процес організації розвитку цифрової компетентності спеціаліста та розширення простору знань у напрямку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій відбувається в системі навчання та підвищення кваліфікації, яка за своєю природою та завданнями забезпечує швидку адаптацію до соціальних змін та забезпечує інноваційні технології за допомогою існуючих інструментів навчання.

Особлива увага приділяється розвитку цифрових компетенцій для менеджменту. Серед зростаючого попиту на цифрову грамотність, володіння

інформаційними та цифровими технологіями (ІКТ) може запровадити інновації, які можуть покращити якість управлінської діяльності.

Впроваджена в організації навчальна експертна система має бути спрямована на формування та розвиток цифрових компетенцій і виконувати такі функції: пізнання, розвитку, оцінювання, адаптації.

Усі підприємства та організації повинні проводити активну політику цифровізації, впроваджувати інноваційні інформаційно-комунікаційні технології, бути орієнтованими на якість та адаптуватися до внутрішньої структури своїх систем управління залежно від професіоналізму та компетентності своїх співробітників. Використання ІТ-продуктів в операційній діяльності лише посилює інноваційний потенціал спеціалістів з відповідними цифровими можливостями.

Навчальні експертні системи в рамках розвитку цифрових компетентностей тісно пов'язані з процесами підбору персоналу, ротації посад і планування кар'єри. Акцент на командних процесах і груповому навчанні є сильними сторонами експертної системи навчання. Це пов'язано насамперед із синергією командної (проектної, групової) роботи.

Удосконалення системи підготовки фахівців з метою розвитку цифрових компетенцій має охопити наступні основні напрямки: розширення охоплення та коефіцієнтів навчання працівників з урахуванням індивідуальних якостей та потреб працівників; розширення програм базової та професійної освіти за рахунок наочного представлення інформаційно-комунікаційних технологій; усунення дублювання підготовки спеціалістів однієї спеціальності, особливо на вищих рівнях; фахівців заохочують розвивати та самопідвищувати свої цифрові компетентності.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки.

На основі аналізу літературних джерел встановлено, що компетенції і компетентність є взаємопов'язаними та взаємообмежувальними поняттями, але не зовсім тотожними. Через аналіз категорійної системи управління персоналом розкривається природа цих понять.

Базуючись на Рамці цифрових компетентностей для громадян України, деталі цифрових компетенцій розкриваються через інформаційну грамотність і грамотність даних, спілкування та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи компетенції, пов'язані з цифровим благополуччям і кібернетичними засобами) і проблеми їх вирішення. Цифрова компетентність спеціалістів є критерієм успішності їх поточної діяльності.

Варто зазначити, що поняття кадрового потенціалу відображає рівень розвитку знань, умінь і навичок співробітника, а також застосування моделей поведінки, на основі чого можна судити про те, чи відповідає продемонстрована якість заданим вимогам (необхідним компетенціям).

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про пріоритетні напрямки роботи в умовах цифровізації: з метою запропонувати споживачу найсучасніші послуги, як частину інтелектуального капіталу.

В умовах цифровізації персонал стає однією з ключових складових успішної діяльності організації. Корпоративне управління є ефективним та організовано з урахуванням розміру, особливостей діяльності. На основі концепції компетентнісного підходу в управлінні персоналом проаналізовано розроблену модель компетенцій організації.

Функціонуюча система управління персоналом на основі компетентнісного підходу, використовуючи методику побудови матриці

компетентностей, дозволить оцінити забезпеченість компетентностями і виявити потреби в їх формуванні або навчанні їм фахівців.

Будь-яке підприємство чи організація проводить активну політику цифровізації, впроваджує інноваційні інформаційно-комунікативні технології, орієнтуючись на якість, адаптивну за внутрішньою побудовою своїх управлінських систем, залежить від професіоналізму та компетентностей працівників. Застосування ІТ-продуктів, у операційній діяльності тільки підсилюють конкурентоспроможність організації та розкривають інноваційний потенціал фахівців, що володіють відповідними цифровими компетенціями.

Рекомендовано запровадження в організаціях системи підготовки фахівців направленої на формування та розвиток цифрових компетентностей. Підготовлено рекомендації щодо удосконалення зазначеної системи за напрямками: розширення охоплення та коефіцієнтів навчання працівників з урахуванням індивідуальних якостей та потреб працівників; розширення програм базової та професійної освіти за рахунок наочного представлення інформаційно-комунікаційних технологій; усунення дублювання підготовки спеціалістів однієї спеціальності, особливо на вищих рівнях; фахівців заохочують розвивати та самопідвищувати свої цифрові компетентності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Антонюк А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток фінансового ринку України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 2 (265). С. 13–29.
2. Арапова О. М, Фрідріф В. П, Модирка В. А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 207–211.
3. Бабаєв В. «Електронне урядування» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування” денної форми навчання) : курс лекцій. Харків : ХНУМГ, 2014. 127 с.
4. Балабанюк Ж. З ким працювати: нові глобальні тренди трудових відносин. *Forbes Україна*. 2016. URL: <<http://forbes.net.ua/ua/opinions/1411522-z-kim-pracyuvati-novi-globalni-trendi-trudovih-vidnosin>>(дата звернення: 16.11.2024).
5. Белкін А. Компетентність. Професіоналізм. Мастерність. Дніпро : Наук. думка, 2018. 176 с.
6. Берека В. Формування професійної компетентності майбутнього менеджера освіти. *Педагогічний дискурс*. 2008. № 4. С. 21–26.
7. Вертюк С., Пілінський В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки науково-дослідного зв'язку*. 2016. № 2 (42). С. 51–58.
8. Ветошкина Т. Роль компетенцій в управлінні персоналом. *Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2008. № 3. С. 11–18.
9. Волікова М. Сутність понять «компетенція» та «компетентність» в науковому дискурсі. *Вісник національного університету "Чернігівський колегіум ім. Т.Г. Шевченка"*. 2021. Т. 1, № 2. С. 37–43. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3667121>(дата звернення: 16.11.2024).
10. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Регина А. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-

суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 67. С. 13–27.

11. Герасименко О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище і практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/41> (дата звернення: 16.11.2024).

12. Доповідь про світовий розвиток «Цифрові дивиденди». Група Всесвітнього банку. *Open Knowledge Repository*. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf> (дата звернення: 02.12.2024).

13. Жерновникова О. Цифрова компетентність: суть та структура. *Розвиток життєвої компетентності особистості в умовах освітніх трансформацій: виховний, психологічний, інклюзивний виміри*: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Херсон, 20–21 верес. 2018 р. Херсон, 2018. С. 49–52.

14. Заїка М. М. Оцінка рівня розвитку компетенцій персоналу в корпоративній системі управління знаннями: Дисертація кандидата економічних наук. 2012. 262 с.

15. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу (2013). *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2013_20\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2013_20(1)__21) (дата звернення: 02.12.2024).

16. Ільєнко А. В. Використання інноваційних технологій Agile, Design Thinking та ергономіки робочого простору в управлінні персоналом в ІТ сфері. Харків, 2019.

17. Карчева Г., Карчева І. Удосконалення освіти в умовах цифрової економіки. *Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи та економіки*: Матеріали VII Всеукр. науково-практ. конф., м. Київ, 19 трав. 2020 р. Київ, 2020. С. 320–322.

18. Кастельс М. Інформаційна епоха: економіка, суспільство та культура. Київ : ГУ ВШЕ, 2000. 608 с.

19. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации. Дніпропетровськ : Ліра, 2015. 638 с.
20. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12.
21. Ключові компетентності для навчання протягом життя. *Онлайн-модуль*. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (дата звернення: 05.12.2024).
22. Кострова Ю. Генезис понять «компетенція» і «компетентності». *Молодий вчений*. 2018. Т. 2, № 12. С. 102–104.
23. Крушельницька О. В, Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
24. Крушельницька Я. В. Формування компетентності працівників як важливий напрямок людського розвитку в умовах переходу до інформаційного суспільства. *Український соціум*. 2018. № 5 (16). С. 124–130.
25. Кушнір А. С. Smart-технології в освіті як чинник інформаційного розвитку суспільства. *Молодий вчений*. 2020. № 3.1 (79.1), берез. 2020 р., спецвипуск. С. 39–42.
26. Лисак В. Роль управління персоналом в розвитку підприємств. *Вісник КІПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2009. № 2. С. 399–405.
27. Любарець В. В. Аналіз сутності поняття професійної компетентності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32307945.pdf>. (дата звернення: 05.11.2024).
28. Малихін О. В., Гриценко І. С. Формування загальнокультурної компетентності студентів філологічних спеціальностей : монографія. Київ, 2015. 492 с.
29. Маслов В. І. Теоретична модель професійної компетентності керівника школи та її складові. *Підготовка керівника середнього закладу освіти* : навч. посіб. для викл. ін-тів післядиплом. освіти. Київ, 2004. С. 61–77.
30. Мінцифра оприлюднює Рамку цифрової компетентності для громадян. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL:

<https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan> (дата звернення: 08.11.2024).

31. Олександр Риженко. Як цифрова економіка змінить Україну. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/01/16/633057/> (дата звернення: 12.10.2024).

32. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Журнал Інвестиції: практика та досвід науково-фахове видання України з питань економіки та державного управління*. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf (дата звернення: 02.12.2024).

33. Показник ROI. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=ROI&oldid=21792639> (дата звернення: 05.12.2024).

34. Пометун О. І. Теорія і практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн. Київ, 2019. 112 с.

35. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я на період до 2020 року. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/821-2017-p> (дата звернення: 15.11.2024).

36. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p> (дата звернення: 17.11.2024).

37. Розвиток інформаційно-цифрової компетентності педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти : колект. монографія. Суми, 2021. 300 с.

38. Рульєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 310 с.

39. Січкаренко К. Поняття цифрових компетенції та їх комунікаційна роль у сучасному суспільстві. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове*

видання з питань економіки. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/54.pdf (дата звернення:
 01.11.2024).

40. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенції на роботі. Моделі максимальної ефективності роботи : пер. з англ. Київ : Наук. думка, 2011. 384 с.

41. Спецпроект: Розумне місто – основа для зручного та безпечного життя. *Новости бизнеса, экономики, финансов, рынков и компаний – НВ Бизнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/bisin3g/rozumnij-misto-osnova-dlja-zruchnogo-i-bezpechnogo-sposobu-zhittja-410924.html> (дата звернення: 10.11.2024).

42. Тенденції у сфері управління персоналом – 2019. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2019/human-capital-trends-2019.html> (дата звернення: 02.11.2024).

43. Турило А.М. Концепція оцінки й управління людським капіталом підприємства. Економічний часопис східноєвропейського наукового університету імені Лесі Українки. В-во Вежа-Друк. 2019. 2(18). с. 44-50.

44. Україна переходить на “цифрову економіку”. Що це означає. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraine-perehodit-na-cifrovu-ekonomiku-so-ce-oznachaе.html> (дата звернення: 05.11.2024).

45. Хміль Ф. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2005. 607 с.

46. Хуторской А. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций. *Интернет-журнал "Эйдос"*. URL: <https://eidos.ua/journal/> (дата звернення: 16.11.2024).

47. Целісна модель трансформації в цифровій економіці – як стати цифровими лідерами / В. Куприяновський та ін. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017. Т. 1, № 5. С. 26–33.

48. Цифрова адженда України - 2023 («Цифровий порядок денний» - 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи,

проекти «цифровізації» України до 2023 року. *HITECH office*. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>. (дата звернення: 16.11.2024).

49. Цифрова економіка – це реально. *Новости бизнеса, экономики, финансов, рынков и компаний – НВ Бизнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/tsifrova-ekonomika-tse-realno-1001102.html> (дата звернення: 05.11.2024).

50. Черніков Д. Європа формує Єдиний цифровий ринок. Чому Україна поза ним?. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2364078-misia-ocifruvati-ekonomiku-strategia-edinogo-cifrovogo-rinku.html> (дата звернення: 01.12.2024).

51. Щур О. Визначення та оцінка компетенцій, що зумовлюють ефективність працівника. *Практика управління*. 2018. № 3. С. 32–35.

52. Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, OECD Publishing. Paris, 2016. 189 p.

53. Artificial intelligence in business gets real. 2018. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/artificial-intelligence-in-business-gets-real/>. (дата звернення: 16.11.2024).

54. BCG. Digital maturity is paying off. 2018. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Digital-Maturity-Is-Paying-OffJune-2018_tcm27-195218.pdf. (дата звернення: 16.11.2024).

55. Cabinet Office. New Smart Working Code of Practice announced. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/news/new-smart-working-code-of-practice-announced> (дата звернення: 16.11.2024).

56. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency level sand examples of use : doi:10.2760/38842. DigComp 2.1, 2017.

57. Cisco. Visual Networking Index Complete Forecast 2016–2021 . Cisco. 2017. URL: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service->

provider/visualnetworking-index- vni/complete-white-paper-c11-481360.html. (дата звернення: 16.11.2024).

58. COM(2010) 2020 final, Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. *European Environment Agency*. URL: <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/com-2010-2020-europe-2020> (дата звернення: 16.11.2024).

59. Dennis Barker. The Management Charter Initiative: an interim assessment. *Taylor and Francis*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0260293930180204>. (дата звернення: 16.11.2024).

60. Digital Economy and Society Index 2021. *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/digital-economy-and-society-index-2021> (дата звернення: 16.11.2024)..

61. Digital Single Market Mid-term Review: Commission calls for swift adoption of key proposals and maps out challenges ahead. *European Commission - European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_17_1232 (дата звернення: 12.11.2024).

62. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI). European Commission. 2018. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>. (дата звернення: 18.11.2024).

63. European Union. Digital Education Action Plan. European Commission. 2018. URL: https://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/educationtechnology_en. (дата звернення: 16.11.2024).

64. Krausert A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees. *Human Resource Management*. 2014. Vol. 1, no. 53. P. 67–87.

65. Measuring the Digital Economy. *OECD iLibrary*. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/measuring-the-digital-economy_9789264221796-en (дата звернення: 20.11.2024).

66. Skills for the Digital Transition. *OECD iLibrary*. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/skills-for-the-digital-transition_38c36777-en (дата звернення: 22.11.2024).

67. Smart Working: What is it? What are its advantages and disadvantages?. *eHorus*. URL: <https://ehorus.com/smart-working> (дата звернення: 24.11.2024).

68. The Concept of a «Digital Economy». URL: <http://odec.org.uk/the-concept-of-a-digital-economy>. (дата звернення: 16.11.2024).

69. The Entrepreneurship 2020 Action Plan. *European Commission - European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_13_5 (дата звернення: 04.11.2024).

70. The New Digital Economy. How it will transform business. *A research paper produced in collaboration with AT&T, Cisco, Citi, PwC & SAP*. URL: <http://myclouddoor.com/whitepapers/The-New-Digital-Economy.pdf>. (дата звернення: 06.11.2024).