

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

Форма навчання: _____ денна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ»**
(назва теми)

здобувача _____ Паращук Єлизавети Юріївни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: _____ к.е.н., доцент Варіс І.О.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Паращук Єлизаветі Юріївні

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи на тему

«Розвиток цифрових компетентностей працівників»

Темі затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Профітрейдинг груп»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування та розвитку цифрових компетентностей працівників.

Розділ 2. Аналіз умов і процесів формування та розвитку цифрових компетентностей працівників на підприємстві ТОВ «Профітрейдинг груп».

Розділ 3. Рекомендації щодо формування, розвитку та оцінювання цифрових компетентностей працівників на підприємстві ТОВ «Профітрейдинг груп».

Об'єкт дослідження: процеси формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних аспектів формування та розвитку цифрових компетентностей персоналу, а також розроблення рекомендацій щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- розкрити сутність понять цифрові навички, компетенція та компетентність;
- розглянути види та зміст цифрових компетентностей;
- визначити сучасні методичні засади цифрових компетентностей в менеджменті персоналу;

У Розділі 2

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»
- проаналізувати систему формування та розвитку цифрових компетентностей працівників на підприємстві ТОВ «Профітрейдинг груп»
- дослідити методи діагностики цифрових компетентностей в системі оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»

У Розділі 3

- запропонувати модель цифрових компетентностей для оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»
- розробити програму заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»

- визначити соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»

Завдання підготував

науковий керівник

(підпис)

доцент Варіс І.О.

(ініціали, прізвище)

«__» _____ 202__р.

Завдання одержав

здобувач

(підпис)

Паращук Є.Ю.

(ініціали, прізвище)

«__» _____ 202__р.

Реферат

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ

Робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 пункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні аспекти формування та розвитку цифрових компетентностей працівників, другий є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 139 аркуши, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 таблиць, 25 рисунків та 1 формула. Під час написання використано 82 джерела. Робота містить 8 додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. *«Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі».* Економіка та суспільство. 2021. №25.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>
2. *«Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем».* Галицький економічний вісник. 2022. том 74. № 1.
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090
3. *«Цифрова компетентність: основні тенденції розвитку та оцінювання її рівня».* «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України: зб. доп. 90-ї наукової студентської конференції». м. Київ. 17 квітня – 20 травня 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023. – 219 с.
4. *«Вплив глобальних HR-трендів на корпоративні системи навчання персоналу».* «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України: зб. доп. 90-ї наукової студентської конференції». м. Київ. 17 квітня – 20 травня 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023. – 219 с.
5. *«Можливості надсучасних систем автоматизованого рекрутингу в реаліях сьогодення».* «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України: зб. доп. 90-ї наукової студентської конференції». м. Київ. 17 квітня – 20 травня 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023. – 219 с.

Об'єкт дослідження: процеси формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних аспектів формування та розвитку цифрових компетентностей персоналу, а також розроблення рекомендацій щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Для досягнення даної мети поставлено та виконано наступні **завдання**:

- розкрити сутність понять цифрові навички, компетенція та компетентність;
- розглянути види та зміст цифрових компетентностей;
- визначити сучасні методичні засади оцінювання цифрових компетентностей в менеджменті персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»;
- проаналізувати систему формування та розвитку цифрових компетентностей працівників на підприємстві ТОВ «Профітрейдинг груп»;
- дослідити методику діагностики цифрових компетентностей в системі оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»;
- запропонувати модель цифрових компетентностей для оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»;
- розробити програму заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»;
- визначити соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

З метою реалізації вищезазначених завдань у роботі вивикористано наступні **методи дослідження**: історичного узагальнення (для аналізу еволюції та трансформації теоретичних підходів щодо сутності та змісту поняття «компетентність»), логіко-історичний (дослідження ролі компетентнісної компоненти в сталому економічному розвитку), діалектичного пізнання, комплексний (для вивчення економічних явищ та методичних основ побудови моделі цифрових компетентностей управління людськими ресурсами), системний (дослідження взаємозв'язку та єдності, як системи, принципів формування цифрових компетентностей працівників), порівняльний аналіз (проведення порівняльного аналізу наявних цифрових компетентностей у визначених стандартах вищої освіти з підготовки фахівців з управління персоналом, затребуваних цифрових компетентностей фахівців з управління персоналом на підприємствах), соціологічний метод (проведення анкетування серед працівників для визначення найбільш значущих цифрових компетентностей та сфери їх застосування), метод експертного опитування (виявлення експертної думки, щодо рівня розвиненості цифрових компетентностей працівників), графічний метод (побудова площинних графіків з метою візуалізації отриманих результатів досліджень: найбільш затребуваних та значущих цифрових компетентностей працівників та відповідно, їх сфери застосовування), економіко-математичний (для розрахунку інтегрального показника рівня компетентності працівника; для розроблення та апробації інтегрального показника оцінювання рівня цифрових компетентностей працівника), економіко-статистичний (для систематизації, аналізу та виявлення взаємозв'язку між рівнем розвитку цифрових компетентностей працівників та дохідністю підприємства), індуктивний метод Френсіса Бекона та метод дедукції (для формування висновків).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні моделі цифрових компетентностей для оцінювання працівників підприємства; розробленні програми заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Теоретична значущість отриманих результатів. Дослідження розкриває теоретичний аспект цифрових компетентностей, їх складові, ролі та значення у сучасному світі. Це дозволяє розширити знання про те, які навички та здібності є необхідними для ефективної роботи в цифровій епохі.

Практичне значення отриманих результатів виявляється у можливості розроблення та економічному обґрунтуванні шляхів покращення системи навчання персоналу підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп» з огляду на розвиток цифрових компетентностей.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: компетенція, компетентність, цифровізація, модель компетентностей, цифрові компетентності, оцінювання працівників.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача 6 курсу, 1 групи ОП «Менеджмент персоналу»
факультету управління персоналом, соціології та психології

Паращук Єлизавети Юріївни

на тему: ***Розвиток цифрових компетентностей працівників.***

1. Актуальність теми: Розвиток цифрових компетентностей працівників є надзвичайно актуальним у сучасному світі, оскільки цифрові технології стають все більш важливим елементом в різних галузях і сферах життя. Компанії, які успішно інтегрують цифрові технології, мають конкурентну перевагу. Працівники, які володіють цифровими навичками, спроможні впроваджувати новаторські рішення, що призводять до розвитку бізнесу та забезпечення його стійкості на ринку. Сфера технологій швидко розвивається, і нові інструменти з'являються на ринку регулярно. Продуктивність та конкурентоспроможність працівників залежать від їхньої здатності швидко вивчати та використовувати нові технології. Цифрові навички допомагають покращувати комунікативні вміння та забезпечувати успішну співпрацю в розмаїтих глобальних командних структурах. Все це й обґрунтовує актуальність дослідження.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

- В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.
- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, зокрема монографій, підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- 2 - ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 2-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин з графічним відображенням їх зв'язку між собою.
- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки) зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій.
- В авторських рекомендаціях зазначено: назви виявлених проблем, назви заходів, суми коштів, необхідних для розроблення та впровадження рекомендацій в практику.

- Авторські рекомендації обґрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст висновків відповідає підсумковій таблиці.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі розкрито сутність понять цифрові навички, компетенція та компетентність; розглянуто види та зміст цифрових компетентностей; визначено сучасні методичні засади оцінювання цифрових компетентностей в менеджменті персоналу; надано організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізовано систему формування та розвитку цифрових компетентностей працівників на підприємстві; досліджено методику діагностики цифрових компетентностей в системі оцінювання працівників підприємства; запропоновано модель цифрових компетентностей для оцінювання працівників підприємства; розроблено програму заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства; визначено соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична цінність висновків полягає у розкритті сутності понять, видів та змісту цифрових компетентностей, виокремленні ефективних сучасних методичних засад оцінювання цифрових компетентностей в менеджменті персоналу. У даній роботі було запропоновано модель цифрових компетентностей для оцінювання працівників підприємства, а також програма заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства. Ці рекомендації можуть бути використані не тільки для компанії ТОВ «Профітрейдинг груп», але для інших організацій та установ.

5. Наявність недоліків:

- При підготовці 3 - го розділу не достатньо використано економіко-математичні методи.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою **70** балів.

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ Варіс І.О.

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Паращук Єлизавета Юрївни

на тему: *Розвиток цифрових компетентностей працівників*

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

У поточній ситуації підприємство ТОВ «Профітрейдинг груп» націлена на розвиток цифрових компетентностей працівників, що є виправданим в сучасних умовах ринкової конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій. Перехід до цифрової економіки та використання сучасних технологій у всіх галузях господарювання стає ключовим фактором успіху підприємств. У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість інновацій та використання цифрових інструментів стають детермінантами конкурентоспроможності, навички у сфері цифрових технологій стають обов'язковим елементом професійної компетентності. Рекомендації щодо впровадження моделі цифрових компетентностей та навчання працівників у сферах комунікації у цифровому середовищі, інформаційної грамотності, цифрової безпеки, та інших аспектів, що визначені у дослідженні, будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також покращать якість управління персоналом.

Якість проведеного дослідження:

Висвітлені результати дослідження відповідають дійсній ситуації на підприємстві, що підтверджує використання достовірної інформації в процесі проведення оцінювання працівників, аналізу отриманих відповідей та виконання дослідження в цілому. Запропоновані заходи є логічними та доцільними.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Дане дослідження є глибоким та суттєвим, матеріал викладений послідовно та досить детально проаналізовані теоретичні засади розвитку цифрових компетентностей працівників, ґрунтовно проведений аналіз організаційно-економічного стану ТОВ "Профітрейдинг груп". Рекомендації враховують специфічні особливості компанії, що сприяє реалістичності та придатності для практичної імплементації. Програма заходів щодо розвитку цифрових компетентностей визначається як ключовий інструмент для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Це сприяє адаптації до новітніх технологій та підвищує рівень конкурентоспроможності на ринку праці. Завдяки виконанню рекомендацій передбачається значне

зростання прибутку підприємства, що свідчить про позитивний вплив реалізації цієї роботи на економічну стійкість та успішність ТОВ "Профітрейдинг груп".

Зауваження:

У роботі відсутні суттєві зауваження. Проте, слід відзначити, що обсяг використання економіко-математичних методів є недостатнім та може бути розширений для додаткового зміцнення аналітичної частини дослідження.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

ТОВ "Профітрейдинг груп" має на меті втілити запропоновані в роботі нові підходи до цифрових компетентностей працівників та гарантувати постійну взаємодію з автором в процесі реалізації цих змін.

Рецензент:

Фінансовий директор

ТОВ "Профітрейдинг груп"

Жеребко Ю. Ю.

« 08 12 » 2023 р.



(підпис, початка)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ	10
1.1. Сутність понять цифрові навички та цифрова компетентність	10
1.2. Види та зміст цифрових компетентностей	19
1.3. Методичні засади оцінювання цифрових компетентностей в менеджменті персоналу	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УМОВ І ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРОФІТРЕЙДИНГ ГРУП»	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»	41
2.2. Аналіз системи формування та розвитку цифрових компетентностей працівників на підприємстві ТОВ «Профітрейдинг груп»	50
2.3. Методи діагностики цифрових компетентностей в системі оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»	58
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ	74
3.1. Модель цифрових компетентностей для оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»	74
3.2. Програма заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»	83
3.3. Соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»	93
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	102
ДОДАТКИ.....	1

ВСТУП

Актуальність теми. Важливим рушієм ери цифрової економіки вважаємо рівень розвиненості цифрових компетентностей та навичок не тільки IT-працівників та управлінського персоналу підприємств, але й громадян країни в цілому, оскільки актуальною є потреба у вдосконаленні системи цифрової трансформації України.

Рішення про інтеграцію цифрових технологій у робочі процеси мають широкий вплив на організацію праці та необхідні компетентності, як зараз, так і в майбутньому. Зміни в робочих процесах спричиняють зміни в структурі робочих місць і завдань: робочі місця і завдання замінюються і знищуються, коли вилучається людська праця, гібридизуються, коли додаються нові функції і вимоги, і створюються заново, коли з'являються нові, раніше не бачені вимоги до роботи. Це, своєю чергою, створює потребу в реорганізації. Таким чином, діджиталізація посилює тиск на необхідність заново впорядковувати елементи робочої системи. На додаток до нових способів роботи та керівництва потрібні нові компетентності. Орієнтовані на майбутнє компетентності потрібні на індивідуальному, організаційному та суспільному рівнях. Вони включають компетентності адаптації та створення нових способів роботи, передбачення та цифрові компетентності.

Цифрова компетентність, яка входить до складу восьми ключових компетентностей, охоплює впевнене та критичне використання широкого спектру цифрових технологій для отримання інформації, комунікації та розв'язання основних проблем у всіх сферах життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти визначення сутності професійних та цифрових компетентностей персоналу, питання їх практичного застосування та розвитку висвітлені в працях багатьох українських та зарубіжних науковців, таких як Т. І. Балановська [1], В. Я. Брич [2], О. Г. Брінцева [3], Я. С. Брюховечький [4], І. Варіс, О. Кравчук, Є. Паращук [5], А. В. Василик [6-7], І. Волобоєва [8], Н. Г. Гавриленко [9], О. Є. Гудзь [10], О. Жерновникова [11], С. М.

Іванова [12], А. Каркач [13], А. М. Колот [14-15], О. Кравчук [16-20], Г. С. Лопушняк [21-23], В. М. Петюх [24], І. О. Расторгуєв [25], М. Fatun [26], А. Ferrari [27], D. Meginley [28], P. Nielsen, E. Lorenz [29] та ін.

Проблеми формування цифрових компетентностей персоналу досліджують В. В. Круглов [30], Г. С. Лопушняк [21-23], А. В. Ридкіна [31], Т. В. Семигіна [32], К. Січкаренко [33], О. М. Трифонова [34], С. Я. Фурса [35], S. Becker [36] та ін.

Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних аспектів формування та розвитку цифрових компетентностей персоналу, а також розроблення рекомендацій щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Завдання:

Для досягнення даної мети поставлено та виконано наступні завдання:

- розкрити сутність понять цифрові навички, компетенція та компетентність;
- розглянути види та зміст цифрових компетентностей;
- визначити сучасні методичні засади оцінювання цифрових компетентностей в менеджменті персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»;
- проаналізувати систему формування та розвитку цифрових компетентностей працівників на підприємстві ТОВ «Профітрейдинг груп»;
- дослідити методику діагностики цифрових компетентностей в системі оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»;
- запропонувати модель цифрових компетентностей для оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»;
- розробити програму заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»;

– визначити соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Об’єкт дослідження: процеси формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Методи дослідження:

- історичного узагальнення (для аналізу еволюції та трансформації теоретичних підходів щодо сутності та змісту поняття «компетентність»),
- логіко-історичний (дослідження ролі компетентнісної компоненти в сталому економічному розвитку),
- діалектичного пізнання, комплексний (для вивчення економічних явищ та методичних основ побудови моделі цифрових компетентностей управління людськими ресурсами),
- системний (дослідження взаємозв’язку та єдності, як системи, принципів формування цифрових компетентностей працівників),
- порівняльний аналіз (проведення порівняльного аналізу наявних цифрових компетентностей у визначених стандартах вищої освіти з підготовки фахівців з управління персоналом, затребуваних цифрових компетентностей фахівців з управління персоналом на підприємствах),
- соціологічний метод (проведення анкетування серед працівників для визначення найбільш значущих цифрових компетентностей та сфери їх застосування),
- метод експертного опитування (виявлення експертної думки, щодо рівня розвиненості цифрових компетентностей працівників),

- графічний метод (побудова площинних графіків з метою візуалізації отриманих результатів досліджень: найбільш затребуваних та значущих цифрових компетентностей працівників та відповідно, їх сфери застосовування),
- економіко-математичний (для розрахунку інтегрального показника рівня компетентності працівника; для розроблення та апробації інтегрального показника оцінювання рівня цифрових компетентностей працівника),
- економіко-статистичний (для систематизації, аналізу та виявлення взаємозв'язку між рівнем розвитку цифрових компетентностей працівників та дохідністю підприємства),
- індуктивний метод Френсіса Бекона та метод дедукції (для формування висновків).

Наукова новизна отриманих результатів:

- запропоновано модель цифрових компетентностей для оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»;
- розроблено програму заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп».

Теоретична значущість отриманих результатів. Дослідження розкриває теоретичний аспект цифрових компетентностей, їх складові, ролі та значення у сучасному світі. Це дозволяє розширити знання про те, які навички та здібності є необхідними для ефективної роботи в цифровій епохі.

Дослідження підкреслює актуальність розвитку цифрових компетентностей серед працівників у зв'язку зі стрімким технологічним прогресом і переходом до цифрового робочого середовища. Воно розкриває причини і наслідки цього процесу, підкреслюючи необхідність активного навчання та саморозвитку.

Методична значущість отриманих результатів:

- Дипломна робота включає розроблення моделі цифрових компетентностей для оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг

груп». Ця модель може бути використана як практичний інструмент організаціями для оцінювання, планування та розвитку цифрових навичок своїх працівників.

– Адаптація до різних галузей: результати дослідження та методика можуть бути адаптовані до різних галузей діяльності та організаційних контекстів. Вони надають універсальні принципи та рекомендації, які можуть бути застосовані в різних сферах бізнесу та індустрії.

– Практичні рекомендації: результати дослідження дозволяють надати конкретні практичні рекомендації для керівників та HR-фахівців, щодо організації навчання та розвитку цифрових компетентностей у своїй організації. Ці рекомендації допомагають впроваджувати ефективні практики та стратегії розвитку персоналу.

Практичне значення отриманих результатів виявляється у можливості розроблення та економічному обґрунтуванні шляхів покращення системи навчання персоналу підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп» з огляду на розвиток цифрових компетентностей.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

Наукова апробація отриманих результатів. Результати досліджень опубліковані в:

«Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі». Економіка та суспільство. 2021. №25.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>

«Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем». Галицький економічний вісник. 2022. том 74. № 1.
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

Автор кваліфікаційної магістерської роботи брав (ла) участь у таких наукових конференціях (довідка або тези доповіді додаються):

«Цифрова компетентність: основні тенденції розвитку та оцінювання її рівня». «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України: зб. доп. 90-ї наукової студентської конференції». м. Київ. 17 квітня – 20 травня 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023. – 219 с.

«Вплив глобальних HR-трендів на корпоративні системи навчання персоналу». «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України: зб. доп. 90-ї наукової студентської конференції». м. Київ. 17 квітня – 20 травня 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023. – 219 с.

«Можливості надсучасних систем автоматизованого рекрутингу в реаліях сьогодення». «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України: зб. доп. 90-ї наукової студентської конференції». м. Київ. 17 квітня – 20 травня 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023. – 219 с.

«Ефективна організація та нормування праці у формуванні професійних компетентностей працівників». «Інноваційні ідеї та проєкти для економічного відродження України: зб. доп. 89-ї наукової студентської конференції». м. Київ. 01 червня 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. – 49 с.

«Актуальні компетентності в епоху цифровізації». Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення». м. Київ. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022.

«Головний тренд HR: зміна концепції та впровадження нових підходів». Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: збірник матеріалів III Міжнародної науковопрактичної конференції. м. Запоріжжя. 31 жовтня 2020 року. Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020. – 172 с.

«Європейський досвід впливу охорони та безпеки праці на продуктивність підприємства». Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. м. Кропивницький. 16 квітня 2021 р. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2021. – 230 с.

«Особливості контролю та мотивації домашньої праці в сучасних умовах». Матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих учених і науковопедагогічних працівників. м. Умань. 20 травня 2021 р. Редкол.: Непочатенко О. О. (відп. ред.) та ін. Умань: ВПЦ «Візаві», 2021. 237 с.

«Організація ефективної комунікації для дистанційного режиму роботи». Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інт.-конф. м. Київ. 2 грудня 2021 р. Київ: КУБГ, 2021. – 509 с.

Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у конкурсі студентських наукових робіт «Креативні проєкти та ідеї у цифровій екосистемі» та посів II місце у номінації «Найкраща наукова стаття з проблематики цифрової економіки». 03 червня 2021 р. (ксерокопія диплому або сертифіката додається).

Автор кваліфікаційної магістерської роботи брав участь у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт з галузей і спеціальностей за напрямом «Управління персоналом і економіка праці».

Інформаційна база дослідження. Для написання роботи використовувалися аналітичні дослідження, монографії, статті, наукові публікації з економіки, психології, менеджменту та інших відповідних галузей. Ці джерела надають теоретичну базу та концептуальні підходи до розвитку цифрових компетентностей.

Також у роботі були задіяні результати анкетування, опитування та інтерв'ю зі співробітниками різних організацій, що вивчають їх поточний рівень цифрових компетентностей, проблеми та потреби у розвитку. Для дослідження ролі компетентнісної компоненти в сталому економічному розвитку застосовувалися дані від урядових органів, статистичних агентств та інших організацій, що надають статистику про використання цифрових технологій в різних сферах діяльності та потреби у відповідних компетентностях. У роботі використано законодавчі норми, стратегії розвитку, програми підтримки, які стосуються розвитку цифрових компетентностей працівників на рівні держави або конкретних галузей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність понять цифрові навички та цифрова компетентність

У сучасній епохі, коли персонал підприємства вважається одним з найважливіших факторів успіху виробництва, постає необхідність у підвищенні ефективності використання людських ресурсів та розвитку та використанні компетенцій персоналу. Тому дослідження компетентності персоналу є актуальним завданням.

У науковій літературі існують різні погляди та відмінності в термінах "компетентність" та "компетенція". З цієї причини автор роботи провів узагальнення наукових джерел, щодо наданих визначень. Більш повне розкриття сутності та змісту поняття, основні підходи та характеристики понять «компетенція» та "компетентність", а також тотожності і відмінності зі спорідненими термінами наведено у Додатку А.

Виходячи з реалій сьогодення, цифрова компетентність стає необхідною для ефективного функціонування в сучасному світі, де цифрові технології проникають у всі сфери життя. Вона відкриває безліч можливостей для особистого і професійного розвитку, сприяє покращенню комунікації, навчанню та доступу до інформації. Знання та вміння у сфері цифрової компетентності стають основою для успішної кар'єри та активної участі у суспільному житті.

Розвиток цифрової компетентності вимагає постійного оновлення і адаптації до нових технологічних зрушень. Поняття "комп'ютерна компетентність" визначається як сукупність навичок, пов'язаних з володінням комп'ютером як апаратним пристроєм. Але що станеться, якщо замінити комп'ютер на мобільний телефон, планшет або ноутбук? Чи потрібно тоді говорити про "мобільну

компетентність", "планшетну компетентність", або людина з "комп'ютерною компетентністю" буде необізнаною в користуванні іншими пристроями? З нашої точки зору, поняття «технологічна компетентність» є більш вдалою формулюванням, оскільки воно охоплює комплекс навичок, знань і вмінь, пов'язаних з різними апаратними пристроями, призначеними для збирання, фіксації, обробки, відтворення і передачі інформації [37, р. 105].

Сучасні дослідження українських науковців, спрямовані на інтеграцію з міжнародним освітнім простором, активно розширюють визначення «цифрова компетентність». Ця компетентність вважається однією з ключових у навчанні протягом життя згідно з Європейським Парламентом та Радою Європейського Союзу [38, с. 135-136].

Вчені з різних галузей, зокрема економіки, пропонують різні визначення цифрової компетентності. Наприклад, Г. Лопушняк визначає цифрову компетентність як здатність працювати з інструментами, ресурсами, процесами і системами для доступу до інформації, вирішення проблем, спілкування та створення продуктів і рішень [21, с. 13]. Група вчених під керівництвом Д. Мегінлі підкреслює інтерес, ставлення та здатність особи до використання цифрових технологій для доступу до інформації, спілкування та активної участі у суспільстві [28]. О. Жерновникова визначає цифрову компетентність студента як набір прийомів для роботи з інформацією. [11, с. 6]. О. Кіндратець аналізує поняття "цифрова компетентність" як сукупність знань, навичок, умінь та рефлексивних настанов майбутніх педагогів щодо взаємодії з освітнім інформаційним середовищем [39, с. 59]. О. Музика-Стефанчук описує цифрову компетентність як здатність адаптуватися до швидких технологічних змін і використовувати їх для досягнення особистих і професійних цілей. [40, с. 66]. М. Дубняк акцентує увагу на цифровій компетентності майбутніх медичних фахівців – лікарів та провізорів, які навчаються у вищих медичних навчальних закладах. Він розглядає цю компетентність як знання, вміння та методи, що формуються під час наукової освіти і називаються "ІТ-компетентністю". [41, с. 142]. Т. Семигіна вважає,

що цифрова компетентність є набіром навичок для ефективного користування цифровими ресурсами та технологіями. Вона включає здатність використовувати програми, веб-сайти, соціальні мережі та розуміння їх принципів. Важливі складові цифрової компетентності включають інформаційну і медіа грамотність, онлайн комунікацію, технічний та споживацький компонент. [32]. Цифрова компетентність, за поглядом К. Січкаренко, це не лише технічні знання та навички, але і мотивація до досягнення цілей та відповідальність за їх досягнення. Вона розглядає цифрову компетентність як ширше поняття, яке охоплює здатність ефективно використовувати цифрові технології в різних сферах життя та адаптуватися до їхніх постійних змін [33]. Н. Гавриленко вважає, що цифрові компетентності є важливим фактором успіху в сучасному цифровому світі. Люди, які володіють цифровими навичками, мають більше можливостей для свого особистого і професійного зростання. Цифрові компетентності знадобляться в різних сферах життя та роботи, таких як освіта, бізнес, наука, медіа, соціальні мережі та багато інших [9, с. 37-38]. І. Левчук наголошує, що тренди цифрової трансформації продовжують зростати, що ставить перед нами завдання розвивати цифрові компетентності, щоб забезпечити конкурентоспроможність та успішну адаптацію до цифрового середовища [42].

П. Нільсен визначає цифрову компетентність як усвідомлене та критичне використання електронних медіа та цифрових ресурсів для професійних і особистих потреб, з фокусом на логічному та критичному мисленні, навичках управління інформацією у цифровому просторі і навичках спілкування. [43, р. 201-202]. Цифрова компетентність, за словами А. Феррарі, може бути охарактеризована як здатність ефективно використовувати інформаційні технології та цифрові медіа для різних цілей, включаючи не лише технічні аспекти, а й розуміння, як їх правильно застосовувати в різних ситуаціях. [27].

У зарубіжних освітніх системах термін «цифрова компетентність» використовується для опису різних понять, які часто вважаються синонімами одне одного [45; 46] (рис. 1.1).

Поняття «технологічна компетентність» включає два основних елементи: знання про апаратні пристрої та вміння користуватись відповідним програмним забезпеченням. Щодо «інформаційної компетентності», «медіа-компетентності», «Інтернет-компетентності» та «цифрової компетентності», їх можна об'єднати в одне поняття – «інформаційно-технологічна компетентність», яка формується шляхом досягнення рівнів володіння в обох напрямках: робота з інформацією («інформаційна компетентність») та робота з апаратними пристроями та програмним забезпеченням («технологічна компетентність») [33].



Рисунок 1.1 – Поняття «цифрова компетентність» у різних зарубіжних системах освіти [12]

Наведемо приблизний перелік навичок, які потрібно розвивати для досягнення цих двох напрямків:

Інформаційна компетентність:

1. Вміння шукати інформацію у різних джерелах, включаючи бібліотеки, архіви, музеї та електронні бази даних, вимагає вміння створювати ефективні пошукові запити, використовувати логічні оператори і фільтри, та визначати достовірні джерела для професійної та повсякденної діяльності.

2. Вміння обробляти дані та аналізувати інформацію – критичне мислення, швидке читання, навички структурування та класифікації інформації, перевірка її достовірності.
3. Навички обробки даних і інформації включають критичне сприймання, швидке читання, структурування та класифікацію інформації, перевірку достовірності даних та роботу з різними форматами (текст, аудіо, фото, відео), дотримання законодавства про авторські права та суміжні права.
4. Навички передавання і збереження інформації включають вибір відповідних програм для збереження різних типів даних (текст, зображення, анімація), а також вміння використовувати файлові сховища, поштові клієнти, сервіси, месенджери з дотриманням мережевого етикету та засобів захисту приватності і персональних даних. [41, с. 142-143].

Технологічна компетентність:

1. Вміння використовувати апаратну техніку, таку як комп'ютер, ноутбук, принтер, сканер, ксерокс та інші пристрої.
2. Розуміння особливостей Хмарних обчислень та їх роботи.
3. Знання основ інформаційної безпеки включають в себе встановлення складних паролів, шифрування даних та управління акаунтами.
4. Вміння вибирати програмне забезпечення та застосунки, які задовольняють потрібні функції, і знання альтернативних варіантів (взаємозамінність).
5. Вміння працювати з програмами та сервісами для відеоконференцій, онлайн зустрічей та вебінарів [41, с. 143].

Ця класифікація інформаційно-технологічних компетентностей не є вичерпною і може бути розширена. Важливість створення такої класифікації полягає в тому, що вона ґрунтується на процесі обробки інформації. Виділення окремої групи "технологічних компетентностей" допомагає підвищити грамотність незалежно від змін технологій та джерел інформації.

Дослідження показують, що попит на цифрові технології та розробку рішень у сфері управління державою (Govtech) зростає, а державні витрати на технологічні рішення збільшуються. У 2021 році витрати досягли 535,4 млрд доларів США, а за підсумками 2022 року цей показник зрос до 551,5 млрд доларів США. Очікується, що за підсумками 2023 року витрати зростуть ще на 6,8% і досягнуть 589 млрд доларів США. Ринок характеризується високим рівнем конкуренції, проте дійсно успішних компаній небагато – всього 10 компаній у світі мають капіталізацію понад 2,4 млрд доларів США, з яких 8 зареєстровані в Сполучених Штатах [47].

17 січня 2018 року була затверджена оновлена версія ключових компетентностей для навчання протягом життя – Рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради Європи (ЄС), яка включає (рис. 1.2).

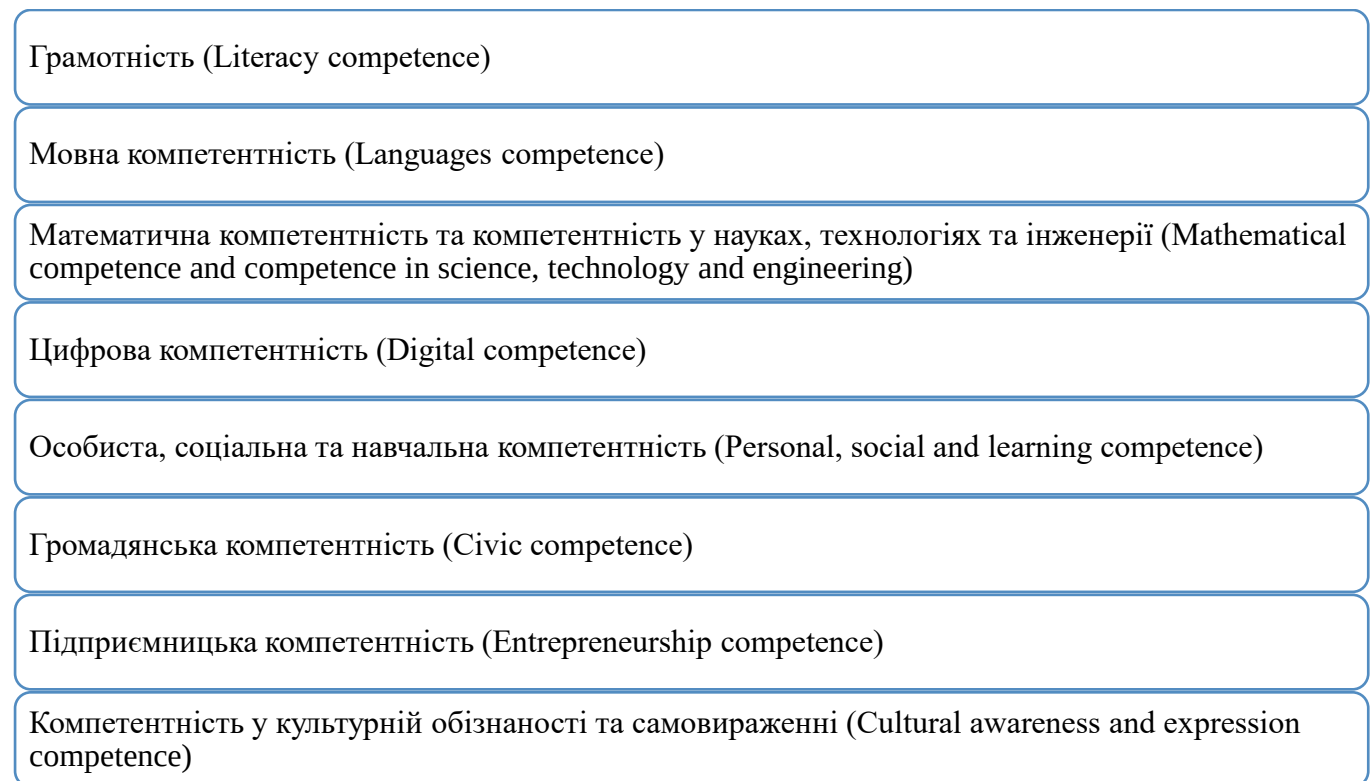


Рисунок 1.2 – Ключові компетентності згідно Рекомендації 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради Європи (ЄС) [8]

В цілому, США займають провідну позицію в індустрії Govtech за всіма можливими показниками, такими як обсяг державних витрат, кількість інвесторів та

кількість компаній, що розробляють Govtech-рішення. Головні напрямки розвитку Govtech у 2023 році включають автоматизацію та гіперавтоматизацію, модернізацію IT-інфраструктур, підвищення кібербезпеки, використання цифрових валют, впровадження цифрової ідентифікації та застосунки на основі штучного інтелекту для автоматизації державних послуг. [47] Україна активно розвиває сферу Govtech та розширює свої досягнення за межами національних кордонів. Портал та мобільний додаток «Дія» продемонстрували свою високу якість та ефективність, особливо в умовах війни, і вже привернули увагу інших країн. Наприклад, Естонія вже впровадила власний аналог під назвою mRiik, розроблений з урахуванням українського досвіду.

Актуальність глобальних трендів цифровізації підтверджується дослідженнями провідних консалтингових компаній, таких як Deloitte та Ernst & Young. Deloitte підкреслює, що цифрові технології продовжують швидко розвиватися, а їх вплив на бізнес і суспільство збільшується. Це означає, що організації повинні бути готові до швидкого адаптування до нових технологічних трендів. Deloitte відзначає роль штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації в цифровій трансформації. Впровадження ШІ допомагає компаніям автоматизувати процеси, вдосконалювати аналітику та приймати кращі рішення на основі даних [48]. Ernst & Young зауважує, що цифрова трансформація стала стратегічним пріоритетом для багатьох компаній. Вона охоплює перетворення бізнес-моделей, процесів та культури, з метою використання цифрових технологій для збільшення ефективності та покращення взаємодії з клієнтами. Згідно результатів досліджень, проведених компанією Ernst & Young, цифрова трансформація має найбільший вплив на наступні аспекти бізнес-процесів: взаємодію з клієнтами, вартісну пропозицію та управління внутрішньою інфраструктурою [49]. Ernst & Young підкреслює значення цифрової безпеки у зв'язку зі зростанням кіберзагроз та кібератак. Компанії повинні приділити належну увагу захисту своїх цифрових активів та інформації, а також впроваджувати ефективні стратегії кібербезпеки.

З огляду на швидкий прогрес цифрових технологій та впровадження інноваційних рішень у всіх аспектах життя, стає очевидною потреба у поліпшенні якості підготовки працівників. Це необхідно для забезпечення можливості модернізації економіки країни відповідно до сучасних вимог.

Згідно з висновками А. Ридкіної, відсутність концептуальних основ для формування державної політики щодо розвитку цифрових навичок та компетентностей громадян ускладнює пристосування різних сфер суспільного життя до сучасних вимог і глобальних процесів цифровізації економіки та суспільства, які мають місце в більшості країн світу [31, с. 89]. На сьогоднішній день існує значна кількість освітніх заходів, спрямованих на розвиток цифрових навичок та компетенцій, що дозволяють людям використовувати електронні інструменти та сервіси для роботи, освіти, професійного та особистісного розвитку, а також у повсякденному житті. Проте, ці заходи не завжди мають системний підхід, орієнтовані на формування окремих навичок, не вирішують проблему недостатньої обізнаності суспільства щодо цифрових навичок та прав громадян у цифровому просторі. З метою вирішення цієї проблеми, 3 березня 2021 року Кабінетом міністрів України було прийнято Розпорядження «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» [50].

Основною метою цієї Концепції є встановлення пріоритетних напрямків і основних завдань розвитку цифрових навичок та компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності серед населення, зокрема серед працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю та інших уразливих груп населення, в контексті розвитку цифрової економіки і цифрового суспільства. Здійснення цієї Концепції передбачається до 2025 року [50]. Аналізуючи Концепцію розвитку цифрових компетентностей, затверджену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 167-р., можна виділити ключові елементи,

зображені

на

рис.

1.3.

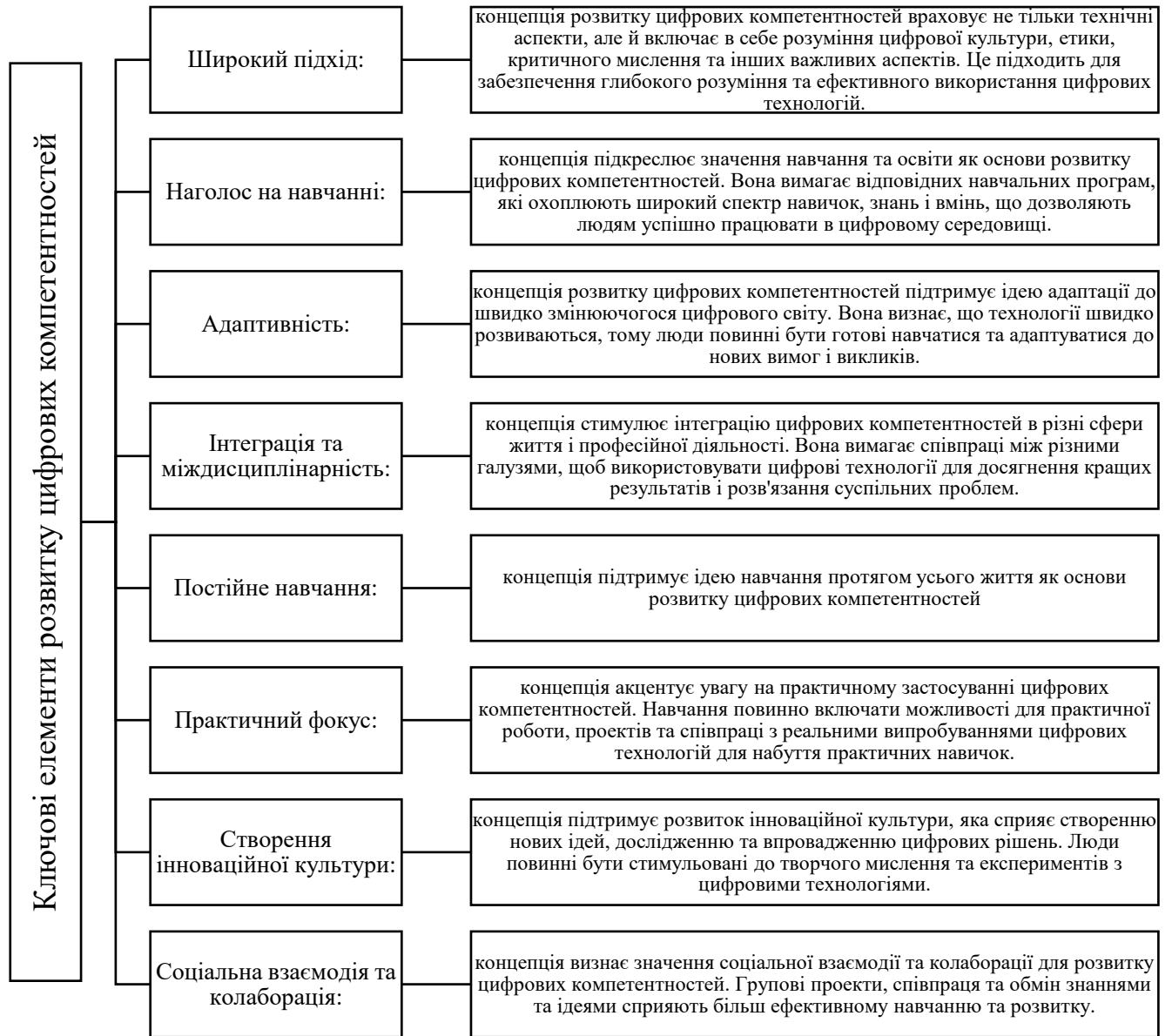


Рисунок 1.3 – Ключові елементи розвитку цифрових компетентностей [50, 51]

Узагальнюючи зазначимо, що цифрові навички описують здатність використовувати технології для ефективності в цифровому середовищі. Вони включають розуміння комп'ютерних принципів, вміння користуватися програмним забезпеченням, засобами кібербезпеки, аналізу даних та цифрову комунікацію. У світі, де технології впливають на різні аспекти життя та роботи, ці навички стають дедалі важливішими. Компетентність включає глибокий рівень знань, навичок та особистісних якостей для успішності у різних контекстах і ситуаціях, враховуючи

особистість, адаптацію та ефективну взаємодію. Цифрова трансформація вимагає поновлення цифрових компетентностей, оскільки знання і вміння використовувати цифрові технології стають необхідними в багатьох аспектах життя та роботи.

1.2. Види та зміст цифрових компетентностей

У сучасному цифровому світі, де технології швидко розвиваються і проникають у всі сфери життя, належна розуміння цифрових компетентностей є ключовою складовою успіху та ефективного функціонування. Проведемо детальний аналіз та розглянемо класифікацію цифрових компетентностей на основі різних принципів та характеристик, що дозволить краще розуміти роль цифрових компетентностей у сучасному суспільстві та їх вплив на різні сфери життя, включаючи роботу, навчання та культурну діяльність. Класифікація компетентностей може бути здійснена на основі різних принципів або характеристик (рис. 1.4), що й використано у даному дослідженні. Аналізуючи рисунок, можна краще розуміти різноманітні аспекти цифрової компетентності та їх вплив на сучасне суспільство.

За професійними групами	Компетентності можуть бути класифіковані відповідно до конкретних професійних груп або галузей знань. Наприклад, можна виділити компетентності для медичного персоналу, інженерів, вчителів тощо
За типами компетентностей	Компетентності можуть бути класифіковані на основі типу навичок або знань, які вони включають. Наприклад, можна виділити технічні компетентності, міжособистісні компетентності, керівницькі компетентності, комунікаційні компетентності тощо.
За рівнями складності	Компетентності можуть бути класифіковані відповідно до рівнів складності або рівнів освіти. Наприклад, можна виділити базові, середні та високі рівні компетентностей.
За функціональними групами	Компетентності можуть бути класифіковані залежно від функціональних груп, які вони відображають.

Рисунок 1.4 – Класифікація компетентностей на основі різних принципів [28]

А. Ферарі виокремлює чотири типи компетентності [27]:

1. Інформаційна та медіакомпетентність представляє собою комплекс знань, навичок, стимулювання та відповідального ставлення до пошуку, розуміння, організації та збереження цифрової інформації. Вона також охоплює критичний аналіз цієї інформації та здатність створювати інформаційні продукти з використанням цифрових ресурсів.
2. Комунікативна компетентність включає в себе знання, навички, мотивацію та відповідальність, необхідні для успішної взаємодії через різні засоби зв'язку, такі як електронна пошта, чати, блоги, форуми, соціальні мережі та інші, в залежності від мети спілкування.
3. Технічна компетентність передбачає знання, навички, мотивацію та відповідальність, які дозволяють ефективно та безпечно використовувати технічні та програмні засоби для вирішення різноманітних завдань, включаючи використання комп'ютерних мереж та хмарних сервісів.
4. Споживча компетентність охоплює знання, навички, мотивацію та відповідальність, необхідні для ефективного використання цифрових ресурсів та Інтернету в різних ситуаціях життя для задоволення різноманітних потреб.

Унікальність цих компетентностей полягає у їхньому комплексному підході, що поєднує знання, вміння, мотивацію та відповідальність, спрямовані на ефективне використання цифрових ресурсів у різних сферах життя та вирішення сучасних завдань цифрового світу. А. Ферарі обґрунтовує впровадження цифрових технологій на основі економічних, освітніх, соціальних і каталітичних факторів. Ці аргументи можуть служити основою для розробки національної політики в галузі освітніх технологій і формування навчальних програм для розвитку цифрової компетентності учнів. Знання, отримані з цих аргументів, можуть визначати основні напрямки та цілі національних навчальних програм і міжнародних стандартів, сприяючи досягненню балансу між ними. [27].

В освітніх рамках, наприклад, у «The Digital Competence Framework 2.0» та навчальних програмах, визначення цифрової компетентності є вельми важливим,

оскільки воно надає засади для використання освітніх цифрових технологій у навчальному процесі.

Європейська комісія [27] опублікувала дослідження, яке мало назву «Цифрова компетентність на практиці: рамковий аналіз», базуючись на даних якого можна зробити висновки, що в Рекомендаціях Парламенту і Ради Європи від 18 грудня 2006 року [51], цифрова компетентність визнана однією з восьми ключових навичок для безперервного навчання в країнах Європейського Союзу. Ця компетентність описується як здатність ефективно, критично та творчо використовувати цифрові технології для досягнення цілей, пов'язаних із професійною діяльністю, працездатністю, навчанням, розвагами та участю у громадському житті [51]. Ця компетентність розглядається як перетинаюча компетентність, що сприяє розвитку інших компетентностей, таких як мовна, математична, навчальна, культурна тощо, і вважається обов'язковою для успішної адаптації до вимог сучасного століття [35, с. 33]. Дослідження наголошує на тому, що громадяни, які прагнуть успіху в професійних і особистих сферах та бажають мати сучасні навички для ефективності в суспільстві, повинні активно розвивати свою цифрову компетентність. Це включає вміння креативно, критично і впевнено використовувати цифрові технології для досягнення конкретних цілей. Цифрова компетентність взаємодіє з іншими компетентностями, сприяючи їхньому розвитку, і стає необхідною для успішної адаптації до вимог сучасного світу. [35, с. 34].

Цифрова компетентність має два основні компоненти: компонент знань (або ж знаннявий компонент) і компонент практичного застосування (дієвий компонент) (рис. 1.5).

Європейські рекомендації (2006; 2018) визнають цифрову компетентність як одну з восьми ключових компетентностей для навчання протягом усього життя. Ця компетентність означає здатність людини критично, спільно і творчо використовувати цифрові технології [52, с. 170]. У світі, що швидко розвивається, цифрова компетентність стає все важливішою для успіху в різних сферах життя.

Зростаюча складність та різноманітність сучасного ринку праці акцентує увагу на необхідності формування та визначення нормативних вимог щодо цифрової компетентності працівників [6, с. 212].

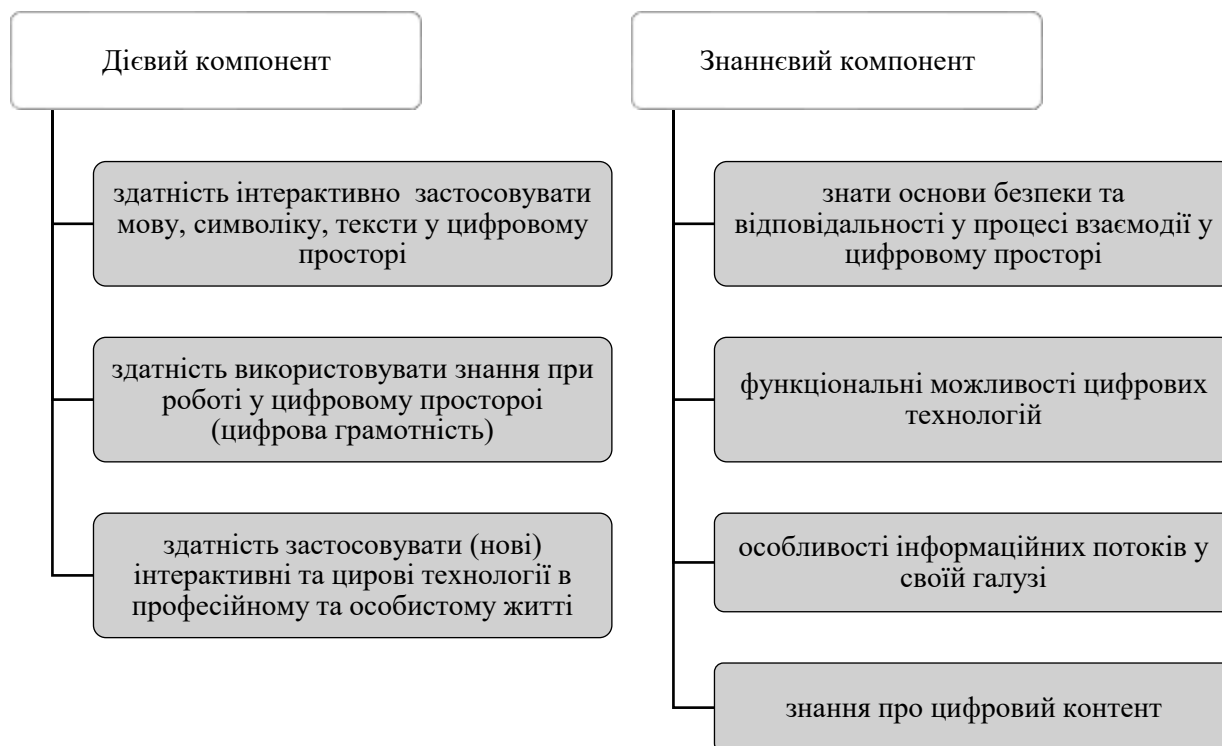


Рисунок. 1.5 – Компоненти цифрової компетентності [32]

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у 2021 році підкреслює, що готовність країн до цифрової трансформації значною мірою залежить від умінь та навичок їхнього населення [53, с. 47].

Розходження в тлумаченні терміну “цифрова компетентність” у відношенні створення та застосування цифрових технологій обумовлені специфікою контексту, в якому ці технології знаходять своє застосування. За словами М. Дубняка, дослідника з цієї галузі, тенденції трансформації суспільних відносин в контексті зростаючого використання цифрових технологій в різних сферах діяльності, таких як «нова економіка», «е-економіка» та «ІКТ-сектор», призводять до розмаїтості термінології, що використовується для опису сфери ІКТ-технологій і створює неоднозначність навколо терміна «цифрова компетентність» [41, с. 144-145].

Незважаючи на різну термінологію, важливо розуміти, що цифрова компетентність включає в себе навички, знання та вміння для ефективного використання цифрових технологій. Це охоплює роботу з різними пристроями і програмним забезпеченням, а також критичну оцінку інформації, комунікацію та творче використання технологій в цифровому середовищі.

Згідно з думкою інших дослідників [54, с. 2; 55, с. 18; 56, с. 78-79], для експертності в певній галузі потрібні знання, уміння, навички та відношення до цифрового світу. Ця позиція охоплює інструментальні і професійні аспекти цифрової компетентності. Ці ідеї відповідають визначенню Європейської Комісії [57, с. 254], згідно з яким цифрова компетентність означає впевнене, критичне та відповідальне використання цифрових технологій, а також взаємодію з ними для навчання, роботи та участі у суспільному житті. Більше того, у 2020 році Європейська комісія визнала цифрову компетентність базовими навичками, необхідними для досягнення сталого розвитку та соціальної справедливості [11, с. 6]. Інші вчені розглядають цифрову компетентність у контексті четвертої промислової революції [14, с. 104], технологічних змін у конкретних галузевих ринках [5, с. 92] та використання штучного інтелекту [20, с. 495].

У цифровому просторі широко представлені наступні компетентності (рис. 1.6).

комунікаційна (знання, відповідальність, вміння та мотивація, які потрібні для комунікації в цифровому просторі)

інформаційна (знання, відповідальність, вміння і мотивація, що знаходяться в області пошуку, визначення, оцінки, переробки цифрових даних, критичного розуміння отриманої інформації)

споживча (знання, відповідальність, вміння і мотивація, що дозволяють ефективно вирішувати повсякденні питання)

технічна (знання, відповідальність, вміння і мотивація, що дають можливість ефективно і безпечно працювати в цифровому просторі)

Рисунок 1.6 – Компетентності у цифровому просторі [40, с. 69]

Кожна з компетентностей, яка є релевантною у цифровому середовищі, [50] включає різні аспекти, пов'язані з відповідальністю та мотивацією для досягнення професійного успіху. Мотивація передбачає наявність осмисленого бажання покращити рівень цифрових компетенцій, що є основою для активності у цифровому просторі і необхідним для досягнення професійного успіху.

О. Трифонова в своєму дослідженні розрізняє цифрову компетентність в залежності від професії і області діяльності. Все більше професій включають в себе елементи цифрових технологій, оскільки вони стають необхідним інструментом для ефективної роботи в сучасному світі. Нижче перераховані деякі види цифрових компетентностей за різними професіями (рис. 1.7).

ІТ-фахівці • Програмування і розробка програмного забезпечення. • Адміністрування мереж та систем. • Кібербезпека та захист інформації. • Аналіз даних і великих об'ємів інформації (Big Data). • Штучний інтелект та машинне навчання.	Маркетологи та рекламисти • Цифровий маркетинг та реклама в інтернеті. • Використання соціальних мереж для маркетингових цілей. • Аналіз веб-аналітики та вивчення поведінки користувачів.	Вчителі, викладачі та педагоги • Використання електронних платформ для навчання (e-learning). • Використання інтерактивних дошок із застосуванням програмного забезпечення. • Використання онлайн-інструментів для створення навчальних матеріалів.
Медичні працівники • Використання електронних медичних записів та інформаційних систем. • Телемедицина та консультації віддалено з використанням цифрових інструментів. • Аналіз даних та медичних досліджень.	Дизайнери та художники • Графічний дизайн та використання графічних програм. • Анімація та створення мультимедійних ефектів. • Використання 3D-моделювання та віртуальної реальності.	Бізнес-аналітики • Аналіз даних для прийняття рішень в бізнесі. • Використання бізнес-інтелекту та звітності. • Прогнозування тенденцій та ринкових змін.

Рисунок 1.7 – Інтеграція Цифрових Технологій у Різноманітні Професії [34, с. 223]

Це лише декілька прикладів, і цифрові компетентності можуть варіюватися в межах кожної професії, в залежності від конкретних завдань та потреб. Важливо, щоб

працівники розвивали свої цифрові навички, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці і успішно працювати в сучасному цифровому світі [34, с. 223].

Зробивши огляд затребуваних цифрових компетентностей, можна зробити висновок, що наявність необхідних компетентностей у працівників є важливим фактором для ефективної роботи в сучасних умовах. Враховуючи швидкий розвиток технологій та зростання цифровізації, компанії вимагають від своїх працівників гнучкості і готовності до використання цифрових інструментів. Враховуючи зміни в сучасному ринку праці, працівники повинні бути готові до постійного навчання і самовдосконалення, оскільки технології швидко змінюються. Розвиток цифрових компетентностей є ключовим елементом для успіху в сучасному професійному середовищі. Отже, працівники, які володіють необхідними цифровими компетентностями, мають перевагу на ринку праці і можуть бути більш продуктивними та ефективними в своїй роботі. Компанії та організації, у свою чергу, повинні сприяти розвитку цифрових компетентностей своїх працівників, надаючи доступ до навчальних ресурсів та програм підвищення кваліфікації.

1.3. Методичні засади оцінювання цифрових компетентностей в менеджменті персоналу

Методичні засади цифрових компетентностей в менеджменті персоналу включають набір принципів, прийомів і методів, які сприяють розвитку та впровадженню цифрових навичок та компетентностей серед персоналу організації. Ці методичні засади допомагають керівникам управління персоналом в ефективному використанні цифрових технологій і інструментів, а також в розвитку цифрових навичок своїх підлеглих. Серед методичних засад можуть бути визначення цілей і завдань для розвитку цифрових компетентностей, розробка навчальних програм і матеріалів, проведення тренінгів та семінарів, використання електронних платформ

для навчання та оцінювання, створення системи моніторингу та оцінки цифрових компетентностей персоналу.

В. Брич наголошує, що оцінювання компетентностей є важливим інструментом для вирішення різних завдань у сфері управління персоналом і розвитку професійних здібностей. До основних завдань, для яких застосовується оцінювання компетентностей, він відносить такі:

1. Визначення потреби в розвитку і навчанні керівників: оцінювання компетентностей допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони керівників і виявити області, де необхідне додаткове навчання або розвиток компетентностей. Це дозволяє організаціям розробляти індивідуальні плани розвитку для керівників і підтримувати їхні професійні здібності.
2. Мотивація керівників: оцінювання компетентностей може слугувати мотиваційним інструментом для керівників. Знаючи, що їхні навички та здібності оцінюються, вони можуть бути стимульовані для подальшого розвитку та вдосконалення. Також, результати оцінювання можуть використовуватися для встановлення цілей та показників продуктивності.
3. Визначення відповідності керівника посаді: оцінювання компетентностей допомагає визначити, наскільки керівник відповідає вимогам своєї посади. Це може бути корисно при вакансіях або при розгляді можливостей для просування внутрішніх кандидатів. Зважаючи на результати оцінювання, можна приймати рішення щодо змін у структурі та розподілі обов'язків.

Отже, оцінювання компетентностей є потужним інструментом у руках управлінців та кадрових спеціалістів для забезпечення ефективного розвитку кадрів та оптимізації управлінських процесів [2, с. 45].

Важливо розуміти, що при оцінюванні професійних компетентностей перевагу слід надавати демонстрації здатності виконувати професійні завдання, а не лише оцінюванню окремих елементів компетентностей. Найбільш ефективним підходом для оцінювання є розроблення завдань з використанням кейсів, які імітують реальні

професійні ситуації [59, с. 46-47]. Враховуючи оцінювання компетентності менеджера, підсумкові висновки надають відповідь на питання, чи має менеджер достатній рівень компетентності для ефективного виконання своїх професійних завдань. Якщо під час оцінювання виявлено, що компетентність менеджера не відповідає встановленим критеріям, це може вказувати на те, що він не здатен виконувати свої обов'язки в повному обсязі або не володіє необхідними навичками для ефективної роботи.

У такому випадку виникає необхідність розробити систему розвитку для менеджера з метою підвищення його компетентності і оволодіння оптимальним набором необхідних компетентностей. Це може включати навчання, тренінги, курси, наставництво або інші методи, спрямовані на розвиток слабких сторін і покращення навичок та знань, які впливають на результативність роботи менеджера.

Оцінювання працівників, визнана науковцями одним з «найважливіших напрямів управління персоналом» [55, с. 17], є невід'ємною складовою сучасної теорії та практики економічного аналізу в організаціях, установах та підприємствах. Вона включає в себе різноманітні методи, які заслуговують на увагу. (рис. 1.8).

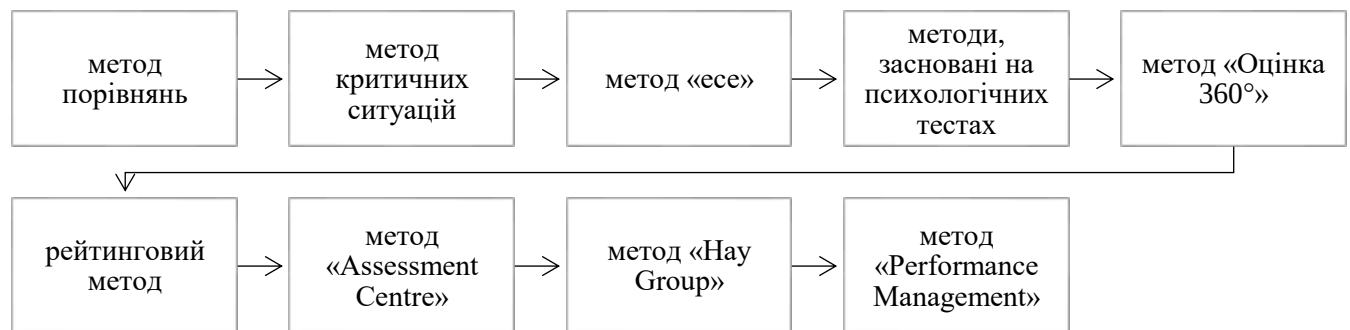


Рисунок 1.8 – Методи оцінювання цифрових компетентностей [24]

Перші п'ять названих методів оцінювання працівників належать до традиційних, вже відомих і широко використовуваних в практиці управління людськими ресурсами. Серед них можуть бути методи, такі як оцінювання за шкалою,

розгляд індивідуальних досягнень, порівняльна оцінка, розгляд особистих якостей тощо.

Останні три методи оцінювання є новими для вітчизняної практики управління людськими ресурсами і відрізняються особливими особливостями та підходами. Застосування цих методів може бути зумовлене необхідністю адаптуватися до сучасних викликів та особливостей ринку праці.

Впровадження нових методів оцінювання працівників відображає динамічні зміни в управлінні людськими ресурсами та стремління організацій до більш об'єктивної, збалансованої та ефективної оцінки працівників. Ці методи можуть зосереджуватися на оцінюванні не тільки результатів, але й потенціалу, здібностях та особистісних якостях працівників.

Метод «Оцінка 360°» передбачає всебічне оцінювання працівника як керівником, так і колективом, в якому здійснюється трудова діяльність, а також колегами та клієнтами [10, с. 10].

Метод «Оцінка 360°» є ефективним та цікавим у процесі оцінювання компетентностей працівників з кількох причин:

1. Об'єктивна оцінка: цей метод залучає оцінювачів з різних груп, таких як керівники, колеги, підлеглі та замовники робіт. Він дозволяє отримати широку перспективу щодо компетентностей працівника. Завдяки цьому можна отримати більш об'єктивну та повну картину його професійної діяльності.
2. Розширення оцінювального контексту: «оцінка 360°» дозволяє оцінити компетентності працівника з різних позицій. Вона досягається через залучення оцінювачів з різних рівнів організаційної ієрархії та функціональних областей. Це дає можливість оцінити працівника з різних сторін і зрозуміти його внесок у різні аспекти роботи.
3. Підтримка розвитку компетентностей: «оцінка 360°» надає можливість отримати поверхневий зворотний зв'язок щодо сильних та слабких сторін працівника у контексті його компетентностей. Це дозволяє спрямувати зусилля на розвиток

конкретних навичок та умінь для покращення продуктивності та досягнення поставлених цілей.

4. Залучення до саморефлексії: оцінка від багатьох оцінювачів спонукає працівника до саморефлексії та самооцінки своєї роботи та компетентностей. Він має можливість порівняти своє сприйняття своєї роботи з оцінками оточуючих та визначити області для саморозвитку.

Для оцінки компетентності, потенціалу та особистісних якостей управлінців широко використовується метод «Assessment Center», або центр оцінювання. Ця стандартизована технологія спрямована на комплексне оцінювання кадрів відповідно до визначених критеріїв. Інформація, яка збирається за допомогою цього методу щодо особистісних, управлінських та професійних можливостей керівників, допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

При якісному проведенні оцінювання за допомогою методу «Assessment Center» можна отримати відповіді на такі запитання [60, р. 66-68]:

- оцінка готовності управлінця виконувати ключові управлінські завдання;
- визначення потреби в подальшому навчанні та розвитку для окремих управлінців;
- аналіз особливостей комунікації в колективі та рівня взаємодії внутрішньої команди;
- ідентифікація потенційних кандидатів серед менеджерів середнього рівня для можливого руху на посаду вищого рівня.

Підхід до оцінювання діяльності працівників, розроблений «Hay Group» у 40-х роках XX століття американським консультантом Едвардом Хеєм, базується на системі оцінювання посад і враховує особливості організації, її цілі та фактори, що впливають на її функціонування [48].

Для оцінювання посад найчастіше використовуються три фактори:

- Активна роль у виконанні завдань, підтримання внутрішньої мотивації співробітника.

- Вищий рівень кваліфікації, необхідний для ефективного виконання службових обов'язків.
- Стремління до новаторства: прояв ініціативи у напрямку оптимізації та комерціалізації бізнес-процесів. [2, с. 47].

По кожному фактору виділяється декілька рівнів вимог до працівника, який займає посаду, що оцінюється.

Сучасний підхід «Управління результативністю» (англ. «Performance Management») – це концепція керування підвищенням продуктивності праці співробітників підприємств (установ, організацій). Вона включає три взаємопов'язані компоненти: вимірювання, зворотний зв'язок та мотивацію [41, с. 150]. Методологія оцінки «Управління результативністю» надає можливість передбачити заходи для запобігання негативним ситуаціям, підвищити ефективність моніторингу керівництва щодо роботи персоналу, гармонізувати цілі працівників зі стратегічною метою функціонування організації, забезпечити ефективний зворотний зв'язок на всіх рівнях управління та впровадити ефективну систему мотивації персоналу.

Метод «Performance Management» вважається одним з найефективніших у процесі оцінювання компетентностей працівників з кількох причин:

1. Фокус на результати: цей метод ставить акцент на досягнення конкретних результатів і вимірювання продуктивності працівників на основі об'єктивних критеріїв. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно працівники досягають поставлених цілей та виконують свої обов'язки.
2. Зворотний зв'язок і розвиток: метод надає можливість надавати працівникам конструктивний зворотний зв'язок щодо їхньої роботи та результатів. Цей процес сприяє виявленню сильних сторін та областей для покращення, що сприяє розвитку компетентностей працівників.
3. Мотивація та винагорода: метод також включає в себе систему мотивації та винагород за досягнення високих результатів. Це може включати премії, просування

по службі або інші форми визнання зусиль працівника. Це стимулює працівників до високих показників продуктивності та розвитку їхніх компетентностей.

4. Систематичність та регулярність: оцінювання продуктивності здійснюється систематично та регулярно, що дозволяє виявляти тенденції та зміни в роботі працівників з часом. Це дозволяє розпізнати потреби в навчанні та підтримці для подальшого розвитку компетентностей [61, с. 249].

Загалом, метод «Performance Management» є ефективним, оскільки спрямований на визначення, вимірювання та підтримку компетентностей працівників з метою досягнення високих результатів.

В. Данюк, А. Колот та С. Цимбалюк вказують на високу актуальність вміння ефективно використовувати інформаційні технології в управлінні персоналом. Згідно з їх дослідженнями, ця навичка є однією з надзвичайно важливих умінь фахівця з управління персоналом і є необхідною складовою його професійної компетентності [18, 20].

У світових наукових дослідженнях та практиках в сфері управління персоналом, таких як Модель компетентностей SHRM (Society for Human Resource Management) [62]. Професійна карта CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). Які було описано автором у Додатку Б та Професійна рамка компетентності з управління персоналом HRPА (Human Resource Professionals Association), відображені відповідні розуміння компетентності та формування профілю компетенцій менеджера з персоналу [63, с. 320-321].

У 2013 році був опублікований дослідницький звіт, в якому була представлена «Рамка цифрової компетентності для громадян» (Digital Competence Framework for Citizens), яка була скорочено відома як DigComp. Ця рамка була розроблена науковцями на основі широких консультацій зі зацікавленими сторонами [64]. Вона включала структуру з 21 компетентності, які необхідні для володіння цифровим середовищем, і надавала їх опис у термінах знань, вмінь, навичок та ставлення в п'яти різних сферах (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Сфери застосування 21 компетентності згідно Digital Competence Framework for Citizens [65]

Створення цієї Рамки було обумовлено потребою, щоб особа мала розуміння загальних принципів, механізмів і логіки, що стоять за розвитком цифрових технологій, і також мала знання про функціонування та використання різних пристроїв, програм та мереж. Для кожної компетентності було визначено три рівні: базовий, середній і високий/просунутий. Звіт також включав інструменти для самооцінки рівнів цифрової компетентності. [65].

У 2016 році Європейська Комісія впровадила Рамку цифрової компетентності для громадян (DigComp 2.0), що була детально описана в концептуальній еталонній моделі. Ця рамка спрямовувалася на визначення основних компетенцій, необхідних громадянам для ефективного використання інформаційних технологій та цифрових ресурсів у різних сферах життя. У 2017 році на конференції в Брюсселі була представлена оновлена версія Рамки – DigComp 2.1, що включала восьмий рівень майстерності з прикладами використання, з метою покращення оригінальної Рамки. Варто зауважити, що 21 компетентність, описана в Рамці, залишалась незмінною. У березні 2022 року була представлена оновлена версія Рамки цифрових компетентностей громадян DigComp 2.2, яка враховує сучасні тенденції та вимоги цифрової епохи. Ця рамка охоплює різні аспекти цифрових навичок, включаючи роботу з інформацією, розуміння цифрових інструментів, критичне мислення, спілкування в онлайн середовищі, кібербезпеку та збереження приватності. DigComp 2.2 надала більше прикладів використання цих компетентностей, допомагаючи уявити їх застосування у різних сферах життя.

Одним із головних призначень Рамки DigComp є сприяння формуванню політики, яка підтримує розвиток цифрових компетентностей серед громадян. Вона допомагає органам управління, освітнім установам та роботодавцям зорієнтуватися у розробці програм та ініціатив, спрямованих на покращення рівня цифрової грамотності населення.

У найновішій версії DigComp відображено наступні сфери (рис. 1.10).

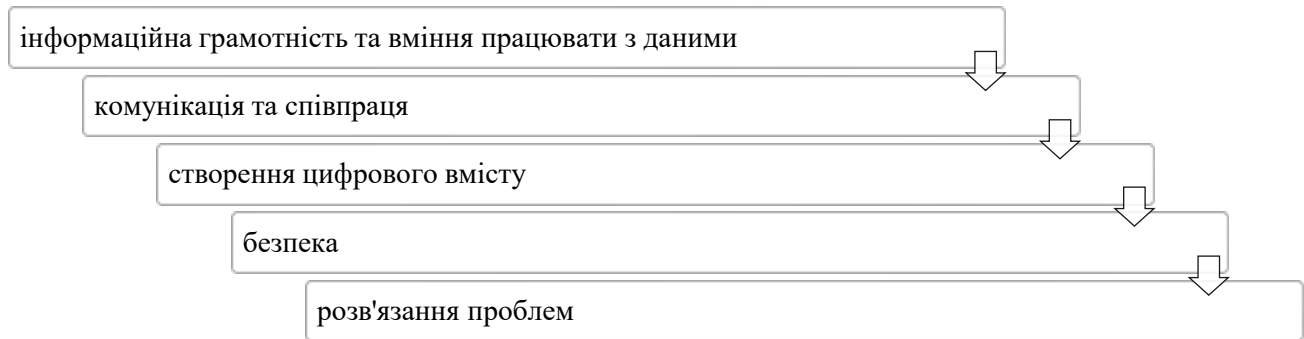


Рисунок 1.10 – Сфери найновішої версії DigComp [66]

DigComp 2.2 – це оновлена версія «Рамки компетентностей для цифрової грамотності», яка включає 250 нових прикладів знань, навичок та ставлення, що стали актуальними після попереднього оновлення. Ці нові приклади охоплюють різні аспекти цифрової грамотності, зокрема:

1. Навички датафікації інтернет-сервісів та програм:

- Вміння працювати з великим обсягом даних та аналізувати їх для отримання цінних висновків.
- Фокус на використанні персональних даних та здатність їх належно захищати, ураховуючи питання приватності.

2. Вміння використовувати нові технології, такі як «розумні речі»:

- Розуміння принципів роботи «розумних речей» та їх вплив на побутове та професійне середовище.
- Навички управління «розумними речами» та зв'язаними пристроями.

Варто зазначити, що приклади знань, навичок та ставлення, наведені в DigComp 2.2, не є обов'язковими для всіх громадян. Це означає, що не всі повинні

мати такий же рівень компетентності у цих нових аспектах цифрової грамотності. Однак ці приклади можуть бути використані як основа для розробки навчальних програм та оцінки компетентностей, зокрема для навчання на робочому місці. Оновлення DigComp 2.2 відображає постійний розвиток цифрового середовища та впровадження нових технологій, що вимагають від людей адаптуватися та розвивати свої навички та знання для ефективної роботи в цифровому суспільстві [66]. DigComp 2.2 – це рамка компетентностей для цифрової грамотності, яка надає особливу увагу зв'язку між цифровими компетентностями та ключовими компетентностями, що взаємодоповнюють одна одну. Вона визначає набір навичок та знань, необхідних для ефективного функціонування в цифровому суспільстві.

У 2021 році Міністерство цифрової трансформації України запропонувало Рамку цифрових компетентностей для громадян України на основі концептуальної еталонної моделі DigComp 2.1. Рамці, наведеній у Додатку В, міститься співставлення вітчизняних (українських) [67] і європейських [66] (з DigComp 2.2) формулювань компетентностей.

Зауважується, що українська версія може містити деякі відмінності, зумовлені бажанням надати більш розгорнуті визначення та пояснення термінів, які краще відповідають українським реаліям. Це вказує на адаптацію та контекстуалізацію змісту рамки DigComp 2.2 для вітчизняного контексту та потреб громадян України. Такий підхід дозволяє більш точно враховувати особливості та специфіку українського суспільства, щоб забезпечити ефективне навчання та розвиток цифрової грамотності серед громадян.

Українська версія Рамки цифрових компетентностей, DigComp 2.1, була розбита на дві окремі частини (нульовий та перший блок) і додано нові компетентності, загалом 30 (порівняно з 21 в європейській версії), зокрема з фокусом на професійному розвитку в цифровому середовищі. Однак, як влучно наголошує Р. М. Лісова, кількість рівнів майстерності була скорочена з 8 до шести, а блок прикладів виключено. До цифрових технологій, які включені в українську Рамку, належать

соціальні медіа, мультимедіа, потокове відео, системи управління навчанням, цифрова музика, геолокація, електронна комерція, безпілотні та мобільні технології, Інтернет речей (IoT), роботизація, кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, біометричні технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, технології ідентифікації, блокчейн, квантові технології та інші [69, с.116].

У документі «Опис Рамки цифрової компетентності для громадян України» вказується на потенційне застосування Рамки не лише в освітній сфері, але й у впровадженні змін у професійні стандарти, посадові вимоги, сертифікацію та атестацію персоналу та інші сфери діяльності. У 2021 році була створена робоча група Міністерства цифрової трансформації України, у яку входили представники Національного агентства кваліфікацій, з метою реалізації можливостей застосування Рамки на ринку праці [67]. Рамка цифрової компетентності може використовуватись як важливий інструмент для оцінювання, розвитку та підвищення рівня цифрових навичок громадян. Принципи та критерії Рамки можуть бути використані для визначення необхідних компетентностей у різних професійних галузях та встановлення відповідних стандартів для персоналу.

Робоча група розробила рекомендації для розробників професійних стандартів, щоб врахувати цифрові компетентності. Останні дослідження на ринку праці підтверджують високий попит на цифрові уміння та навички, а також показують зв'язок між рівнем добробуту та цифровою компетентністю. Наприклад, у Великобританії вакансії, які вимагають базових навичок цифрової грамотності, оплачуються на 29% вище, ніж вакансії без таких навичок [70]. Це свідчить про значення цифрової компетентності у сучасному світі праці та потребу в її впровадженні в професійні стандарти. Включення цифрових компетентностей в стандарти допоможе працівникам набути необхідні навички для сучасного ринку праці і відповідати вимогам цифрової економіки. Одночасно це забезпечить можливості для підвищення заробітної плати та професійного росту працівників.

Таким чином, рекомендації робочої групи щодо включення цифрових компетентностей в професійні стандарти відображають потребу в адаптації до вимог цифрової економіки та підвищенні конкурентоспроможності працівників на ринку праці.

Дослідження компанії «Gartner» [71] вказують на загальні стратегічні тенденції розвитку технологій, включаючи штучний інтелект, цифрове навчання та платформи, які поєднують цифрові та аналогові середовища. Аналіз вакансій свідчить, що роботодавці часто очікують від кандидатів навичок візуалізації даних, таких як володіння Tableau, Google Charts, Microsoft Power BI, а також знання принципів та передових практик візуалізації даних, а також мов програмування, таких як R і Python.

Опитування підприємств, що займаються сільським, рибним та лісовим господарством, проведене в Україні восени 2021 року з метою вивчення впливу нових технологій на зайнятість, зміну ролі працівників, потрібні навички та професії, підтвердило значний вплив діджиталізації та автоматизації в цій галузі. Серед найпопулярніших технологічних змін були використання дронів, GPS-навігації та сучасної комп'ютеризованої техніки для збору врожаю. Ці зміни впливають на зміст формальної та неформальної освіти, а також на вимоги до працівників. Бізнес-представники вказують на необхідність вміння працювати з цифровими пристроями, аналізувати та інтерпретувати отримані дані [13, р. 5009]. Інші українські дослідники також підтверджують ці вимоги [63; 72; 73]. Зазначене дослідження дозволяє вважати, що інституціоналізовані механізми впровадження цифрових компетентностей на ринку праці включають професійні стандарти (затверджені відповідними органами), стандарти освіти та оцінювання, які дозволяють перевірити наявність цифрових компетентностей після навчання. До неофіційних регуляторів можна віднести вимоги, що ставляться роботодавцями під час найму працівників, які, зокрема, відображаються у вакансійних оголошеннях і проявляються під час співбесід з кандидатами. Посадові інструкції можна розглядати як напівофіційний інструмент,

оскільки такі документи можуть містити вимоги, обумовлені законодавством, але водночас відображати бачення роботодавців, які затверджують ці інструкції.

Цифрова трансформація сучасного суспільства та економіки передбачає значний розвиток цифрових технологій, що вимагає від людей оволодіння цифровою компетентністю. Це комплексна здатність розуміти, використовувати та адаптуватися до цифрових технологій, а також свідомо сприймати їхні можливості, обмеження та ризики. Цифрова компетентність стає ключовою як у публічному управлінні, так і в суспільних відносинах, оскільки цифрові інструменти значно полегшують доступ до інформації, покращують комунікацію та можуть сприяти більш ефективному функціонуванню суспільства та економіки.

У Європейському просторі вже сформувалися стандарти та очікування щодо цифрових компетентностей, які мають бути засвоєні громадянами. Європейська рамка цифрових компетентностей громадян (DigitComp) визначає основні аспекти цифрової компетентності та визначає її рівні і сфери застосування. Цей документ є нормативним і допомагає організаціям, установам та освітнім закладам визначити та розвивати цифрові компетентності громадян.

З розвитком технологій та зростанням їхнього впливу на суспільство, рамка DigitComp постійно оновлюється та доповнюється новими аспектами та прикладами. Це допомагає враховувати швидкі зміни в цифровій сфері і виробляти відповідні підходи до підготовки та розвитку громадян у цифровому середовищі.

Отже, цифрова компетентність стає необхідною умовою для успішності у сучасному світі, а розробка стандартів та рамок, таких як DigitComp, допомагає сприяти її розвитку та використанню в різних аспектах суспільства та економіки.

Поточна версія DigitComp 2.2 включає 21 компетентність, які поділяються на п'ять сфер: інформаційна грамотність та вміння в роботі з даними, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, забезпечення безпеки і вирішення проблем. Ця рамка включає в себе вісім рівнів компетентності. DigitComp виконує важливу роль у визначенні змісту освітніх програм і встановленні стандартів на ринку

праці. Вона перетворює знання, навички, уміння та ставлення в конкретні вимоги і очікування до працівників, а також в результати навчання [66].

Україною було опубліковано Рамку цифрових компетентностей для громадян України, яка була створена на основі DigitComp 2.1. Ця рамка включає більш деталізовані компетентності порівняно з європейською версією, але не містить прикладів використання цих компетентностей у реальних ситуаціях (переклад від знань, навичок, умінь та ставлення). Це призводить до неповного врахування потреб ринку праці. Робоча група Міністерства цифрової трансформації України спільно з Національним агентством кваліфікацій запропонувала вирішити цю проблему, розробивши рекомендації для творців професійних стандартів щодо формулювання цифрових компетентностей в цих стандартах [32].

В даний час існує великий попит на цифрові компетентності працівників різного рівня кваліфікації, і це ставить під сумнів необхідність уваги до інституціоналізованих механізмів впровадження цифрових компетентностей на ринку праці. У цьому контексті особливо важливою стає роль професійних стандартів, стандартів освіти та стандартів оцінювання. Принципи, за якими розробляються такі приклади, адаптовані для української системи, можуть стати основою для подальших досліджень у цій сфері.

Проаналізувавши сутність та класифікацію цифрових компетентностей зазначимо, що цифрова компетентність стає необхідною умінням у сучасному світі, де цифрові технології проникають у всі сфери життя. Розвиток цифрової компетентності дозволяє людям бути активними учасниками суспільства, ефективно працювати, навчатися та забезпечувати свій особистий розвиток. Тому важливо надавати належну увагу розвитку цифрової компетентності як основи успішної адаптації до сучасного століття. Знання базових принципів роботи пристроїв (параметри включення-вимикання, живлення, безпеки тощо) не приведуть до втрати компетентності при заміні технічного пристрою (наприклад, з комп'ютера на планшет). Однак, будь-який апаратний пристрій не може працювати без відповідного

програмного забезпечення. Знання тільки про те, як увімкнути комп'ютер, планшет, ноутбук, мобільний телефон або «розумний» годинник не є достатнім. Також потрібно знати, як використовувати програми, необхідні для вирішення завдань користувача, наприклад, для друку документів, пошуку інформації в Інтернеті, створення таблиць, візуалізації даних і т. д.

Цифрова компетентність стала необхідним фактором успіху у сучасному світі, де цифрові технології проникають у всі сфери життя. Щоб ефективно функціонувати в сучасному суспільстві, необхідно мати не лише загальну цифрову грамотність, але й специфічні цифрові компетентності, які відповідають конкретним потребам і завданням.

Таким чином, існує широкий спектр методів формування цифрових компетенцій, які включають навчання через ігри, проєктні завдання, віртуальні середовища, онлайн-курси, менторство та багато інших. Це свідчить про те, що існує безліч підходів до ефективного навчання цифровим компетенціям. Ефективні методи формування цифрових компетенцій враховують індивідуальні потреби та вимоги учнів або працівників. Це означає адаптацію навчального процесу до рівня знань, навичок та особливостей кожної особи.

Після оцінювання існуючих моделей компетенцій та міжнародних основ сертифікації в галузі управління персоналом, можна зазначити, що всі названі моделі виокремлюють професійні та особистісні компетенції, які є необхідними для успішної роботи в цій сфері. Зокрема, моделі SHRM та CIPD пропонують широкий спектр компетенцій.

Проте, варто відзначити, що найбільш практичною та релевантною для українського ринку праці є модель Української версії Рамки цифрових компетенцій, DigComp 2.1. Ця модель є сучасною та адаптованою до сьогодення, враховуючи специфіку українського ринку праці. Використання цієї моделі у другому розділі буде мати доцільність, оскільки дозволить акцентувати на важливості розвитку цифрових компетенцій у фахівців з управління персоналом.

Результати дослідження, представлені у цьому розділі, можна вважати певним внеском до розуміння сутності цифрових компетентностей та їх впровадження в особистому та професійному житті.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УМОВ І ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРОФІТРЕЙДИНГ ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Профїтрейдинг груп»

ТОВ «Профїтрейдинг груп» є підприємством, спеціалізованим у сфері відновлення відсортованих відходів. Ця компанія займається важливою та відповідальною діяльністю з обробки та переробки відходів з метою їх вторинного використання та мінімізації впливу на навколишнє середовище [76].

У своїй роботі ТОВ «Профїтрейдинг груп» застосовує сучасні технології та професійний підхід до обробки відсортованих матеріалів. Підприємство здійснює сортування та обробку різноманітних відходів, таких як пластик, папір, скло, метал, текстиль та інші. Воно забезпечує відокремлення різних видів відходів, підготовку їх до подальшої переробки та виготовлення вторинної сировини.

Підприємство приділяє особливу увагу дотриманню екологічних та виробничих стандартів, щоб забезпечити безпечну та ефективну обробку відходів. Це дозволяє не лише зменшити кількість відходів, що потрапляють на сміттєзвалища, але й стимулює збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

Діяльність ТОВ «Профїтрейдинг груп» у сфері відновлення відсортованих відходів є важливим внеском у створення стійкої та екологічно відповідальної споживчої культури [76]. Це сприяє збереженню ресурсів, зниженню забруднення навколишнього середовища та створенню більш здорового та збалансованого екологічного стану.

Основний вид діяльності ТОВ «Профітрейдинг груп» – 38.32 «Відновлення відсортованих відходів». На рис. 2.1 наведемо детальний перелік видів діяльності підприємства.

Виробництво інших текстильних виробів
Виробництво інших виробів із пластмас
Виробництво неметалевих мінеральних виробів
Виробництво інших готових металевих виробів
Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення
Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами
Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
Оптова торгівля хімічними продуктами
Консультування з питань комерційної діяльності й керування
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
Збирання небезпечних відходів
Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас

Рисунок 2.1 – Інші види діяльності ТОВ «Профітрейдинг груп» [76]

Нижче наведемо основні фінансові показники підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп» (Додаток Г).

Таблиця 2.1 – Основні показники господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Профітрейдинг груп» за 2020-2022 рр. [76]

Назви показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2020	2021	2022	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36 428,50	70 250	228 545,40	33 821,50	92,84%	158 295,40	225,33%

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші доходи	5,7	10,5	34,2	4,80	84,21%	23,70	225,71%
Разом доходи	36 434,20	70 260,50	228 579,60	33 826,30	92,84%	158 319,10	225,33%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	34792,7	66 736,30	224 495,90	31 943,60	91,81%	157 759,60	236,39%
Інші операційні витрати, тис. грн.	1 254,20	1908,1	793,4	653,90	52,14%	-1 114,70	-58,42%
Частка витрат на оплату праці в складі операційних витрат, %	8,63%	5,44%	13,69%	-0,03	- 36,94%	0,08	151,62%
Чистий прибуток, тис. грн.	317,6	478,99	2609	161,39	50,82%	2 130,01	444,69%
Рентабельність реалізованої продукції (РП), %	0,87%	0,68%	1,14%	-0,002	- 21,79%	0,005	67,43%
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) ПВП, тис. грн.	108,2	103,8	108,6	-4,40	-4,07%	4,80	4,62%
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	14	18	21	4,00	28,57%	3,00	16,67%
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / особу	2602,04	3902,78	10883,11	1 300,74	49,99%	6 980,34	178,86%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

За даними таблиці 2.1 видно, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс із 36 428,50 тис. грн у 2020 році до 228 545,40 тис. грн у 2022 році. За цей період відбулося значне зростання виручки, що складає 225,33%. Інші доходи також зросли, з 5,7 тис. грн у 2020 році до 34,2 тис. грн у 2022 році, що представляє збільшення на 225,71%. Собівартість реалізованої продукції виросла із 34 792,7 тис. грн у 2020 році до 224 495,90 тис. грн у 2022 році. За цей період собівартість зросла на 236,39%. Чистий прибуток збільшився із 317,6 тис. грн у 2020 році до 2609 тис. грн

у 2022 році, що представляє збільшення на 444,69%. Рентабельність реалізованої продукції (РП) вказує на прибутковість підприємства і зменшилася з 0,87% у 2020 році до 1,14% у 2022 році. Рентабельність зросла на 67,43%. Продуктивність праці персоналу зростала із 2602,04 тис. грн / особу у 2020 році до 10883,11 тис. грн / особу у 2022 році. За цей період продуктивність праці збільшилася на 178,86%.

Підприємство відзначилося значним зростанням виручки та чистого прибутку, що свідчить про успішну фінансову діяльність. Суттєвий ріст продуктивності праці вказує на ефективне використання ресурсів. Зростання собівартості реалізованої продукції може потребувати уваги до оптимізації витрат. Рентабельність реалізованої продукції покращилася, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Загалом, показники свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства протягом трьох років.

Для глибшого аналізу соціально-економічних характеристик підприємства, цілеспрямованою є проведення дослідження основних HR метрик підприємства.

Важливим кроком у процесі аналізу є оцінювання структури персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп». Нижче розглянемо складові цієї структури (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп» у 2020-2022 рр.

Категорія	2020	2021	2022	Питома вага 2020, %	Питома вага 2021, %	Питома вага 2022, %
Керівники	1	2	3	7,14	11,11	14,29
Провідні фахівці	5	6	5	35,71	33,33	23,81
Спеціалісти	3	4	5	21,43	22,22	23,81
Робітники	5	6	8	35,71	33,33	38,10
Всього	14	18	21	100	100	100

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі аналізу змін у структурі персоналу протягом трьох років (2020, 2021, 2022) можна зробити наступні висновки: спостерігається загальне збільшення кількості працівників на підприємстві з 14 у 2020 році до 21 у 2022 році. Відсоткова питома вага керівників в структурі персоналу також зростає, з 7,14% в 2020 році до

14,29% в 2022 році. Провідні фахівці та спеціалісти залишаються досить стійкими категоріями, проте відбуваються деякі зміни в їх відсотковій питомій вазі, зокрема, відсоткова частка провідних фахівців зменшилася з 35,71% у 2020 році до 23,81% у 2022 році, тоді як у категорії спеціалістів відбувається збільшення з 21,43% в 2020 році до 23,81% в 2022 році. Загалом, структура персоналу на підприємстві продемонструвала певну динаміку змін, що може вказувати на тенденції у розвитку організації і може бути корисною для прийняття управлінських рішень та планування кадрових ресурсів. (рис. 2.2).

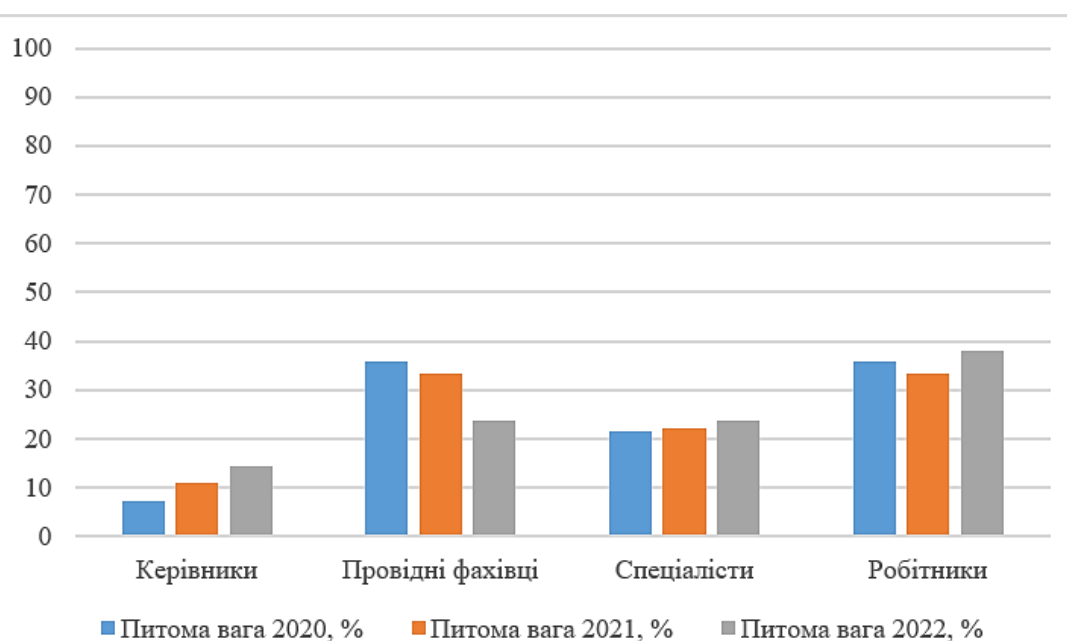


Рис. 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп» у 2020-2022 рр.

[76]

Отже, після аналізу структури персоналу, ми можемо констатувати досить рівномірний розподіл між різними категоріями професій. Проте можна зробити припущення, що виникають певні проблеми управління персоналом на підприємстві.

Дослідимо якісний склад людських ресурсів ТОВ «Профітрейдинг груп» за 2020-2022 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Якісний склад людських ресурсів ТОВ «Профітрейдинг груп» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
За віком, років						
від 18 до 30 років	8	57,14	9	50	11	52,38
від 30 до 40 років	6	42,86	9	50	10	47,62
Разом	14	100	18	100	21	100
За статтю						
Жінки	10	71,43	12	66,67	15	71,43
Чоловіки	4	28,57	4	22,22	6	28,57
Разом	14	100	18	100	21	100
За рівнем освіти						
Фахова передвища освіта	1	7,14	3	16,67	2	9,52
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	12	85,71	12	66,67	18	85,71
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	1	7,14	3	16,67	1	4,76
Разом	14	100	18	100	21	100
За трудовим стажем, років						
до 3 років	5	35,71	6	33,33	8	38,10
від 3 до 6 років	7	50,00	10	55,56	9	42,86
більше 6 років	2	14,29	2	11,11	4	19,05
Разом	14	100	18	100	21	100

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані за три роки (2020, 2021, 2022), можна зробити наступні висновки щодо структури персоналу на розглянутому підприємстві. За віком спостерігається певна рівномірність, але варто відзначити збільшення кількості працівників віком від 18 до 30 років у 2022 році, що може свідчити про певну молодіжну тенденцію у наборі персоналу. За статтю, жінки складають значну частку персоналу на всіх трьох роках, і їхній внесок збільшується з часом. Щодо рівня освіти, більшість працівників мають перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, і цей тренд зберігається протягом трьох років. За трудовим стажем спостерігається збільшення кількості працівників зі стажем від 3 до 6 років у 2022 році. Загалом, структура персоналу на підприємстві проявляє певні тенденції, які можуть бути важливими для подальшого управління та планування кадрових ресурсів. Наступним кроком варто проаналізувати показники руху працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники руху працівників ТОВ «Профітрейдинг груп»
протягом 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021	Темп приросту 2021/2020, %	Темп приросту 2022/2021
Чисельність персоналу, осіб	14,00	18,00	21,00	4,00	3,00	28,57	16,67
Кількість прийнятих осіб	2,00	5,00	5,00	2,00	1,00	22,22	9,09
Кількість звільнених осіб	1,00	1,00	2,00	3,00	-2,00	60,00	-25,00
Коефіцієнт обороту кадрів	0,64	1,48	2,41	-0,03	-0,04	-4,94	-6,49
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,06	0,05	-0,01	-0,01	-14,29%	-16,67%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, коефіцієнт обороту у 2021 році зменшився на 4,94% у 2022 році – на 6,49%, натомість упродовж трьох років, з 2020 по 2022, спостерігається сталий та позитивний тренд зменшення плинності персоналу в організації. Коефіцієнт плинності, визначений як співвідношення кількості працівників, які покинули компанію, до середньої кількості працівників, зменшується з 0.07 у 2020 році до 0.05 у 2022 році. Відхилення цього показника з року в рік вказують на стале зниження, а темп приросту від 2021 до 2022 року підтверджує стійке зменшення відсоткового відношення працівників, які покинули організацію. Ці позитивні динаміки свідчать про ефективні стратегії управління персоналом, спрямовані на збереження та стабільність кадрів у компанії.

Один з головних напрямків кадрової стратегії компанії ТОВ «Профітрейдинг груп» полягає в створенні постійно діючої системи підвищення кваліфікації персоналу. Цією задачею займається відділ управління персоналом, який організовує семінари для підготовки особистих менеджерів для роботи з корпоративними клієнтами, фахівців у галузі продажу продуктів та послуг, а також фахівців з маркетингу. Відбувається постійний обмін досвідом у різних сферах діяльності підприємства.

Ефективність пошуку кандидатів оцінюється через розрахунок та аналіз показників витрат на заповнення вакансій щодо заробітної плати, а також в зв'язку з тривалістю служби та загальним прибутком компанії. Вивчення цієї інформації допомагає з'ясувати можливості та обґрунтованість впровадження таких дій, як зниження розміру заробітної плати під час випробувального періоду працівника з метою більш швидкого відшкодування витрат компанії, а також вартість впровадження програм збереження персоналу.

Аналогічно до попереднього блоку показників вартості, ці оцінювальні метрики в ТОВ «Профітрейдинг груп» також мають варіативний характер, в залежності від категорії посад. Зокрема, щодо керівного персоналу, відсоток витрат на рекрутинг (незважаючи на більшу номінальну суму) відносно середньої заробітної плати має менше значення, ніж той самий показник для робітничого персоналу (50% порівняно з 80%). Це свідчить про те, що для керівників доцільніше використовувати менший відсоток зниження суми заробітної плати під час випробувального періоду.

Організаційна структура досліджуваного підприємства відображена на рис. 2.3. Відмітимо, що організаційна структура ТОВ «Профітрейдинг груп» є досить розгалуженою та багаторівневою. Також наявні відділи, які безпосередньо на пряму підпорядковуються генеральному директору.

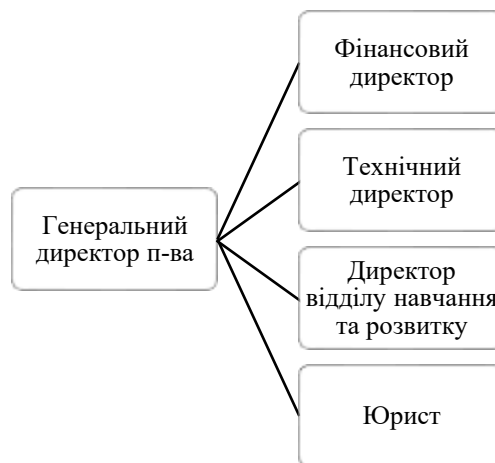


Рисунок 2.3 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп» [76]

Отже, організаційну структуру можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Керівництво компанією здійснює генеральний директор, якому підпорядковуються фінансовий директор, технічний директор та директор відділу навчання та розвитку. Для ТОВ «Профітрейдинг груп» дана організаційна структура є оптимальною. Чисельність персоналу підприємства за станом на 2022 рік склала 21 особа.

На підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп» функціонує відділ роботи з персоналом організації. У відділі роботи з персоналом працюють п'ять осіб, посади яких відображені на рис. 2.4. Функції та посадові обов'язки кожного працівника прописуються в посадовій інструкції, що відповідає кожній посаді.

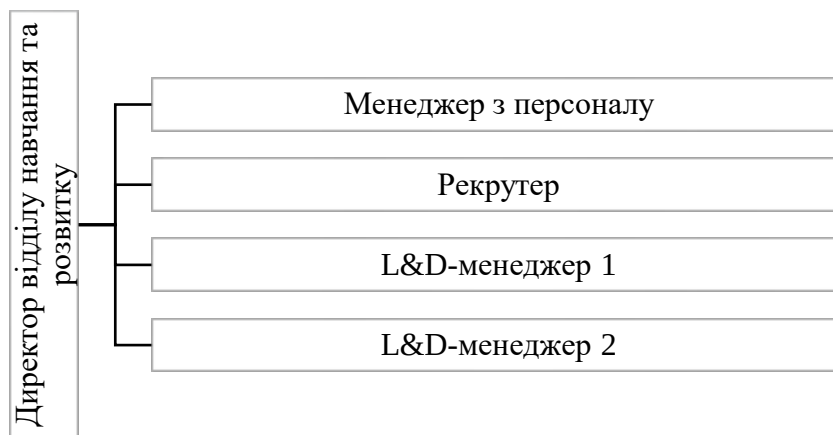


Рисунок 2.4 – Організаційна структура відділу роботи з персоналом ТОВ «Профітрейдинг груп» [76]

Як видно на рис. 2.4, менеджер з персоналу безпосередньо підпорядковується Директор відділу навчання та розвитку та відповідає за розробку загальних стратегій кадрової політики підприємства, процес відбору та розстановки кадрів, розробку та впровадження системи мотивації, а також за стимулювання та розвиток персоналу. Рекрутер в основному займається справами, пов'язаними з діловодством та веденням

кадрового обліку. Також займається підбором персоналу та адаптацією нових працівників.

Згідно з кадровою політикою підприємства, на вакантні посади переважно приймаються фахівці, які вже мають досвід роботи в даній сфері, і працюють на аналогічних посадах не менше трьох років. Згідно зі стратегією цієї організації, стажерами приймаються виключно студенти (зазвичай 3-4 курсів ВНЗ), з якими укладається тимчасовий договір до завершення навчання в університеті. Пройшовши стажування в цьому підприємстві та виявивши себе з найкращого боку, студентам надається можливість переходу на посаду спеціаліста за умови укладення безстрокового контракту.

Отже, досліджуючи діяльність ТОВ «Профітрейдинг груп», можна дійти висновку у тому, що економічна діяльність цього підприємства є ефективною, оскільки прибуток збільшується. Крім цього, успішна організація планування, контролю, наявність висококваліфікованих фахівців у галузі мотивації працівників, а також комфортні умови праці обумовлюється тим, що система управління кадрами підприємства знаходиться на високому рівні. Основною проблемою та недоліком підприємства є те, що процеси добору персоналу проходять хаотично, не систематизовано та не структуровано. Наявні основні положення, але фактично програма заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства не розроблена. Враховуючи, що цифрові компетентності стали необхідними у сучасних умовах, де технології швидко розвиваються і впливають на всі сфери бізнесу, важливо негайно розпочати процес їхнього формування та підвищення серед персоналу.

2.2. Аналіз системи формування та розвитку цифрових компетентностей працівників на підприємстві ТОВ «Профітрейдинг груп»

Впровадження новаторських цифрових технологій в діяльності підприємств спричинило актуалізацію проблематики розвитку цифрових навичок персоналу. В умовах сучасного ринку праці, який перебуває у процесі цифрової трансформації, вимагається від працівників безперервного та послідовного розширення цифрових компетенцій, а також удосконалення фахової майстерності у їхній основній галузі діяльності. Підвищення професійних навичок є постійним процесом накопичення знань та умінь у різних сферах людської діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності не лише окремої особи, але й організації в цілому, зокрема підприємства. Це сприяє досягненню особистих (включаючи підприємницькі) мотиваційних цілей, таких як саморозвиток, кар'єрний ріст та матеріальний достаток.

Проведення аналізу системи формування та розвитку цифрових компетентностей працівників на ТОВ «Профітрейдинг груп» допомагає оцінити ефективність цих процесів і визначити потенційні напрями для вдосконалення.

Розглянемо аналіз системи формування та розвитку цифрових компетентностей працівників на даному підприємстві з позитивних і незавершених аспектів:

– Позитивні Аспекти:

1. Стратегічне зорієнтування: система орієнтована на стратегічні цілі підприємства, що відзначається правильним відповідним співвідношенням між цифровими компетентностями та стратегічним розвитком.
2. Адаптивність програм: програми навчання відповідають специфіці роботи на підприємстві, а це сприяє практичному використанню здобутих навичок.
3. Використання різних методів: використовуються різноманітні методи навчання, включаючи тренінги, семінари, онлайн-курси та інші, що дає можливість персоналу обрати найзручніший спосіб навчання.
4. Співпраця та партнерство: підприємство взаємодіє з партнерами для забезпечення актуальності знань та залучення новітніх технологій.

5. Оцінка та моніторинг: впроваджена система оцінки та моніторингу допомагає вимірювати результативність навчання та коригувати програми відповідно до потреб.

– Незавершені Аспекти:

1. Індивідуальний підхід: важливо забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника, зважаючи на його рівень вмінь та потреби.
2. Повторюваність і підтримка: система може бути збільшена за допомогою регулярних нагадувань, підтримки та практичних завдань для зміцнення знань.
3. Формальна та неформальна освіта: залучення неформальних методів навчання, таких як спільноти практиків чи взаємний обмін досвідом, може сприяти збагаченню навчального процесу.
4. Зворотний зв'язок: забезпечення ефективного механізму зворотного зв'язку від працівників може допомогти вдосконалити якість навчання та врахувати їхні рекомендації.
5. Довгострокова перспектива: потрібно враховувати, як цифрові компетентності будуть змінюватися в майбутньому, і створити механізми для їхнього оновлення та розвитку.

Всі ці аспекти допоможуть ТОВ «Профітрейдинг груп» ефективно формувати та розвивати цифрові компетентності своїх працівників, що є ключовим фактором в сучасному діджиталізованому світі.

Необхідно відмітити, що сучасна дійсність ринку праці стикається з протиріччями між наявністю висококваліфікованих фахівців із вищою освітою та вимогами підприємств щодо розвитку цифрових навичок. Також існує недолік практичної підготовки цих фахівців для швидкого впровадження їх у підприємницьку діяльність. На нашу думку, акцентування уваги на практичних заняттях може допомогти майбутнім фахівцям розвинути загальні та професійні компетенції. Зменшення обсягу лекційних занять на користь семінарських та практичних занять, підготовка фахівців до реальної роботи, адаптація до умов працевлаштування можуть суттєво підвищити якість і затребуваність фахівців з вищою освітою.

Особливо важливим аспектом у розвитку цифрових компетентностей є програми, що забезпечують постійне комп'ютерне навчання. Це дозволяє не лише активно оновлювати інтелектуальний потенціал у галузі ІКТ для майбутніх фахівців, а й сприяє їхньому професійному самовизначенню й самореалізації. Ця концепція є особливо популярною у закордонних країнах (США, Канада, Німеччина, Великобританія, Японія), де широке використання комп'ютерів у навчальному процесі почалося ще з середини 60-х років.

Важливо враховувати ключовий аспект, який визначає вихідну точку для організації підготовки фахівців і формулювання кваліфікаційних вимог у контексті професійної діяльності. Роботодавці в сучасних умовах різних економічних галузей стикаються з важливими завданнями. Ці завдання включають розробку та впровадження організаційних та управлінських інновацій, пов'язаних з накопиченням та використанням знань, а також формування та розвиток корпоративних та індивідуальних компетенцій.

Роботодавець, як учасник ринку праці, визначає вагомість різних навичок та вмінь, які повинен володіти працівник. Оцінюючи вимоги до працівника з погляду навичок виконання конкретних операцій, він розглядає значущість кожної операції, фіксує наявність або відсутність професійних, включаючи цифрові, компетентностей та навичок для успішного виконання цих операцій.

Основний метод оцінювання цифрових компетентностей, що використовується підприємством ТОВ "Профітрейдинг груп", – це метод "Оцінка 360°". Цей метод є інструментом для оцінки та підвищення професійних компетенцій працівників на підприємстві. Він базується на багатосторонньому підході до оцінки, враховуючи думку не лише безпосереднього керівника, а й інших ключових учасників у професійній діяльності працівника.

На підприємстві, що використовує метод «Оцінка 360°», процедура оцінювання включає наступні етапи:

1. Визначення оцінюваних компетенцій: перед початком процесу обираються конкретні компетенції та навички, які будуть оцінюватись у працівника.
2. Вибір оцінювачів: для кожного працівника визначається група осіб, які надають оцінку. Це можуть бути безпосередні керівники, підлеглі, колеги з різних рівнів, клієнти, партнери тощо.
3. Збір даних: оцінювачі надають свої оцінки та коментарі на різні аспекти роботи працівника відповідно до визначених компетенцій. Це може бути оцінка здатності керівництва, комунікаційних навичок, співпраці з колегами тощо.
4. Аналіз даних: зібрані дані аналізуються, можуть оброблятися статистично. Оцінки можуть бути зведені в загальну оцінку або використані для визначення сильних та слабких сторін працівника.
5. Зворотний зв'язок: після аналізу результатів оцінки, працівнику надається зворотний зв'язок. Він може ознайомитися з оцінками та коментарями, які допоможуть йому зрозуміти свої сильні та слабкі сторони.
6. Розробка плану розвитку: на основі результатів оцінки може бути розроблений план розвитку компетенцій. Це можуть бути навчання, тренінги, менторство, які допоможуть працівнику покращити свої навички.
7. Відстеження прогресу: протягом певного періоду прогнозується вдосконалення працівника, його розвиток в оцінюваних компетенціях. Під час наступної оцінки порівнюються результати для визначення прогресу.

Виходячи із вищеперерахованого доходимо висновку, що метод «Оцінка 360°» допомагає досліджуваному підприємству отримати об'єктивний погляд на компетентності працівника з різних сторін, сприяє розвитку та підвищенню якості роботи.

Крім того, досягнення високого рівня професійної підготовки персоналу ТОВ "Профітрейдинг груп" можливо забезпечити через систему збалансованої підготовки кадрів. Ця система включає професійне навчання молоді в навчальних закладах, внутрішньофірмове навчання та професійну підготовку.

Розвиток внутрішньокорпоративного навчання в ТОВ "Профітрейдинг груп" включає ряд важливих аспектів. Серед них – ідентифікація та розвиток взаємопов'язаних компетенцій персоналу, розробка та реалізація ефективних методів та засобів навчання, стимулювання особистісної відповідальності працівників, формування корпоративної культури, відстеження рівня розвитку цифрових компетентностей у колективі та розробка відповідної навчально-методичної документації. Таким чином, керівництво підприємства є зацікавленим у створенні надійної системи підготовки фахівців, спрямованої на підвищення якості цифрових компетентностей, які необхідні для виконання різних функціональних завдань на різних посадах.

Процес розвитку цифрових компетентностей для фахівців ТОВ «Профітрейдинг груп» та розширення області знань у сфері сучасних інформаційно-комунікаційних технологій здійснюється шляхом системи підготовки та підвищення кваліфікації. Ця система має гнучкість та адаптивність до змін у суспільстві та може забезпечити навчання інноваційними методами, використовуючи актуальні засоби.

Зміст проведених навчальних заходів сприяє глибокому розумінню структури та функціонування інформаційних систем обліку та управління в підприємницькій сфері. Вони також відображають основні підходи до автоматизації діяльності підприємства, керування процесами впровадження та експлуатації системи, а також організації стандартної системи автоматизації в підприємства.

При цьому, зокрема, акцент робиться на використанні інноваційних методів навчання та сучасних засобів, що дозволяє забезпечити практичну застосовність отриманого знання в реальних умовах роботи. Такий підхід не лише сприяє впровадженню передових технологій, а й підвищує конкурентоспроможність фахівців, формуючи у них навички, необхідні для успішної навігації в сучасному цифровому середовищі підприємства.

Основними завданнями навчальних заходів на ТОВ «Профітрейдинг груп» є (рис. 2.5).

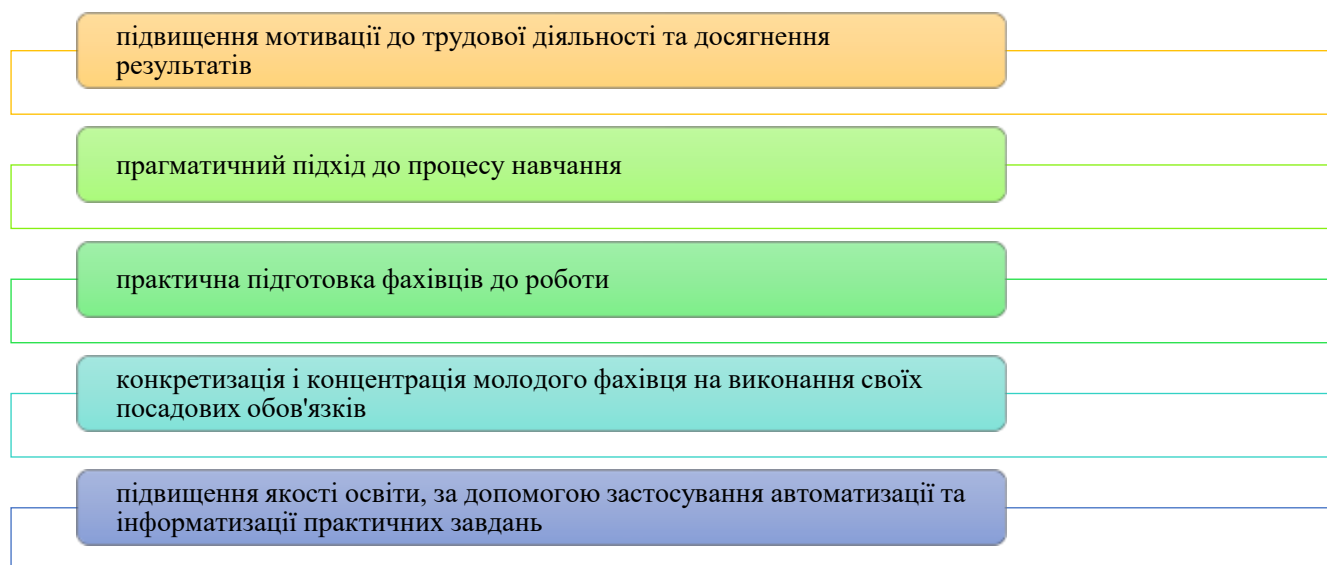


Рисунок 2.5 – Завдання навчальних заходів на підприємстві ТОВ «Профїтрейдинг груп» [76]

Організація розвитку цифрових компетентностей передбачає навчання на тематичних курсах, тренінгах, семінарах та інших заходах на підприємстві ТОВ «Профїтрейдинг груп», представлених в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Використання ТОВ «Профїтрейдинг груп» різних видів заходів, спрямованих на розвиток цифрових компетентностей

Захід, кількість	2020	2021	2022
Підвищення рівня кваліфікації та навчання (тренінги, курси)	87	91	100
Впровадження інформаційних систем для обміну інформацією між підрозділами	68	79	89
Створення та управління інформаційними ресурсами, включаючи документи та проекти	69	74	85
Організація міжфункціональних нарад та проектів з метою обміну знань між підрозділами	80	83	75

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані з таблиці 2.5 щодо використання заходів для розвитку цифрових компетентностей на ТОВ «Профїтрейдинг груп» протягом трьох років (2020, 2021, 2022), можна побачити стале зростання використання різних інструментів

для покращення цифрових навичок. Зокрема, заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації та навчання, постійно набувають популярності серед персоналу, з високими показниками у 2022 році. Впровадження інформаційних систем для обміну інформацією між підрозділами також демонструє сталий ріст, що свідчить про постійну потребу в покращенні комунікації та обміні інформацією всередині організації. Створення та управління інформаційними ресурсами, включаючи документи та проекти, також показує стабільний розвиток. Однак організація міжфункціональних нарад та проектів з метою обміну знань між підрозділами показала трохи менший ріст у 2022 році. Загалом, дані свідчать про постійну увагу ТОВ «Профітрейдинг груп» до розвитку цифрових компетентностей свого персоналу та удосконалення внутрішніх процесів.

Принцип системності підкреслює необхідність охоплення всіх аспектів цифрових компетентностей в цілісному сприйнятті. Принцип безперервності передбачає постійну оптимізацію шляхів збагачення знань з інформаційно-цифрових технологій. Принцип активної діяльності вказує на закономірність виникнення та розвитку трансформаційної компетентності через власний досвід керівника, застосовуючи при цьому цифрові технології. З нашої точки зору, важливо, щоб керівники різних рівнів надихалися принципом саморозвитку. Цей принцип полягає в їх здатності генерувати нові ідеї та проявляти ініціативу щодо організації впевненого та критичного використання цифрових технологій і ресурсів. Також важливо зосередити увагу на розвитку цифрової комунікаційної компетентності та прагненню до безперервної професійної самоосвіти.

Отже, слід зауважити, що на досліджуваному підприємстві ТОВ «Профітрейдинг груп» виділяють загальні та ключові цифрові компетентності працівників, серед яких: мовна компетентність, комп'ютерна грамотність, комунікація у цифровому середовищі, адаптивність та гнучкість.

2.3. Методи діагностики цифрових компетентностей в системі оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»

В сучасних умовах, де цифрові технології стають необхідністю та ключовим фактором ефективної діяльності бізнесу, методи діагностики цифрових компетентностей набувають особливої вагомості у системі оцінювання працівників на підприємстві. Вимоги ринку зростають, і здатність працівників ефективно оперувати цифровими інструментами та розуміти сучасні технології стає невід'ємною складовою їхньої професійної конкурентоспроможності.

Важливо врахувати, що жоден метод не є універсальним ізолятором, і найбільш ефективним є поєднання різних методів діагностики цифрових компетентностей. Результативність системи оцінювання буде залежати від правильного вибору методів та їхньої адаптації до конкретних потреб підприємства.

Велика увага також буде приділена методам самооцінювання цифрових компетентностей, коли працівник особисто оцінює свій рівень знань та навичок у цифровій сфері. Ці методи можуть включати в себе анкети, опитування або порівняння власних навичок з вимогами конкретних посад

Виконання діагностики компетентностей працівників слід покласти на підрозділи управління людськими ресурсами, які демонструють зацікавленість у прогресивному розвитку працівників. Варіантами можуть бути залучення зовнішніх експертів, що сприятиме отриманню більш об'єктивної та достовірної інформації

На наступному етапі необхідно розробити карту загальних і цифрових компетентностей для специфічних посадових осіб відповідно до їхньої ролі та обов'язків у підприємстві. Ця карта буде включати найсуттєвіші загальні та цифрові компетентності, обмежені в межах до 5 ключових компетентностей для кожної групи. Ці компетентності мають бути чітко визначеними, унікальними та відповідати конкретній посаді. Вони визначатимуться з урахуванням стратегічних орієнтирів та завдань організації щодо підвищення ефективності та вдосконалення

підприємства. Основні методи діагностики компетентностей працівників у процесі розвитку підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп» зображено на рис. 2.6.

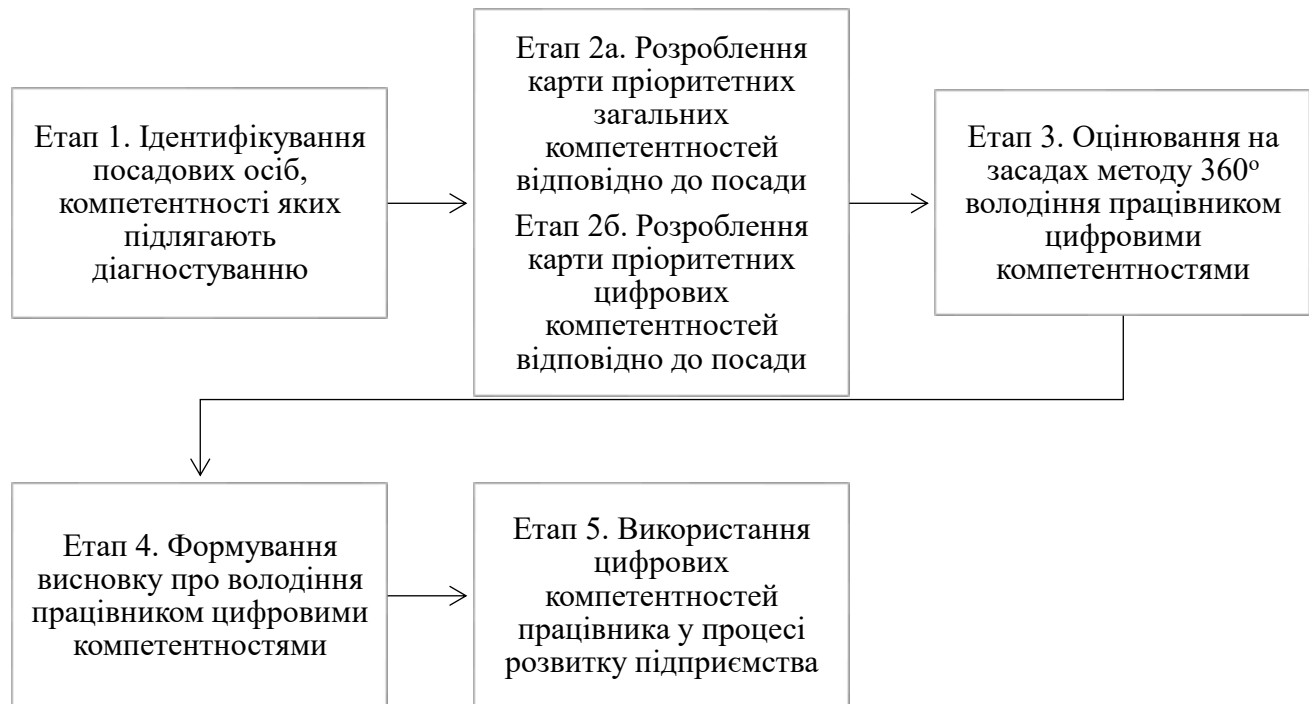


Рисунок 2.6 – Методи діагностики компетентностей працівників у процесі розвитку підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп» [76]

Фахівці відділу кадрів ТОВ «Профітрейдинг груп» мають можливість використовувати системи оцінки персоналу для здійснення повноцінної оцінки роботи персоналу, включаючи такі можливості як:

- Створення бібліотек компетенцій для різних посад, які включають профілі посад з врахуванням навичок, знань, поведінки тощо.
- Розробка тестів для оцінки компетентностей працівників та збереження результатів для подальшого порівняння.
- Застосування методу оцінки персоналу «360 градусів», що дозволяє оцінювати задоволеність керівництва, колег і клієнтів.
- Поєднання різних оціночних методик для одночасної оцінки.

– Використання технологій парсингу для виокремлення фактичних даних з описів вакансій та подальшого датамайнінгу для аналізу.

Звичайно, показники ефективності оцінюються за робочими досягненнями, професійними знаннями та навичками, а також особистісним потенціалом, що включає компетенції.

Додатково, для оцінювання цифрових компетентностей претендентів при прийомі на роботу та виявлення потреб у цифрових компетентностях в ТОВ «Профітрейдинг груп», використовуються технології парсингу та датамайнінгу для аналізу даних, що публікуються в описах вакансій. Такі дослідження допомагають розуміти потреби підприємства у цифрових навичках.

Зазначено, що хоча не існує стандартного набору компетентностей для підготовки кадрів, структура компетентностей (знання, навички, здібності та особисте ставлення) залишається незмінною. Відповідно до цього підходу, використання матриці на основі структурованого представлення компетентностей допомагає виявити дефіцит цифрових компетентностей у фахівців.

У Додатку Г було розроблено матрицю цифрових компетентностей для персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп», яку було побудовано на основі адаптованої моделі DigComp2 UA for Citizens. Розмір цієї матриці визначається змістом цифрових компетентностей, кількістю розроблюваних існуючих ІКТ, а також кількістю видів діяльності.

У рамках дослідження було проведено оцінювання серед 5-ти працівників служби персоналу за цифровими компетентностями. Опитування включало блок запитань «Цифрова компетентність фахівця служби персоналу», який базувався на міжнародних документах, таких як «Рамка цифрової компетентності для громадян».

У сфері «Інформаційна грамотність та уміння працювати з даними» опитувані були попрошені вказати свої вміння щодо пошуку інформації в Інтернеті. Результати показали, що 21% респондентів зазначили базовий рівень, 48,1% – незалежний рівень, а 30,9% – професійний рівень компетентності в цій сфері.



Рисунок 2.7 – Результати оцінювання цифрових компетентностей фахівців служби персоналу у сфері «Інформаційна грамотність та уміння працювати з даними»

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

24,9% опитаних зазначили, що на базовому рівні вони можуть взаємодіяти з іншими користувачами за допомогою Skype або чату, використовуючи основні функції, такі як голосові повідомлення, SMS, обмін текстом. 13,4% відповідей вказали на незалежний рівень, означаючи, що вони можуть використовувати розширені функції кількох засобів комунікації, таких як Skype та обмін файлами. До професійного рівня компетентності в цій сфері претендує 61,7% респондентів, які активно використовують різноманітні засоби комунікації, такі як електронна пошта, чат, SMS, обмін миттєвими повідомленнями, блоги, мікроблоги та соціальні мережі.

У сфері «Комунікація та співпраця» на питання щодо вміння спілкуватись, використовуючи різні засоби комунікації (рис. 2.8).

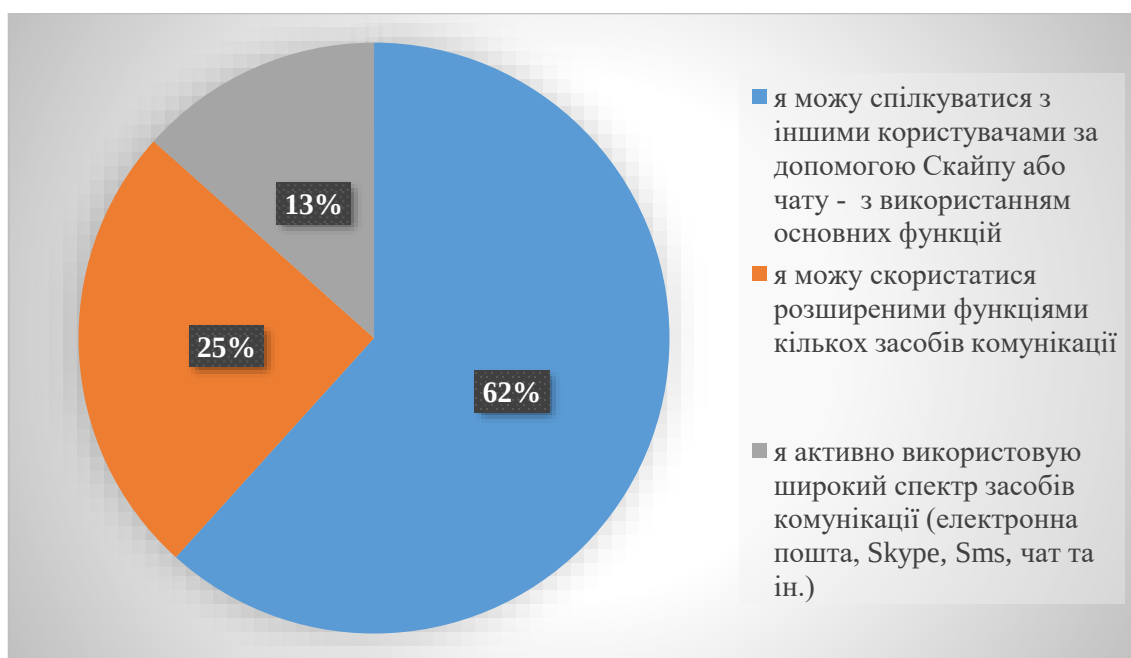


Рисунок 2.8 – Результати оцінювання цифрових компетентностей фахівців служби персоналу у сфері «Комунікація та співпраця»

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

У сфері «Створення цифрового контенту» (рис. 2.9) 62,9% опитаних зазначили, що вони здатні створювати простий цифровий контент (текст, таблиці, зображення, аудіофайли) у одному форматі, відповідно до базового рівня. 32,4% респондентів стверджують, що вони можуть створювати складний цифровий контент у різних форматах та використовувати інструменти для створення веб-сторінок і блогів, що відповідає рівню незалежного користувача. Щодо професійного рівня, 4,7% опитаних вказали, що вони можуть створювати складний мультимедійний контент у різних форматах за допомогою цифрових інструментів і середовищ, використовуючи мову програмування та створюючи веб-сайти.

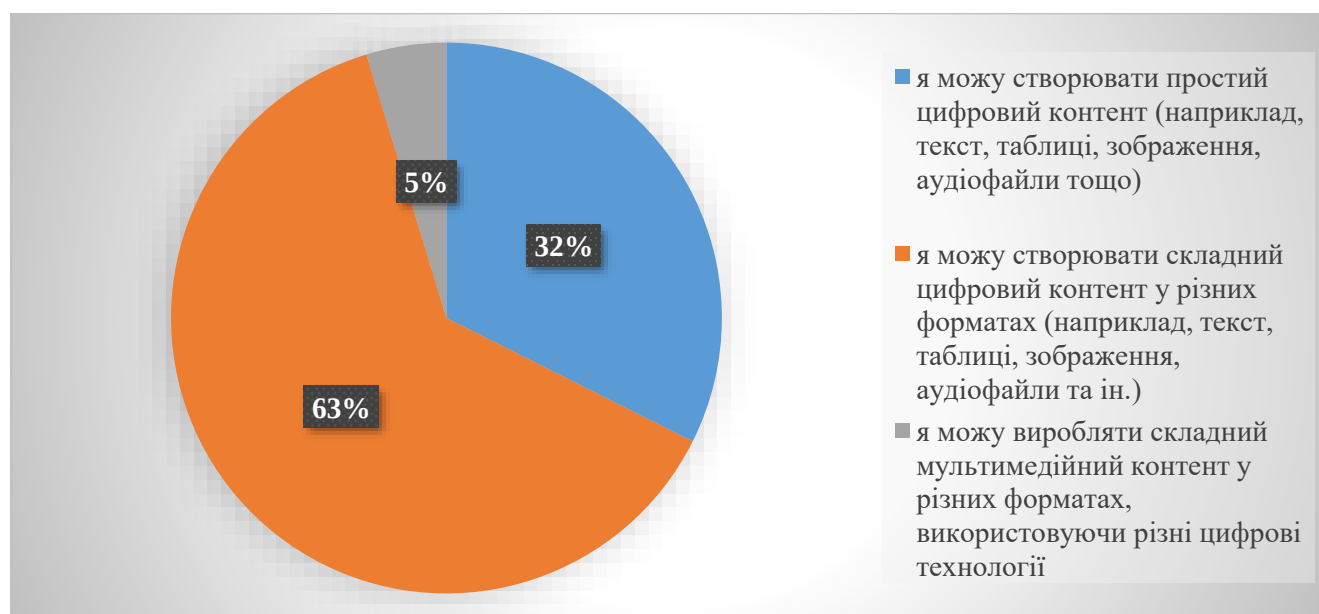


Рисунок 2.9 – Результати оцінювання цифрових компетентностей фахівців служби персоналу у сфері «Створення цифрового контенту»

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

24,9% учасників опитування зазначили, що вони мають здатність взаємодіяти з іншими користувачами.

У сфері «Безпека» (рис. 2.10) на питання щодо здатності забезпечити захист системи пристроїв і програм, 67,3% опитаних вказали, що вони здатні виконати основні кроки для захисту своїх пристроїв, такі як використання антивірусів та паролів, на базовому рівні користувача. 21,1% зазначили, що вони можуть встановити програми безпеки на своїх пристроях для доступу до Інтернету, такі як антивіруси та файерволи, що відповідає рівню незалежного користувача. До професійного рівня компетентності в цій сфері претендує 11,7% респондентів, які вказали, що вони регулярно перевіряють конфігурацію безпеки та системи пристроїв та програм для отримання доступу до Інтернету.

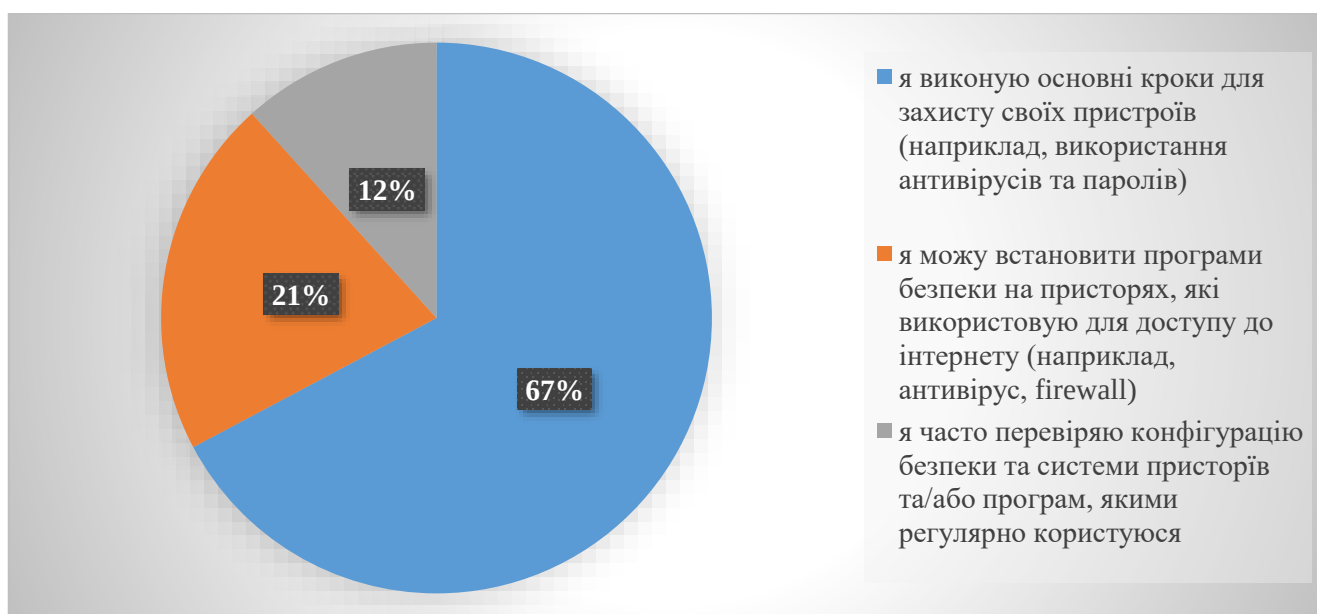


Рисунок 2.10 – Результати оцінювання цифрових компетентностей фахівців служби персоналу у сфері «Безпека»

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

У сфері «Професійно-правова компетентність» (рис. 2.11) стосовно вміння вирішувати труднощі, що виникають під час використання цифрових технологій, 56,7% респондентів зазначили, що вони шукають підтримку, коли з'являється технічний недолік або коли вони стикаються з новою програмою, на базовому рівні користувача. 38,8% заявили, що вони можуть вирішувати більшість зазвичай виникаючих технологічних проблем, відповідно до рівня незалежного користувача. Щодо 4,5% респондентів, вони стверджують, що здатні вирішувати майже всі труднощі, які виникають під час використання цифрових технологій, на професійному рівні користувача.

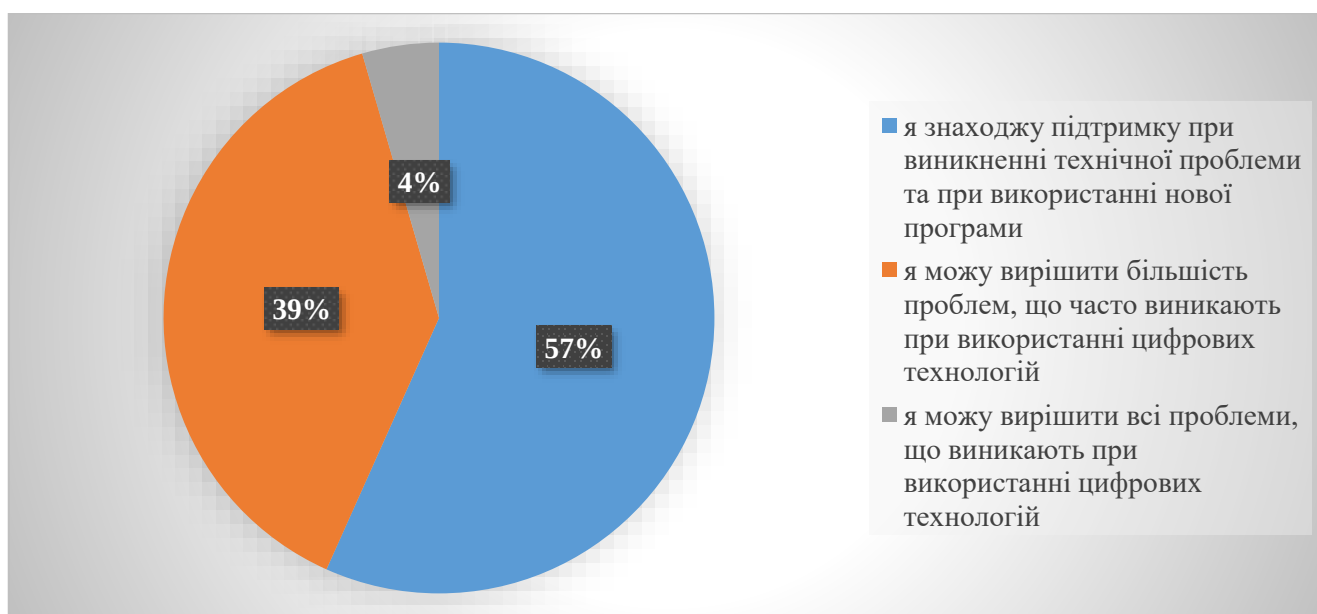


Рисунок 2.11 – Результати оцінювання цифрових компетентностей фахівців служби персоналу у сфері «Професійно-правова компетентність»

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

Згідно із проведеним дослідженням оцінювання цифрових компетентностей фахівців служби персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп» можна простежити, що найнижчий рівень займає сфера – «Інформаційна грамотність та уміння працювати з даними».

Перша складова цифрової компетентності «Інформаційна грамотність» стосується здатності ефективно шукати, оцінювати та використовувати інформацію з різних джерел. Фахівці служби персоналу повинні бути здатні розрізняти достовірну інформацію від недостовірної, розуміти основи критичного мислення під час аналізу даних та інтерпретації результатів досліджень.

Друга складова цифрової компетентності «Уміння працювати з даними» на сьогодні є надзвичайно цінним ресурсом. Фахівці служби персоналу повинні вміти ефективно збирати, організовувати та аналізувати дані, а також використовувати їх для прийняття обґрунтованих рішень. Це включає роботу з базами даних,

використання аналітичних інструментів та здатність виділяти ключові тренди та патерни з масивів даних.

Тому, вважаємо за необхідність у аналітичному розділі роботи усунути цю проблему та внести відповідні рекомендації та пропозиції із розвитку цієї цифрової компетентності у працівників.

Анкетування на базі Дія (Додаток Д) включає ряд питань, що охоплюють різні аспекти цифрової компетентності та використання цифрових технологій серед працівників. Основні результати можна розділити на кілька ключових аспектів:

1. Рівень використання цифрових інструментів: з питань 1 та 2 видно, що більшість працівників регулярно використовує комп'ютери у своїй роботі, а також використовують основні цифрові інструменти, такі як електронна пошта та Microsoft Office. Це вказує на те, що базові навички роботи з комп'ютером є поширеними серед працівників.
2. Навички у роботі з даними: питання 3 та 4 стосуються навичок у роботі з даними. Вони показують, що більшість працівників має середні або навіть високі навички у роботі з електронними таблицями, але менший відсоток вже стикався з аналітичними інструментами. Це може свідчити про потребу в навчанні з аналізу та обробки даних.
3. Сприйняття нових технологій: питання 5 вказує на те, що значна кількість працівників використовують соціальні мережі для різних цілей, що може свідчити про їхню готовність до використання інноваційних засобів комунікації та співпраці.
4. Розуміння ключових понять: питання 6 допомагає визначити рівень розуміння понять «штучний інтелект» (AI) та «інтернет речей» (IoT). Результати показують, що деякі працівники можуть не бути повністю обізнані з цими концепціями, що вказує на можливу потребу в освітніх програмах.
5. Готовність до вдосконалення навичок: Питання 8 вказує на готовність працівників до навчання новим цифровим навичкам. Результати показують, що більшість готові до вдосконалення, але є також і ті, хто не виявляє інтересу до цього.

6. Вплив цифрових технологій на продуктивність: питання 10 допомагає зрозуміти сприйняття працівниками впливу цифрових технологій на їхню продуктивність. Результати показують, що більшість оцінює цей вплив позитивно, що може бути індикатором вдалої інтеграції технологій на робочому місці.

У додатку Е наведемо результати опитування респондентів ТОВ «Профітрейдинг груп».

Аналіз відповідей на питання «Як часто ви використовуєте комп'ютер у своїй роботі?» дає підстави стверджувати, що працівники в основному регулярно використовують комп'ютер у своїй роботі (регулярно 70%).

Ось кілька основних причин:

- автоматизація рутинних завдань: комп'ютери дозволяють автоматизувати рутинні та повторювані завдання, що допомагає зекономити час і зусилля працівників;
- обробка та аналіз даних: великі обсяги даних вимагають ефективної обробки та аналізу. Комп'ютери дозволяють швидко здійснювати обчислення та виконувати аналіз даних для прийняття обґрунтованих рішень;
- комунікація та співпраця: комп'ютери допомагають взаємодіяти з колегами та партнерами незалежно від місця розташування. Електронна пошта, відеоконференції та спільні робочі платформи сприяють ефективній комунікації та співпраці;
- доступ до інформації: інтернет та цифрові ресурси надають доступ до величезної кількості інформації, що допомагає працівникам здійснювати дослідження, вирішувати завдання та бути орієнтованими в бізнес-середовищі;
- створення та обробка документів: комп'ютери дозволяють швидко створювати, редагувати та обробляти документи різних форматів, що спрощує робочий процес;
- можливість дистанційної роботи: розвиток технологій дозволяє багатьом працівникам працювати дистанційно. Це зручно в умовах сучасного глобального бізнесу та забезпечує гнучкість.

Із відповідей на питання «Які цифрові інструменти (програми, програми, платформи тощо) ви використовуєте у своїй роботі? (Оберіть всі, що підходять)» можна побачити, що найпоширенішими цифровими інструментами є такі як: 90% працівників ТОВ «Профітрейдинг груп» віддали перевагу електронній пошті та Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint).

На питання «Як ви оцінюєте свої навички у роботі з електронними таблицями (наприклад, Excel)?» більшість респондентів відповіли «добре» (70%), «середньо» – 20% , «відмінно» – 6%, «слабко» – 3%, «зовсім не вмію» – 1%.

На питання «Чи зустрічалися ви з використанням аналітичних інструментів або програм для обробки та аналізу даних?» у 50% – «так, але дуже рідко», у 44% – «так, регулярно», у 6% – «ні, не маю досвіду».

Результати відповідей на питання «Чи використовуєте ви соціальні мережі для взаємодії зі колегами, клієнтами чи для професійного розвитку?» свідчать про те, що більшість працівників (66%) активно використовують соціальні мережі для професійної діяльності. 33 % опитаних використовують соціальні мережі обмежено, і лише 1% їх не використовує.

Із відповідей на питання «Чи відомо вам про поняття «штучний інтелект» (AI) і «інтернет речей» (IoT)?» можна простежити, що 76 % чули про такі поняття, втім не зовсім до кінця розуміють їх значення. 15% опитаних дійсно розуміють і знають про ці поняття. І лише 9% працівників не ознайомлені із даними поняттями.

На питання «Як ви оцінюєте рівень своєї цифрової безпеки під час роботи з комп'ютером і мережею?» 43% іноді відчувають небезпеку, для 21 % оцінюють рівень своєї цифрової безпеки в межах норми, втім не завжди дотримуються всіх правил, у 29 % дуже безпечний рівень цифрової безпеки, такі працівники завжди дотримуються усіх встановлених правил, і тільки 7% не дотримуються правил безпеки.

Працівники ТОВ «Профітрейдинг груп» таким чином відповіли на питання «Чи надавалося вам навчання щодо використання цифрових інструментів на робочому місці?»:

- Так, регулярно – 83%.
- Так, але рідко – 17%.
- Ні, не отримував(-ла) жодного навчання – 0%.

Працівники ТОВ «Профітрейдинг груп» таким чином відповіли на питання «Чи готові ви до вдосконалення своїх цифрових навичок через участь у навчальних програмах чи тренінгах?»:

- Так, обов'язково – 100%.
- Можливо – 0%.
- Ні, не зацікавлений(-а) – 0%.

Працівники ТОВ «Профітрейдинг груп» таким чином відповіли на питання «Як ви оцінюєте вплив цифрових технологій на вашу продуктивність і ефективність на роботі?»:

- Дуже позитивний – 96%.
- Такий собі, не помічаю значної різниці – 4%.
- Може бути, навіть трохи уповільнює – 0%.

Загалом, за результатами проведеного дослідження стає очевидним зростання рівня цифрової компетентності фахівців служби персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп». Відмітимо тут, що більшість працівників має добрі або ж середні навички у роботі з електронними таблицями, але менший відсоток вже стикалися з аналітичними інструментами. Це може свідчити про потребу в навчанні з аналізу та обробки даних.

Відмітимо, що значна кількість працівників використовують соціальні мережі для різних цілей, що може свідчити про їхню готовність до використання інноваційних засобів комунікації та співпраці.

До того ж, більшість працівників ТОВ «Профітрейдинг груп» (100%) готові до вдосконалення власних цифрових компетентностей.

95% опитаних оцінює цей вплив цифрових технологій на вашу продуктивність і ефективність на роботі позитивно, що може бути індикатором вдалої інтеграції технологій на робочому місці.

Однак доцільно відзначити, що процес не є настільки інтенсивним, як бажалося б. Це може бути пов'язано з обмеженнями, такими як:

1. Обмежений доступ до ресурсів: Недостатність коштів або ресурсів для надання належної підготовки та інфраструктури може уповільнити процес навчання цифровим технологіям.
2. Відсутність підтримки з боку управління: Якщо вищий рівень управління не підтримує ініціативи з підвищення цифрової компетентності, це може гальмувати процес навчання.
3. Недостатність часу: Завантаженість робочими обов'язками може ускладнити знаходження часу для навчання новим навичкам.
4. Недостатність наочності: Якщо користувачі не бачать конкретних прикладів та переваг використання цифрових інструментів, вони можуть не відчувати мотивації навчатися новому.
5. Системні перешкоди: Застарілі процеси та системи можуть ускладнювати впровадження нових цифрових практик.
6. Зміни в робочих процесах: Впровадження нових технологій може вимагати перегляду та адаптації робочих процесів, що може бути часозатратним та викликати опір.

Наступним кроком у процесі діагностики є проведення анкетування або тестування у Додатку Дія. Для претендентів (кандидатів), які подають заяву на посаду, анкетування може проводитися під час відбірної співбесіди відповідно до вимог, викладених у карті компетентності, що супроводжує оголошення про вакансію. З метою отримання більш об'єктивних результатів рекомендується поєднувати тестування з методами оцінки персоналу, наприклад, методом «360 градусів», який включає колег, керівників та підлеглих у процес оцінки.

Для проведення аналізу ефективності використовуваного програмного забезпечення (ПЗ) для автоматизації діяльності відділу кадрів (АДП), використаємо методику оцінювання під назвою «Оцінка 360°». Цей метод виявився відмінним

засобом, оскільки він передбачає залучення анонімно та на об'єктивних засадах зацікавлених колег працівника, які мають досвід спільної роботи з ним. Важливо, щоб ці колеги були об'єктивними та неупередженими, а також не підтримували особисті або родинні відносини з оцінюваним працівником. У даному методі експерти використовують раніше сформовану карту загальних та цифрових компетентностей і оцінюють кожен компетентність від 0 до 5 балів. Пропонується інтерпретувати шкалу для експертів наступним чином:

- 0 балів: відсутність компетентності;
- 1 бал: початковий рівень розвитку компетентності, майже не використовується працівником;
- 2 бали: частковий розвиток компетентності, проявляються лише певні аспекти у поведінці та роботі працівника;
- 3 бали: середній рівень розвитку компетентності, потребує навчання та підвищення кваліфікації;
- 4 бали: володіння компетентністю, але не завжди успішне використання;
- 5 балів: виразно розвинена компетентність, активно використовується працівником.

Отже, експерти-аналітики проводять оцінку профілю компетентностей працівника на основі зазначеної шкали, після чого формується узагальнена оцінка шляхом обчислення середньої арифметичної. Результати оцінювання компетентностей фахівців служби персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп» експертами-аналітиками (включаючи генерального директора, директора відділу навчання та розвитку, технічного директора, фінансового директора) наведені в табл. 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.6 – Результати оцінювання загальних компетентностей фахівців служби персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп» за методом «Оцінка 360°», бали

Компетентності	L&D-менеджер 1	L&D-менеджер 2	Директор відділу навчання та розвитку	Менеджер з персоналу	Рекрутер	Середньоарифметична оцінка, балів
Системність у вирішенні проблем	4	4	5	4	4	4,25
Орієнтація на безпеку	4	5	5	5	3	4,25
Критичне мислення	5	4	5	4	4	4,5
Аналітичне мислення	4	4	4	5	4	4
Вміння встановлювати пріоритети	4	4	4	4	4	4
Гнучкість	3	4	3	4	3	3,25
Відповідальність	5	4	5	4	5	4,75
Адаптивність	3	3	3	3	3	3
Комунікабельність	3	4	4	5	3	3,5
Стресостійкість	5	5	4	5	5	4,75

Джерело: розроблено автором за результатами оцінювання

Таблиця 2.7 – Результати оцінювання фахових компетентностей фахівців служби персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп» за методом «Оцінка 360°», бали

Компетентності	L&D-менеджер 1	L&D-менеджер 2	Директор відділу навчання та розвитку	Менеджер з персоналу	Рекрутер	Середньоарифметична оцінка, балів
Інформаційна грамотність та уміння працювати з даними	5	5	5	4	3	4,75
Професійно-правова компетентність	5	4	5	4	4	4,5
Безпека в цифровому середовищі	5	4	4	4	5	4,25
Комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві	5	5	5	5	4	5
Створення цифрового контенту	4	4	4	3	4	3,75

Джерело: розроблено автором за результатами оцінювання

Отримані висновки свідчать про те, що серед загальних компетентностей фахівців служби персоналу найбільше виражені характеристики відповідальності, стійкості до стресу та аналітичного мислення. З точки зору цифрових компетентностей фахівців служби персоналу, в основному виділяються інформаційна грамотність, вміння працювати з даними; професійно-правова компетентність, а також комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві.

Таким чином, відповідно до цього, система оцінювання персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп» потребує вдосконалення. З урахуванням майбутніх цілей та досягнення ефективності, важливо розробити чіткий план для відбору та оцінювання кваліфікованих кадрів. Варто звертати увагу на використання більш сучасних методів, які дозволяють більш глибоко проаналізувати потенціал персоналу. Це допоможе забезпечити успішний розвиток та отримання значущих конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

3.1. Модель цифрових компетентностей для оцінювання працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»

Враховуючи результати оцінювання компетентностей фахівців служби персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп», описані у пункті 2.3, можна прийти до висновку, що серед загальних навичок і здібностей цих фахівців виокремлюються аспекти відповідальності, стійкості до стресу та аналітичного мислення. З погляду цифрових компетентностей фахівців служби персоналу визначаються наступні ключові аспекти: інформаційна грамотність, вміння працювати з даними, професійно-правова експертиза, а також здатність ефективно взаємодіяти та спілкуватися у цифровому суспільстві.

За результатами оцінювання фахових та загальних цифрових компетентностей працівників служби персоналу ТОВ "Профітрейдинг груп" були виявлені деякі ключові проблеми та напрями для подальшого розвитку:

1. Спеціалізовані цифрові навички: виявлено, що в залежності від конкретної області роботи, деякі працівники потребують специфічних цифрових навичок, таких як аналіз даних, програмування, робота з цифровими медіа та інші. Для кожного спеціаліста важливо визначити конкретні навички, які він потребує для ефективної роботи.
2. Безпека в цифровому середовищі: забезпечення безпеки даних та інформації в цифровому середовищі є критично важливим завданням. Професіонали повинні мати здатність впроваджувати заходи для захисту конфіденційної інформації та запобігання кіберзагрозам.

3. Комунікація та співпраця в онлайн-середовищі: у світі цифрових технологій ефективне спілкування та співпраця в онлайн-режимі мають велике значення. Важливо розвивати навички віртуальної комунікації та спільної роботи.
4. Адаптивність та гнучкість: розвиток цифрових компетентностей також передбачає готовність адаптуватися до швидких змін в технологіях та методологіях роботи. Професіонали повинні бути готові до навчання та апгрейду навичок.
5. Навички створення цифрового контенту: у деяких випадках працівники можуть потребувати навичок створення цифрового контенту, такого як текстовий, графічний, відео-чи аудіо-контент. Ця компетентність може бути корисною для маркетингових та комунікаційних спеціалістів.

Результати оцінювання свідчать про необхідність розвитку цифрових навичок серед працівників та впровадження навчальних програм, спрямованих на вирішення цих проблем. Заходи з підвищення цифрової грамотності сприятимуть підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності компанії в сучасному цифровому середовищі.

Тепер структуруємо усі виділені вище проблеми щодо розвитку цифрових компетентностей фахівців на ТОВ «Профітрейдинг груп» (рис. 3.1).

Беручи до уваги результати аналізу, які представлені на рис. 3.1, доцільно буде розробити модель цифрових компетентностей для працівників підрозділу по персоналу, яка є важливою для кількох ключових причин:

1. Орієнтація на потреби підприємства: модель компетентностей визначає важливі навички та властивості для досягнення стратегічних цілей підприємства.
2. Забезпечення відповідності компетентностей завданням: модель перевіряє, чи володіють працівники необхідними навичками для ефективного виконання обов'язків, уникаючи розбіжностей між очікуваннями і результатами.
3. Оцінювання та розвиток працівників: модель компетентностей служить основою для оцінювання та розвитку працівників, визначаючи області, які потребують покращень і росту.

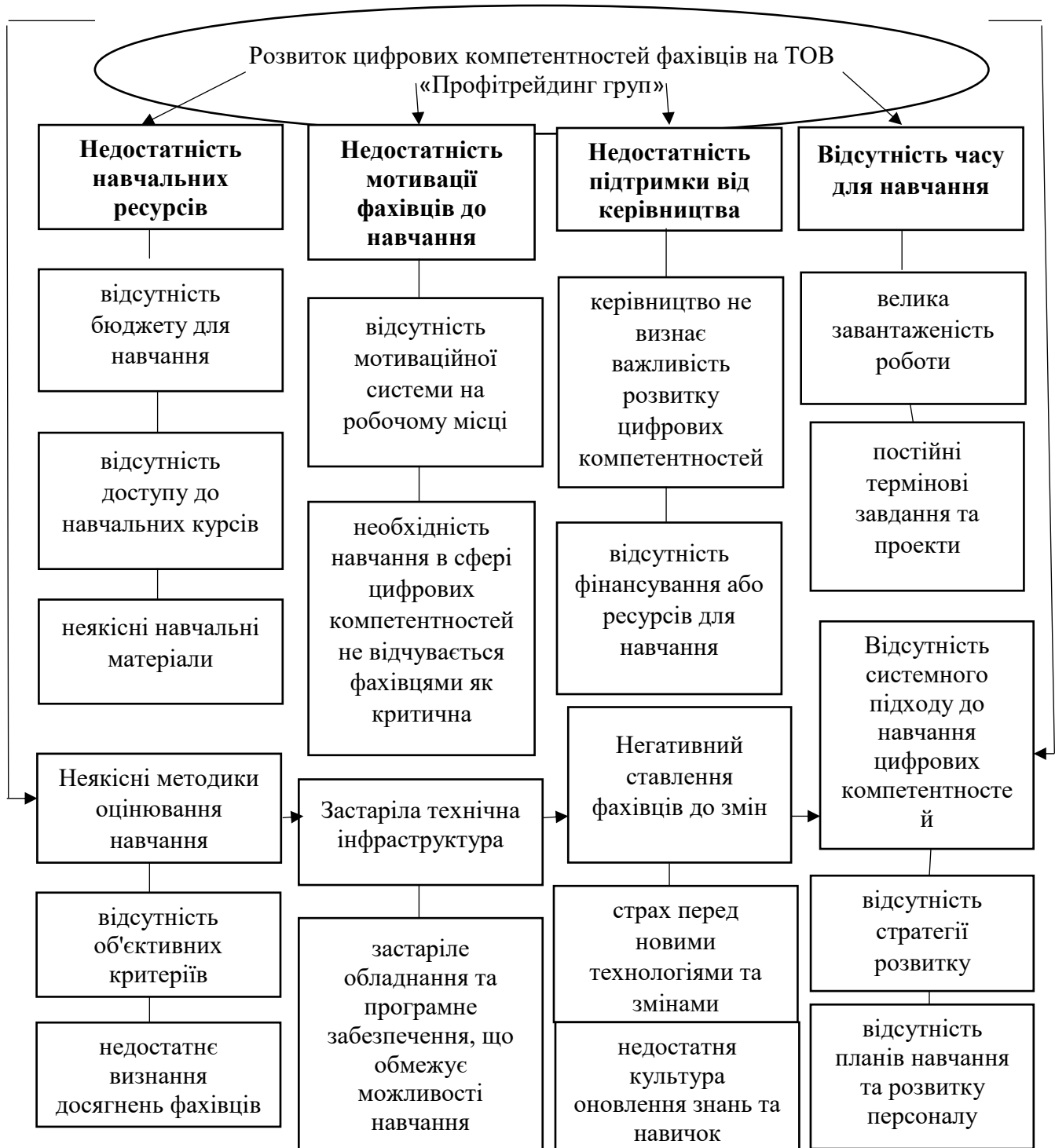


Рисунок 3.1 – Причино-наслідкова деревовидна діаграма для аналізу проблеми «Розвиток цифрових компетентностей фахівців» на ТОВ «Профітрейдинг груп»

Джерело: розроблено автором

Автором було запропоновано модель цифрових компетентностей для працівників підрозділу по персоналу рис. 3.2, яка безперечно, сприятиме підвищення конкурентоспроможності: компетентні працівники є ключовим ресурсом для підприємства. Розвиток їхніх навичок і властивостей допоможе підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.



Рисунок 3.2 – Модель цифрових компетентностей для працівників підрозділу по персоналу ТОВ «Профінтрейдинг груп»

Джерело: розроблено автором

Виходячи із вказаної вище моделі компетентностей для працівників підрозділу по персоналу ТОВ «Профінтрейдинг груп», можна констатувати, що вона може служити як основа для розвитку та оцінювання компетентностей працівників цього підрозділу. Однак для ефективного впровадження цієї моделі та підтримки

професійного росту працівників рекомендується розробити та впровадити дорожню карту посади.

Дорожня карта посади (іноді також називається "карта розвитку посади" або "план кар'єрного зростання") – це інструмент управління та розвитку персоналу на підприємстві. Вона містить докладну інформацію про конкретну посаду і визначає шляхи для розвитку та професійного зростання працівника на цій посаді. Основні функції та цілі дорожньої карти посади на підприємстві включають:

- Орієнтація на стратегічні цілі: Дорожня карта посади повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями підприємства. Вона допомагає впевнитися, що розвиток та професійне зростання працівника сприяє досягненню стратегічних завдань.
- Визначення очікувань: Дорожня карта чітко визначає очікування щодо обов'язків, відповідальності та результатів роботи на конкретній посаді. Це допомагає уникнути розбіжностей між очікуваннями роботодавця та працівника.
- Розвиток навичок і компетентностей: Дорожня карта посади визначає, які навички, знання та компетентності потрібні для ефективної роботи на даній посаді і як їх можна розвивати. Вона допомагає працівнику зрозуміти, яким чином він може покращити свої професійні навички.
- Планування кар'єрного росту: Дорожня карта посади містить інформацію про можливості кар'єрного зросту на даній посаді і в майбутньому. Вона дозволяє працівнику бачити шляхи для розвитку своєї кар'єри та досягнення нових цілей.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що дорожня карта посади є важливим інструментом для управління та розвитку персоналу на підприємстві. Вона допомагає забезпечити відповідність навичок та компетентностей працівців потребам організації, сприяє розвитку кар'єри працівників і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, автором було запропоновано впровадити профіль фахівця з підрозділу по персоналу на ТОВ «Профітрейдинг груп».

Посада: Фахівець з підрозділу по персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп»

Профіль фахівця:

1. Освіта та кваліфікація:

- Освітній рівень: перший (бакалаврський) рівень вищої освіти; другий (магістерський) рівень вищої освіти; в галузі психології, управління персоналом, або еквівалент.
- Сертифікації: бажано мати сертифікати з управління персоналом, рекрутингу або інші відповідні сертифікації.

2. Досвід роботи:

- Мінімум 2-3 роки досвіду роботи в сфері управління персоналом, рекрутингу або HR-консалтингу.
- Досвід у веденні співбесід, відборі персоналу та розробці кадрової політики.

3. Комунікаційні навички:

- Співпраця в онлайн-середовищі
- Комунікація у цифровому середовищі

4. Аналітичні навички:

- Вміння аналізувати та інтерпретувати дані щодо робочої продуктивності та кадрових показників.
- Здатність розробляти рекомендації для покращення ефективності роботи персоналу.

5. Цифрові навички:

- Інформаційна грамотність та вміння працювати з даними
- Володіння офісними програмами (Word, Excel, PowerPoint).
- Навички створення цифрового контенту
- Здатність використовувати програми для управління персоналом та рекрутингу.

6. Особисті якості:

- Адаптивність та гнучкість
- Здатність співпрацювати в онлайн-середовищі
- Соціальна відповідальність

7. Знання мов:

- Англійська мова на рівні Intermediate (B1).

Цей профіль фахівця є загальним описом основних вимог та характеристик для позиції фахівця з підрозділу по персоналу. Деталізація може бути адаптованою відповідно до конкретних потреб та вимог компанії.

Поведінкові індикатори до цифрових компетентностей важливі для кожної посади з різними сферами відповідальності, оскільки вони надають можливість конкретизувати очікувані результати та прояви здібностей співробітника в контексті цифрових завдань та вимог.

Важливість поведінкових індикаторів було обґрунтовано на рис. 3.4.

Чітка специфікація очікувань: поведінкові індикатори роблять очікувані результати більш конкретними та вимірюваними. Вони допомагають розуміти, як саме співробітник повинен виконувати свої обов'язки у контексті цифрових компетентностей

Оцінка та звітність: поведінкові індикатори надають можливість об'єктивно оцінювати роботу співробітників та звітувати за їхніми результатами. Це сприяє більш об'єктивному процесу оцінки та розподілу обов'язків

Підвищення ефективності: завдяки поведінковим індикаторам співробітники можуть краще розуміти свої цілі та завдання, а також те, як їхні дії впливають на досягнення цих цілей. Це допомагає підвищити ефективність та продуктивність роботи

Розвиток компетентностей: чіткі поведінкові індикатори можуть стати основою для розвитку цифрових компетентностей. Співробітники можуть зорієнтуватися на покращення тих аспектів, які визначені як слабкі, та зосередити зусилля на покращенні відповідних навичок

Адаптація до змін: сфера цифрових технологій постійно змінюється. Поведінкові індикатори можуть бути оновлені, щоб відображати нові вимоги та можливості. Це допомагає співробітникам залишатися актуальними та адаптуватися до нових умов

Пошук та залучення талантів: конкретні поведінкові індикатори можуть використовуватися при пошуку та залученні нових талантів, що мають відповідати вимогам та очікуванням компанії щодо цифрових компетентностей

Рисунок 3.4 – Важливі аспекти поведінкових індикаторів [77]

Отже, поведінкові індикатори до цифрових компетентностей є важливою складовою для досягнення успішності в цифровому середовищі, оскільки вони

сприяють як чіткому визначенню очікуваних результатів, так і підвищенню ефективності та розвитку співробітників.

Зважаючи на різні аспекти цифрових компетентностей, автором було розроблено поведінкові індикатори (табл. 3.1) до основних цифрових компетентностей, запропонованих в моделі, які слід розвивати на ТОВ «Профітрейдинг груп».

Таблиця 3.1 – Поведінкові індикатори цифрових компетентностей для ТОВ "Профітрейдинг груп"

Комунікація у цифровому середовищі	- Відсутність технічних проблем (або здатність їх оперативно усунути) під час організації менеджерами та керівниками комунікації в цифровому середовищі. - Проведення ефективних відеоконференцій для комунікації з колегами та клієнтами. - Висловлення своїх ідей та думок чітко та зрозуміло в онлайн-чатах та електронних листах. - Здатність до обговорення складних тем в онлайн-форумах та соціальних мережах, дотримуючись ввічливості та відкритості.
Адаптивність та гнучкість	- Готовність до переключення між різними цифровими платформами та інструментами в залежності від потреб. - Вміння адаптувати свою робочу стратегію до різних цифрових завдань та вимог. - Адаптація до нових технологій: здатність швидко освоювати нові цифрові інструменти та технології. - Гнучкість у вирішенні проблем: здатність змінювати підходи та шукати різні рішення для вирішення проблем.
Професійно-правова компетентність	- Дотримання законодавства та стандартів у сфері цифрових технологій та даних. - Знання та виконання професійних етичних норм при обробці даних та роботі з клієнтами. - Усвідомлення важливості конфіденційності та безпеки в цифровому середовищі. - Захист паролів: здатність створювати та керувати безпечними паролями для облікових записів. - Усвідомлення загроз: здатність визначати потенційні цифрові загрози та уникати їх. - Оновлення програмного забезпечення: здатність регулярно оновлювати програмне забезпечення для забезпечення безпеки даних.
Інформаційна грамотність та вміння працювати з даними	- Вміння ефективно шукати, фільтрувати та оцінювати інформацію в інтернеті. - Обробка та аналіз даних для прийняття рішень, використовуючи аналітичні інструменти та програми. - Розуміння базових понять статистики та обробки даних.

Створення цифрового контенту	• Соціальні медіа платформи: здатність публікувати та керувати контентом на соціальних медіа платформах, таких як Facebook, Instagram, TikTok або LinkedIn. • Аудіо та відео: здатність робити аудіо та відео записи, редагувати їх та оптимізувати для веб-публікації. • Веб-контент: забезпечення створення веб-сторінок та блогів зі зображеннями, відео та текстом.
-------------------------------------	---

Продовження таблиці 3.1

Створення цифрового контенту	• Розробка креативного веб-контенту, включаючи статті, відео, інфографіку та мультимедійні матеріали. • Здатність до оптимізації та апгрейду цифрового контенту для різних платформ та аудиторій.
Використання інструментів автоматизації	• Впровадження та налаштування інструментів автоматизації завдань та процесів у робочій діяльності. • Вміння роботи з HRM-системами. • Автоматизація процесів роботи з персоналом: рекрутинг, мотивація, оплата праці. • Вміння працювати з веб-інструментами:
Критичне та аналітичне мислення	• Здатність до аналізу складних цифрових проблем та розробки логічних рішень. • Вміння оцінювати та виокремлювати головну інформацію з великих обсягів даних. • Застосування критичного мислення для визначення оптимальних стратегій в цифровому середовищі. • Аналіз даних: здатність обробляти та аналізувати великі обсяги даних для прийняття рішень. • Прогнозування: здатність виявляти тенденції та робити прогнози на основі аналізу даних.

Джерело: розроблено автором

Ці поведінкові індикатори допоможуть оцінити здатність спеціаліста з цифрових компетентностей до створення та оптимізації цифрового контенту, а також до праці з різними інструментами та платформами для цього.

Отже, аналіз результатів вказує на необхідність навчання та розвитку загальних цифрових компетентностей працівників служби персоналу ТОВ «Профітрейдинг груп» з метою підвищення їх продуктивності та ефективності на робочому місці. Крім того, рекомендується проведення навчання та тренінгів, які б сприяли формуванню наступних цифрових компетентностей: професійно-правова компетентність, інформаційна грамотність та уміння працювати з даними,

комунікація та співпраця, адаптивність та гнучкість, створення цифрового контенту. Таким чином, розробка та впровадження моделі цифрових компетентностей для оцінювання працівників на підприємстві ТОВ «Профітрейдинг груп» є критично важливим кроком, оскільки цифрова трансформація стає домінуючим фактором в бізнес-середовищі.

Для підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп» було визначено основні поведінкові індикатори, які слід розвивати. Встановлено, що саме вони є важливим інструментом для оцінки та розвитку компетентностей персоналу на підприємстві. Поведінкові індикатори також сприяють покращенню професійного росту, ефективності роботи та розвитку ключових навичок, необхідних для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

3.2. Програма заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»

В сучасному цифровому світі, де технології швидко розвиваються, інформація є ключовим ресурсом, а конкуренція на ринку стає все більшою, формування та розвиток цифрових компетентностей для працівників підприємства стає надзвичайно важливим завданням. Запропонована програма заходів спрямована на розвиток та удосконалення цифрових навичок та знань працівників підприємства ТОВ "Профітрейдинг груп", щоб забезпечити їхню успішну діяльність в умовах сучасного бізнесу.

Успішне впровадження цифрових компетентностей в робочому середовищі вимагає постійного навчання та адаптації до змін. Для досягнення цієї мети підприємство має активно інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу, а також створювати сприятливі умови для обміну знань та досвіду між співробітниками. Тільки таким чином компанія може забезпечити свою конкурентоспроможність і стати успішною у цифровому світі.

Провівши аналіз розвитку цифрових компетентностей фахівців служби персоналу та виявивши недоліки за результатами оцінювання, можемо запропонувати наступні рекомендації для підвищення ефективності професійної діяльності працівників підрозділу по роботі з персоналом (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо розвитку цифрових компетентностей фахівців служби персоналу

Проблема	Недоліки	Рекомендації щодо вирішення	Методи вирішення	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Комунікація у цифровому середовищі	– обмежений обсяг знань та навичок: багато працівників не мають достатніх знань та навичок у використанні різних цифрових платформ і інструментів для ефективної комунікації – неякісна взаємодія в онлайн-комунікаціях у рекрутера: нездатність ефективно та оперативно усувати технічні проблеми	– організувати навчання: провести тренінги та онлайн-курси для підвищення рівня цифрової грамотності серед працівників – включити навчання використанню цифрових платформ та інструментів у програму навчання – створити відділ технічної підтримки або каталог відповідь-питання	– тренінги – воркшопи – онлайн навчання – створення та підтримка довідкового центру: забезпечити наявність кваліфікованого персоналу, який може надавати швидку та компетентну підтримку рекрутерам під час онлайн-комунікацій; використовувати системи тікетів для вирішення технічних проблем – Проходження курсів: з Mike Pritula "Внутрішні комунікації", "Організація віддаленої роботи працівників"	– економія часу всіх фахівців підрозділів на 10 хв щоденно – організація ефективної внутрішньої комунікації в компанії
Адаптивність	– директор відділу навчання та розвитку, менеджер з персоналу показують опір новим цифровим технологіям та змінам у робочих процесах, відсутність готовності до переключення між різними цифровими платформами та інструментами в залежності від потреб – обидва L&D менеджери та рекрутер недостатньо швидко адаптуються до змін у вимогах цифрового середовища	– організування ділових ігор в команді; гейміфікація робочих процесів	– проведення ділових ігор на підвищення навичок гнучкості та адаптивності	– працівники зможуть автоматизувати рутинні завдання: після розвитку цифрової компетентності фахівці зможуть автоматизувати рутинні операції та обробку даних за допомогою цифрових інструментів, що призведе до зменшення часу, витраченого на виконання таких завдань, на 15%.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
	– нездатність фахівців адаптувати свою робочу стратегію до різних цифрових завдань та вимог			– працівники зможуть ефективно взаємодіяти в онлайн-середовищі: після розвитку цифрової компетентності фахівці зможуть використовувати сучасні інструменти для комунікації та співпраці в онлайн-режимі. Це може призвести до зменшення часу, витраченого на координацію та спілкування віддаленими командами, на 15%. підтримка гнучкості віртуального робочого простору компанії для врахування змін у зовнішньому середовищі
Професійно-правова компетентність	– брак систематичного навчання та оновлення з питань цифрового права та етики – не завжди дотримуються правових норм та етичних стандартів у цифровому взаємодії з клієнтами та колегами – було виявлено, що багато працівників мають обмежений рівень професійно-правової освіти – необхідність практичних навичок	– проведення внутрішньо-корпоративного навчання працівників - самостійний теоретико-науковий аналіз літератури з подальшим проходженням тестування – створення корпоративної бібліотеки – проведення консультацій з юристом для фахівців підрозділу управління персоналом	– формування розуміння у фахівців правової компоненти: наявних законів, положень та розпоряджень та їх регулювання в умовах цифровізації – коучинг	– відсутність штрафів з боку контролюючих органів, відповідно зниження витрат (або збільшення прибутку) на суму штрафів за останній календарний рік

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Інформаційна грамотність та умінь працювати з даними	– відсутність навичок роботи з аналітичними інструментами: рекрутер не має досвіду в роботі з аналітичними інструментами та програмами для обробки та візуалізації даних – слабка здатність менеджера з персоналу до використання даних для прийняття рішень: деякі працівники виявили недостатню здатність використовувати наявні дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень	– встановлення на підприємстві HRM-системи – збільшення продуктивності робочого часу завдяки впровадженню передових IT-рішень	– тренінги; – бенчмаркінг; – теоретичне вивчення основ HR-аналітики – проходження курсу: з Mike Pritula "Автоматизація HR та Digital HR" – тренінг "Цифрова трансформація" – онлайн-курс Курс Business Analysis Essentials	– розвиток навичок управління системами управління людськими ресурсами (HRM), включаючи вибір та налаштування оптимальних HRM-систем для підприємства – оптимізація управління HR в онлайн-просторі компанії з мінімізацією часових витрат на специфічні процеси – автоматизація бізнес-процесів на підприємстві – ефективна організація онлайн середовища компанії, виконуваних бізнес-процесів, шляхом мінімізації часових затрат на робочі процеси на 10 хв кожного керівника п-ва та 5 хв – працівника – організація системи відстеження часу присутності працівників на робочому місці - підвищення продуктивності праці на 4%
Створення цифрового контенту	– фахівці служби персоналу не завжди володіють необхідними інструментами для створення і оптимізації цифрового контенту для різних платформ – L&D менеджери: мають недостатньо розвинені навички публікації та керування контентом	– організування ділових ігор серед працівників підприємства	– тренінги – наставництво – індивідуальні консультації – проходження курсу: з Mike Pritula "HR Маркетинг" для фахівців з управління персоналом – проходження курсу з Mike Pritula "HR бренд роботодавця"	– розвиток онлайн присутності компанії в соціальних мережах та професійній мережі LinkedIn – формування навичок роботи з Google Adwords, Google Analytics – зменшення вартості найму персоналу в компанії на 5%, шляхом формування

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Створення цифрового контенту	– на соціальних медіа платформах, таких як Facebook, Instagram, TikTok або LinkedIn директор відділу навчання та розвитку має низьку здатність до оптимізації та апгрейду цифрового контенту для різних платформ та аудиторій			розуміння показників вартість найму, терміни закриття вакансій, джерела кандидатів, якість кандидатів в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором за результатами виявлених недоліків

Після проходження онлайн-курсів та тренінгів для фахівців зі служби персоналу з підвищенням цифрових компетентностей, вони зможуть ефективніше використовувати робочий віртуальний простір компанії, що призведе до скорочення часу на робочі процеси на 10 хвилин на кожного працівника підрозділу по роботі з персоналом. Онлайн курс з Mike Pritula "Внутрішні комунікації та "Організація віддаленої роботи працівників" сприятимуть формуванню навичок ефективної організації дистанційного режиму роботи працівників, завдяки впровадженій системі контролю, 50% робочого часу буде витрачено більш ефективно на управління та контроль над робочим процесом.

Встановивши HRM-систему на підприємстві та пройшовши курси з Mike Pritula "Автоматизація HR та Digital HR", курс Business Analysis Essentials, тренінг, "Цифрова трансформація", більшість hr-процесів буде автоматизовано, разом з тим робочий віртуальний простір компанії адаптовано до зовнішніх змін у найкоротший час, зменшивши час на адаптацію до нових умов в разі вимушених змін з 7 робочих днів до 3 годин; відбудеться оптимізація системи зберігання документів, що в свою чергу зекономить 15 хвилин щоденно робочого часу рекрутера. Окрім вище зазначених економічних ефектів, встановлення HRM-системи на підприємстві призведе до наступних очікуваних результатів: зниження витрат на найм: Завдяки HRM-системі вдасться зменшити витрати на найм нового персоналу на 8%.

Скорочення часу на найм: середній час, який необхідний для найму нових працівників, скоротиться на 15%, що сприятиме швидшому заповненню вакансій і зменшенню періодів перерв у роботі. Автоматизація управління персоналом: впровадження HRM-системи дозволить автоматизувати систему управління персоналом, економізуючи робочий час менеджера з персоналу на 10 хвилин щоденно, що підвищить їх продуктивність та ефективність в роботі. Ці результати демонструють позитивний вплив впровадження HRM-системи на оптимізацію процесів управління персоналом та зниження витрат.

Розвиток професійно-правової компоненти фахівців служби персоналу матиме позитивний вплив – зменшення кількості помилок допущених менеджерами та штрафів.

Для вирішення цих проблем було розроблено рекомендації, що включають проведення навчання та тренінгів з цифрової грамотності та створення відділу технічної підтримки. У відношенні до проблеми адаптивності, рекомендується організація ділових ігор та гейміфікація робочих процесів для підвищення гнучкості та адаптивності співробітників. Недоліки в області професійно-правової компетентності вимагають систематичного навчання та оновлення з питань цифрового права та етики. Рекомендації включають проведення внутрішньо-корпоративного навчання та створення корпоративної бібліотеки, а також консультації з юристом. Навички роботи з інформацією та даними вимагають впровадження HRM-системи та вивчення основ HR-аналітики для підвищення продуктивності та оптимізації управління персоналом. З наданням рекомендацій та впровадженням відповідних методів, підприємство може покращити рівень компетентностей своїх працівників та підвищити ефективність в дігитальному середовищі.

За результатами наданих рекомендацій можна очікувати комплексне покращення ефективності діяльності компанії, завдяки підвищенню цифрових компетентностей працівників та впровадженню інноваційних моделей

компетентностей, що відповідають поточним трендам та корпоративній культурі. Друге, організація ефективної внутрішньої комунікації в компанії призведе до збереження часу керівників підрозділів, щоденно економізуючи їхні ресурси на 10 хвилин. Все це сприятиме підвищенню прибутку компанії та оптимізації внутрішніх процесів, створюючи позитивні економічні вигоди для бізнесу.

Усі заходи, спрямовані на розвиток цифрових компетентностей, набуття актуальних навичок і знань, імплементацію яких передбачається для поліпшення певних аспектів діяльності підприємства, вимагають фінансових ресурсів. Розраховуючи вартість заходів, було взято до уваги вартість тренінгів, заробітню плату фахівців та вартість послуг та ринку праці. Прогнозовані витрати на виконання запропонованих рекомендацій наведені в таблиці 3.3.

Після аналізу прогнозованих витрат на рекомендовані ініціативи щодо розвитку цифрових компетентностей фахівців відділу управління персоналом, встановлюється, що загальні витрати на ці заходи складають 119 000 гривень щорічно.

Автором було розроблено декомпозицію процесу Розвиток цифрових компетентностей фахівців (додаток Є). Фахівці з управління персоналом зможуть ефективно керувати процесом розвитку цифрових компетентностей, використовуючи розроблену декомпозицію (додаток Є). Ця декомпозиція надає їм структуроване уявлення про всі складові цього процесу та послідовність дій. Вони зможуть легко визначати етапи, встановлювати пріоритети, контролювати виконання завдань і відстежувати прогрес у набутті цифрових навичок фахівцями. Це допоможе зробити процес розвитку більш системним і ефективним.

Важливо підкреслити, що розвиток цифрових компетентностей не обмежується лише внутрішніми процесами компанії, але також допомагає підвищити конкурентоспроможність на ринку праці та залучити талановитих спеціалістів. Компанія, яка інвестує в навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу, створює привабливий робочий середовище та привертає фахівців, які готові долучитися до розвитку і вдосконалення цифрових проектів. Це також відображається

на репутації компанії як інноваційної та відкритої до нових технологій, що може привести до збільшення клієнтської бази та росту прибутків.

Таблиця 3.3 – Вартість запропонованих заходів для підвищення рівня цифрових компетентностей працівників ТОВ "Профітрейдинг груп"

№	Назва цифрової компетентності	Найменування навчально-тематичного плану та програми	Посада	Витрати на рік	Ресурс
1	Комунікація у цифровому середовищі	Створення та підтримка довідкового центру		10 000	
2		Онлайн курс з Mike Pritula "Внутрішні комунікації"	Рекрутер	13 000	https://pritula.academy/ic-ukr
3		Онлайн курс з Mike Pritula "Організація віддаленої роботи працівників"	Директор відділу навчання та розвитку	13 000	https://pritula.academy/remote-ukr
4	Адаптивність	Ділові ігри	Директор відділу навчання та розвитку, менеджер з персоналу, рекрутер, 2 L&D менеджери	8 000	
5	Професійно-правова компетентність	Проведення консультацій з юристом	Директор відділу навчання та розвитку	5 000	
6		Організація внутрішньо-корпоративного навчання працівників – самостійний теоретико-науковий аналіз літератури з подальшим проходженням тестування	Директор відділу навчання та розвитку, менеджер з персоналу, рекрутер, 2 L&D менеджери	5 000	
7	Інформаційна грамотність та уміння працювати з даними	Встановлення на підприємстві HRM-системи		55943.6	https://hurma.work/tariffs/
8		Онлайн курс з Mike Pritula "Автоматизація HR та Digital HR"	Менеджер з персоналу	13 000	https://pritula.academy/hris-ukr
9		Курс Business Analysis Essentials	Рекрутер	0	https://e5.ua/ru/trainings/besplatnyj-onlajn-kurs-business-analytics-essentials/
10	Створення цифрового контенту	Онлайн курс с Mike Pritula "HR Маркетинг"	Менеджер з персоналу	13 000	https://pritula.academy/marhr-ukr
11		Онлайн курс с Mike Pritula " HR бренд роботодавця "	Директор відділу навчання та розвитку, L&D менеджер	26 000	https://pritula.academy/brand-ukr
12		Наставництво	Директор відділу навчання та розвитку, 2 L&D менеджери	8 000	
Всього				119 000	

Джерело: розраховано автором за результатами запропонованих рекомендацій

З метою фінансово-економічного обґрунтування автором було запропоновано очікувані результати, використовуючи систему метрик для якісного та кількісного оцінювання. Виходячи із прописаних очікуваних результатів по кожному методу – покращення, підвищення або пониження відповідних показників, на які підвищення рівня володіння професійними компетентностями фахівців має прямий вплив.

Метод фотографія робочого дня використовувався для визначення результатів у впровадженні цифрових компетентностей серед фахівців служби персоналу, що дозволяло аналізувати, як ефективно працівники використовують цифрові інструменти, які засвоїли під час навчання. Велика увага приділялася часовим показникам, взаємодії з робочим віртуальним простором та вирішенню завдань, що стосуються управління персоналом.

Для розрахунку конкретних результатів використано ряд критеріїв. Перш за все, виміряно час, який працівники витрачають на основні робочі процеси в робочому віртуальному середовищі. Зменшення цього часу на кожного працівника підрозділу є першим показником успішності. Далі, спостереження за використанням систем контролю та організацією дистанційної роботи підтверджують ефективність навчання, що проходили працівники. Курси з автоматизації HR та впровадження HRM-системи також були оцінені за результатами впровадження зазначених змін, зокрема за скороченням часу на адаптацію до нових умов та збереженням часу рекрутерів завдяки оптимізації системи зберігання документів.

Таким чином, метод фотографія робочого дня в поєднанні з ретельним розрахунком часових показників дозволяє об'єктивно визначити ефективність впровадження цифрових компетентностей та оцінити конкретні позитивні зміни в організації праці та управлінні персоналом.

3.3. Соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «Профітрейдинг груп»

Соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників на підприємстві вказують на вплив цих заходів на обидві сфери: соціальну і економічну. Нижче деталізуємо, соціальні бенефіти, які отримає ТОВ "Профітрейдинг груп".

I. Соціальні ефекти:

1. Підвищення навчального рівня працівників: розвиток цифрових компетентностей сприяє освоєнню нових знань і навичок, що робить працівників більш освіченими та компетентними.
2. Збільшення професійної самореалізації: навички в сфері цифрових технологій можуть допомогти працівникам здійснити більше можливостей для розвитку своєї кар'єри та досягнення особистих та професійних цілей.
3. Зниження ступеня ризику втрати робочих місць: з ростом технологій цифрові навички стають все важливішими, і працівники, які володіють ними, зазвичай більш конкурентоспроможні на ринку праці.
4. Підвищення задоволеності праці: навчання та розвиток може покращити задоволеність працівників своєю роботою, оскільки вони відчують себе більш компетентними та впевненими.

Виходячи також з умов на ринку праці, продиктованими реаліямисьогодення до важливих та актуальних соціальних ефектів можна віднести наступні:

5. Збільшення резилієнтності працівників: в умовах нестабільності та небезпеки, навички у сфері цифрових технологій можуть допомогти працівникам бути більш стійкими до стресу та швидше адаптуватися до змін.

6. Забезпечення безпеки та захисту інформації: розвиток цифрових компетентностей допомагає зрозуміти принципи кібербезпеки та захищати важливу інформацію в умовах можливих кібератак.
7. Зміцнення командного спілкування: враховуючи можливу відділеність працівників через воєнний стан, навички у віртуальному комунікуванні та спільній роботі в онлайн-режимі можуть покращити ефективність комунікації та співпраці в командах.
8. Підвищення готовності до кризового управління: освоєння цифрових інструментів дозволить фахівцям з управління персоналом бути краще підготовленими до управління кризовими ситуаціями та швидко реагувати на них.

Ці рекомендації враховують поточну реальність та допоможуть фахівцям з управління персоналом підтримувати ефективність та добробут персоналу в умовах воєнного стану.

Важливим та невідємним етапом під час розробки проєкту є розрахунок економічної ефективності, необхідність оцінки економічної ефективності інвестиційного проєкту пов'язана з доцільністю вибору з безлічі можливих варіантів застосування обмежених ресурсів найкращого, що дає максимальний результат. Економічна ефективність інвестиційного проєкту відображає відповідність проєкту цілям та інтересам його учасників. Оцінка ефективності проєкту проводиться на протязі розрахункового періоду, що включає часовий інтервал від початку реалізації проєкту до його завершення.

З метою передбачення зростання прибутку внаслідок розвитку цифрових компетентностей фахівців ТОВ "Профітрейдинг груп", було проведено опитування висококваліфікованих експертів у галузі HR та фінансів з понад 10-річним досвідом роботи на керівних посадах. Завдяки їхній експертизі та авторитету, очікується, що їхні прогнози є достатньо надійними. В опитуванні взяло участь 8 спеціалістів, а результати подані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Очікуваний приріст прибутку в результаті розвитку цифрових компетентностей фахівців підрозділу по роботі з персоналом підприємства ТОВ "Профітрейдинг груп" на 2024 рік

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8
Приріст чистого прибутку, %	0,6	0,9	2,1	1,3	0,6	0,8	2,0	1,9

Джерело: складено автором за результатами оцінки експертів

Як видно з результатів опитування експертів щодо передбачуваного зростання прибутку підприємства, можна виділити три можливі сценарії: песимістичний прогноз – 0,6%, вірогідний прогноз – 1,3% та оптимальний прогноз – 2,1%. Для розрахунку очікуваного підвищення прибутку підприємства після впровадження рекомендованих заходів щодо розвитку цифрових компетентностей фахівців, було використано метод стандартного розподілу ймовірностей, згідно з формулою (3.1):

$$ОП = \frac{(О+4*В+П)}{6}, \quad (3.1)$$

де, ОП – очікуване зростання прибутку підприємства після впровадження рекомендованих заходів щодо розвитку цифрових компетентностей;

О – оптимальний прогноз;

В – вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Отже, $ОП = (О + 4 * В + П)/6 = (2,1+4*1,3+0,6)/6 = 1,32 \%$.

За результатами розрахунку, очікуване зростання прибутку складає 1,32% у 2024 році. Також повинні зростати пропорційно цьому значенню інші економічні показники підприємства.

II. Економічні ефекти:

1. Збільшення продуктивності: продуктивність праці може підвищитися завдяки оптимізації процесів та використанню нових технологій, які навчилися впроваджувати працівники.
2. Економія коштів: підвищення ефективності роботи та оптимізація процесів може призвести до зменшення витрат на виробництво або обслуговування.
3. Збільшення конкурентоспроможності: підприємство, де працівники мають високий рівень цифрових компетентностей, може бути більш конкурентоспроможним на ринку, зокрема, за рахунок вдосконалення продуктів і послуг.
4. Залучення і утримання талановитих працівників: можливість навчання та розвитку цифрових навичок може бути привабливим фактором для талановитих фахівців, оскільки вони бачать можливість зростання і розвитку на підприємстві, що підвищує їхню мотивацію залишитися на роботі та приєднатися до компанії.
5. Покращення якості роботи: збільшення рівня цифрових компетентностей працівників може позитивно позначитися на якості виконаної роботи, що може призвести до більш задоволених клієнтів або клієнтської бази.
6. Розширення ринкових можливостей: володіння цифровими навичками може дати підприємству можливість розширити свої ринкові можливості та розвивати нові напрямки бізнесу, оскільки цифрові рішення стають все важливішими в сучасному світі.

Всі ці соціальні і економічні ефекти демонструють важливість і переваги інвестування в розвиток цифрових компетентностей працівників на підприємстві, оскільки це може призвести до покращення результатів, підвищення продуктивності та підтримки талановитих фахівців, що має велике значення для успіху компанії в сучасному бізнес-середовищі.

Зазначимо, що підбір оптимальних ресурсів для проходження тренінгів і курсів для підвищення рівня володіння затребуваними компетентностями працівників ТОВ «Профітрейдинг груп» є ключовим етапом у формуванні ефективної програми розвитку персоналу (табл.3.2 та 3.3). Кожен із запропонованих методів, курсів та

тренінгів спрямований на розвиток конкретних компетентностей і навичок, які, безперечно, можна вважати фундаментом формування та розвитку цифрових компетентностей 21 сторіччя важливих для HR-фахівців в сучасному бізнес-середовищі. Кожен із них надає можливість глибокого вивчення відповідної тематики та розвитку необхідних навичок.

ВИСНОВКИ

У процесі написання роботи були зроблені наступні висновки.

1. Цифрові навички визначають здатність особи використовувати технології для обробки та передачі інформації в цифровому середовищі. Вони охоплюють розуміння комп'ютерних принципів, вміння використовувати програмне забезпечення, обізнаність у питаннях кібербезпеки, навички аналізу та інтерпретації даних, а також ефективну комунікацію у цифровому форматі. У світі, де технології впливають на всі сфери життя і роботи, цифрові навички стають важливою складовою компетентності.

Компетенція, у свою чергу, визначається як сукупність знань, навичок, вмінь і особистісних якостей, які дозволяють особі успішно виконувати завдання та досягати цілей. Концепція компетенції ширша, ніж цифрові навички, оскільки охоплює різні аспекти, які не обмежені виключно цифровим середовищем. Компетенція може включати професійні знання і вміння, міжособистісні навички, лідерські якості, креативність, аналітичне мислення та інші функціональні характеристики.

Встановлено, що компетентність – це більш загальна ідея, що включає в себе не лише знання та навички, а також особистісний розвиток та вміння успішно використовувати ці знання та навички у різних практичних ситуаціях. Компетентність передбачає здатність аналізувати та оцінювати ситуації, приймати рішення, співпрацювати з іншими, критично мислити, вирішувати проблеми та адаптуватися до змін.

2. У роботі було з'ясовано, що працівники, які володіють необхідними цифровими компетентностями, мають конкурентну перевагу на ринку праці і можуть бути більш продуктивними та ефективними у своїй роботі. Компанії та організації, з свого боку, повинні сприяти розвитку цифрових компетентностей своїх працівників, забезпечуючи доступ до навчальних ресурсів та програм підвищення кваліфікації.

Разом із тим, існує широкий спектр методів для формування цифрових компетенцій, які включають навчання через ділові ігри, виконання проектних завдань, роботу у віртуальних середовищах, участь у онлайн-курсах, менторство та інші. Це свідчить про те, що існують різноманітні підходи до ефективного навчання цифровим компетенціям.

Ефективні методи формування цифрових компетенцій враховують індивідуальні потреби та вимоги учнів або працівників, що означає, що навчання адаптується до рівня знань, навичок та особливостей кожної окремої особи.

3. Під час аналізу діяльності ТОВ "Профітрейдинг груп" було досліджено, що економічна діяльність цієї компанії є досить ефективною, оскільки вона призводить до збільшення прибутку. Крім того, успішна організація процесів планування, контролю, наявність висококваліфікованих фахівців у галузі мотивації працівників та створення комфортних умов праці свідчать про високий рівень управління кадрами на підприємстві. Однак основною проблемою та недоліком компанії є відсутність профілей посади, відсутність чіткої системи формування та розвитку цифрових компетентностей фахівців. Хоча існують базові положення, фактично програма заходів підприємства не розроблена.

4. Отримані результати свідчать, що серед загальних компетентностей фахівців служби персоналу найбільш виражені характеристики відповідальності, стійкості до стресу та аналітичного мислення. Щодо цифрових компетентностей, фахівці служби персоналу відрізняються основними вміннями, такими як інформаційна грамотність, робота з даними, професійно-правова компетентність, а також навичками комунікації та взаємодії в цифровому середовищі.

Враховуючи ці результати, можна зазначити, що система оцінювання персоналу ТОВ "Профітрейдинг груп" потребує покращень. З метою досягнення майбутніх цілей та підвищення ефективності важливо розробити чіткий план для відбору та оцінювання кваліфікованих кадрів. Доцільно розглядати використання більш сучасних методів, які дозволять глибше проаналізувати потенціал персоналу.

Це сприятиме успішному розвитку та отриманню значущих конкурентних переваг для підприємства.

5. Виділено ключові проблеми щодо оцінювання загальних компетентностей фахівців служби персоналу ТОВ "Профітрейдинг груп" за допомогою методу «Оцінка 360 градусів», а саме: вміння встановлювати пріоритети; гнучкість; адаптивність; комунікабельність.

У контексті оцінювання фахових компетентностей фахівців служби персоналу ТОВ "Профітрейдинг груп" за методом «Оцінка 360 градусів» було виявлено низький рівень безпеки в цифровому середовищі та вміння створювати цифровий контент.

Виходячи із зроблених висновків стає очевидною розробка та впровадження моделі цифрових компетентностей для оцінювання працівників на підприємстві ТОВ "Профітрейдинг груп".

Аналіз результатів показує, що є необхідність в навчанні та розвитку загальних цифрових компетентностей працівників служби персоналу ТОВ "Профітрейдинг груп" з метою підвищення їх продуктивності та ефективності на робочому місці. Крім того, було рекомендовано провести навчання з комунікації у цифровому середовищі, інформаційної грамотності та умінні працювати з даними, цифрової безпеки, адаптивності та створення цифрового контенту для підвищення рівня компетентностей серед працівників у цих сферах.

Окрім зазначеного вище був розроблений профіль фахівця з управління персоналом, який є загальним описом основних вимог та характеристик для позиції фахівця з підрозділу по персоналу. Ця деталізація може бути відкоригована відповідно до конкретних потреб і вимог компанії.

Для підприємства ТОВ "Профітрейдинг груп" було визначено основні поведінкові індикатори цифрових компетентностей, які слід розвивати та враховувати під час проведення оцінювання працівників. Встановлено, що саме вони є важливим інструментом для оцінки та розвитку компетентностей персоналу на підприємстві. Поведінкові індикатори також сприяють покращенню професійного росту,

ефективності роботи та розвитку ключових навичок, необхідних для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

6. Визначено, що програма заходів щодо формування та розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та успішної діяльності в сучасних умовах. Вона дозволяє працівникам набувати необхідні навички та знання для ефективної роботи в цифровому середовищі, що, в свою чергу, сприяє розвитку та зростанню підприємства. Було розроблено Додаток Є – Декомпозиція процесу Розвиток цифрових компетентностей фахівців.

8. Завдяки виконанню рекомендацій, які були представлені для ТОВ "Профітрейдинг груп", компанія зможе отримувати значний прибуток, за результатами розрахунку, очікуване зростання якого складає 1,32% у 2024 році. Також повинні зростати пропорційно цьому значенню інші економічні показники підприємства. Вважаємо цей результат досить перспективним, що свідчить про те, що реалізація рекомендацій може значно покращити фінансовий стан ТОВ "Профітрейдинг груп" і забезпечити ефективність проєкту.

При цьому, рекомендується продовжувати впровадження цих заходів та вдосконалення діяльності з метою подальшого збільшення прибутковості і стабільності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 97-106.
2. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. Тернопіль ТНЕУ, 2018. 192 с.
3. Брінцева О.Г. Соціально-трудова сфера в умовах цифровізації: нові можливості і виклики. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 23-24 жовт. 2019 р. К. КНЕУ, 2019. С. 51-52.
4. Брюховецький Я.С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2(64). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2021_2_26. (дата звернення: 06.06.2023).
5. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hgm-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90-102.
6. Василик А. В. Формування професійних компетентностей працівників під потреби цифрової трансформації підприємств. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку*: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 жовт. 2019 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ КНЕУ, 2019. С. 211–213.
7. Василик А. В., Кушнір А. В. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 9. С. 119-122.
8. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36> (дата звернення: 06.06.2023).

9. Гавриленко Н. Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія Економічні науки*. 2021. № 3 (47), Т. 1. С. 36-46.
10. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
11. Жерновникова О. Цифрова компетентність: суть та структура. Вид-во «Айлант», м. Херсон. 2018. С.1-7. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/2039> (дата звернення: 06.06.2023).
12. Іванова С.М., Кільченко А.В. Цифрова трансформація освіти і науки: зарубіжний досвід. URL: https://lib.iitta.gov.ua/727860/1/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%A1%D0%9C_%D0%9A%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90%D0%92_%D0%96%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%80_2021_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf (дата звернення: 06.06.2023).
13. Каркач А., Семигіна Т. Цифрові компетентності соціальних працівників як передумова готовності до навчання літніх людей. *Path of Science*. 2021. Vol. 7(5). Р. 5008–5018.
14. Колот А.М., Герасименко О.О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 1(30). С. 103-138.
15. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. № 10 (1). С. 33-54.
16. Кравчук О. І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2017. № 1. С. 142–157.
17. Кравчук О., Бацман І. Цифрові інструменти оцінювання ефективності віддаленої роботи. *Соціо-економіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські*

рішення 36. Матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчен., м. Київ, 11 верес. 2022 р. Київ: КНЕУ. 2022. С. 121–125.

18. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172-191.

19. Кравчук О.І., Варіс І.О., Завгородня С.А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т5. №2 С.48-66.

20. Варіс І.О., Кравчук О.І., Кир'янова О.В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4>

21. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10-16.

22. Лопушняк Г.С., Кравчук О.І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка». 2021. С. 106-125.

23. Лопушняк Г.С., Рудакова С.Г. Автоматизація HR-діяльності в період пандемії коронавірусу Covid-19: особливості та тренди. Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління проєктами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності». м. Дніпро. 17-18 березня 2021р. С.162-165. URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik__materialiv__konf_nmetau_17-18.03.2021_.pdf

24. Петюх В. М., Волобоєва І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/67.pdf.

25. Расторгуєв І.О. Дефіцит цифрових компетентностей. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол.

вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 92–93.

26. Fatun M., Pazour, M. Modelling the impact of Artificial Intelligence on the labour market in Czechia. *Central European Journal of Public Policy*. 2021. Vol. 15(2). P. 31–42.

27. Ferrari A. Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks. Luxemburg: IPTS-JRC, 2022. URL: <https://bit.ly/3afFLwA>. (date of application: 11.06.2023).

28. Meginley D. 9 Competencies for HR Excellence. HRCI. 2020. URL: <https://www.hrci.org/hrci-capability-model> (date of application: 11.06.2023).

29. Nielsen P., Holm J. R., Lorenz E. Work policy and automation in the fourth industrial revolution. *Globalisation, new and emerging technologies, and sustainable development*. Abington Routledge. 2021. P. 189–207.

30. Круглов В. В. Формування політики цифровізації економіки. Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління проєктами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності». м. Дніпро. 17-18 березня 2021р. С.134-137. URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik__materialiv__konf_nmetau_17-18.03.2021_.pdf (дата звернення: 11.06.2023).

31. Ридкіна А.В. Тренди цифровізації. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення». 21 жовтня 2021 р. Том 1. К.: НАУ, 2021. С. 89-90.

32. Семигіна Т. В., Федюк В. В. Цифрова компетентність як інструмент регулювання ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1476> (дата звернення: 11.06.2023).

33. Січкаренко К. Поняття цифрових компетенції та їх комунікаційна роль у сучасному суспільстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/54.pdf (11.06.2023).

34. Трифонова О. М. Інформаційно-цифрова компетентність: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Наукові записки. Серія: педагогічні науки*. 2018. № 173. С. 221-225.
35. Фурса С.Я., Фурса Є.І. Цифрова економіка як законодавчий термін: проблемні питання формування понятійного апарату. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2023. Випуск 75: частина 2. С. 32-38.
36. Becker S. The Global Movement for Human Resources Standards. HRExaminer. URL: <https://www.hrexaminer.com/the-global-movement-for-human-resources-standards>. 2019. (date of application: 11.06.2023).
37. Armstrong, M., Taylor, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 p.
38. Круглов В. В. Формування політики цифровізації економіки. Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління проєктами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності». м. Дніпро. 17-18 березня 2021р. С.134-137 URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik__materialiv__konf_nmetau_17-18.03.2021_.pdf (дата звернення: 11.06.2023).
39. Кіндратець О. Проблеми цифрової трансформації освіти. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. № 11. С. 59-60.
40. Музика-Стефанчук О. Цифрова економіка та нові фінансові технології. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. №2. С. 65-70.
41. Дубняк М. В. Цифрова трансформація освіти та цифрових компетентностей: правові аспекти. *Інформація і право*. 2022. № 3(42). С. 141-155. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/54.pdf
42. Левчук І. Сила цифрової економіки. Тренди цифровізації. 2021. URL: <https://huawei.ru/insights/sila-tsifrovoy-ekonomiki-trendy-tsifrovizatsii/> (дата звернення: 06.06.2023).

43. Nielsen P., Holm J. R., Lorenz E. Work policy and automation in the fourth industrial revolution. Globalisation, new and emerging technologies, and sustainable development. Abington Routledge, 2021. P. 189–207.
44. The social enterprise in a world disrupted. Deloitte Insights: [Website]. 2023. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2023-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf (viewed on: 02.02.2022).
45. Workforce of the future. The competing forces shaping 2030. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/peopleorganisation/publications/workforce-of-the-future.html>. (date of application: 11.06.2023).
46. Все буде digital: названі країни-лідери за рівнем розвитку цифрової економіки. URL: <https://ubr.ua/ukraine-and-world/technology/nazvany-strany-lidery-po-urovnyu-razvitija-tsifrovoj-ekonomiki-3848422>. (дата звернення: 06.06.2023).
47. Deloitte Insights: Global Human Capital Trends 2022. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation_en.pdf (date of application: 11.06.2023).
48. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2022. URL: [blob:https://web.telegram.org/cfb2fb14-0ed2-4f55-9ecf-bbeba1f6ae93](https://web.telegram.org/cfb2fb14-0ed2-4f55-9ecf-bbeba1f6ae93) (дата звернення: 11.06.2023).
49. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.21 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.06.2023).
50. Керівництво для розробки Національної стратегії розвитку цифрових навичок і компетентностей в Україні відповідно до європейського досвіду / За ред. Корвяця М.А. – Аналітичний документ. – Березень 2021. 74 с.
51. European Union. Recommendation of the European Parliament and to the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/ EC). Official Journal of the European Union. 2006. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:EN:PDF> (date of application: 11.06.2023).

52. Наливайко О. Манченко О., Рудченко О. Формування інформаційноцифрової компетентності майбутніх фахівців журналістики. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2019. Вип. 44. С. 169–177.
53. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Economic Analysis*. Volume 30. №.1. Part 2. 2020. С.44-52.
54. Арешонков В.Ю. Цифровізація вищої освіти: виклики та відповіді. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2(2). С. 1-6.
55. Бабкін А.В., Алексєєва Н.С. Тенденції розвитку цифрової економіки на основі дослідження наукометричних баз даних. *Економіка та управління*. 2019. № 6. С. 16-25.
56. Варіс І.О., Паращук Є.Ю. Актуальні компетентності в епоху цифровізації. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Молодих вчених (Київ, 11 травня 2022 р.) у 2-х частинах. Частина 1*. Київ КНЕУ, 2022. 204 с.
57. Варламова М., Дем'янова Ю. Основні тенденції діджиталізації у глобальному вимірі. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2 (63). С.251-260. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.251 (дата звернення: 06.06.2023).
58. Кравчук О.І., Варіс І.О., Кир'янова О.В. Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. *The Academy of Management and Administration in Opole*. 2021. pp. 494-504.
59. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. №3-4 (79). С. 45-51.
60. Варіс І.О. Цифрові компетентності викладачів ЗВО. *Scientific and pedagogic internship «Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management»*: Internship proceedings, July 21-August 3, 2021. Riga: Baltic Research Institute of Transformation Economic Area Problems, 2021. 120 p.

61. Кир'янова О. Методичні підходи до оцінювання вмотивованості працівників до корпоративного навчання. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 248–256.
62. SHRM (2018). The SHRM Body of Competency and Knowledge. URL: https://www.shrm.org/certification/recertification/documents/18-1534%202019%20bock_web.pdf (дата звернення 28.08.2023).
63. Hrytsenchuk O. O., Ivaniuk I. V., Kravchyna O. Y., Malytska I. D., Ovcharuk O. V., Soroko N. V. European experience of the teachers' digital competence development in the context of modern educational reforms. *Information Technologies and Learning Tools*. 2018. Vol. 65(3). P. 316–336.
64. The Digital Competence Framework URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp/digital-competence-framework_en (date of application: 11.06.2023).
65. The Digital Competence Wheel. URL: <https://digital-competence.eu/> (date of application: 11.06.2023).
66. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens With new examples of knowledge, skills and attitudes. URL: <https://bit.ly/3nbvpR2>. (date of application: 11.06.2023).
67. Міністерство цифрової трансформації України оприлюднює «Рамки цифрової компетентності» для громадян із метою широкого громадського та експертного обговорення (2021). URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnostidlya-gromadyan> (дата звернення: 06.06.2023).
68. Armstrong, M., Taylor, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 p.
69. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*.

2023. Вип. 24(2). С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_24%282%29__24 (дата звернення: 16.06.2023).
70. Кібербезпека та цифрові валюти — нові тренди у сфері цифровізації. URL: <https://svit.kpi.ua/2023/03/06/кібербезпека-та-цифрові-валюти-нові/> (дата звернення: 06.06.2023).
71. Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2018. URL: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3812063>. (date of application: 11.06.2023).
72. Kichuk Y., Semigina T., Zubov V., Tokareva V., Shtyka Y., Holiachuk N. Employment in the agricultural sector in the coordinates of the digital economy: new parameters and strategic vectors of social policy. *Journal of Agriculture and Crops*. 2022. Vol. 8(3). P. 122-136.
73. Kuzminska O., Mazorchuk M., Morze N., Pavlenko V., Prokhorov A. Digital competency of the students and teachers in Ukraine: Measurement, analysis, development prospects. *CEUR workshop proceedings*. 2018. Vol. 2104. P. 366–379.
74. Маньгора В.В. Розвиток дистанційної юридичної освіти на сучасному етапі в Україні. *Інформація і право*. № 2(41)/2022. С. 138-148.
75. Василик А. В., Кушнір А. В. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 9. С. 119-122.
76. Офіційний сайт ТОВ «Профітрейдинг груп». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43557321/ (дата звернення: 08.08.2023).
77. Ольга Яковина. Затребувані компетенції в нових реаліях та їх оцінка. *Hurma Academy*. 30 квітня 2021. URL: <https://hurma.work/blog/zatrebuvani-kompetencziyi-v-povyih-realiyah-ta-yih-oczinka/> (дата звернення: 23.10.2023).
78. Василик А. В., Кушнір А. В. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 9. С. 119-122.

79. Про освіту: Закон України від 05.09.17 р. № 2145-19, редакція від 05.07.22 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 06.06.2023).
80. Цифрова трансформація освіти і науки. URL: [https://mon.gov.ua/ua/tag/cifrova-transfor maciya-osviti-ta-nauki](https://mon.gov.ua/ua/tag/cifrova-transfor-maciya-osviti-ta-nauki) (дата звернення: 06.06.2023).
81. Marusic T., Viskovic I. ICT competencies of students. A Journal for Information Technology, *Education Development and Teaching*. 2018. Vol. 115(56). P. 13.-22.
82. OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life. Paris: OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>. (date of application: 11.06.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Розмежування понять «компетенція» та «компетентність»

А. В. Василик та А. В. Кушнір наголошують, що у бізнес-контексті, компетенція відноситься до сукупності знань, вмінь, навичок і властивостей, необхідних для успішного виконання певних ролей або завдань у підприємстві [78]. Компетентність може включати фахові навички, лідерські якості, вміння управління проектами, здатність адаптуватися до змін і багато іншого.

Для більш повного розкриття сутності та змісту поняття, розглянемо основні підходи та характеристики компетенції, а також виявимо тотожності і відмінності зі спорідненими термінами.

Термін «компетенція» є іноземного походження та привнесений в українську мову. В зв'язку з цим, аналіз понять «компетентність» і «компетенція» ускладнений через мовні особливості. Після аналізу літературних джерел ми прийшли до висновку, що дослідники не єдині в поділі понять компетенції та компетентності.

Останнім десятиріччям визначення поняття «компетентність» стало предметом широкої дискусії серед європейських та вітчизняних вчених. Після аналізу психолого-педагогічних джерел було встановлено, що вчені системно почали досліджувати проблему впровадження компетентностей та компетентнісного підходу в підготовці фахівців у XX столітті [78, с. 46]. Перш ніж це поняття почало використовуватися у сфері бізнесу, менеджменту, маркетингу, військової справи тощо. Наприклад, С. Бекер досліджував цей термін шляхом застосування інноваційних підходів до традиційних тестів знань молоді та виявлення ефективності рівня в підготовці фахівця через здатність особистості до високопродуктивної праці [36].

Згідно з визначенням, яке міститься у Законі України «Про освіту», поняття «компетентність» включає в себе динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей та інших особистих якостей, що визначають здатність особи успішно соціалізуватися та здійснювати професійну або подальшу навчальну діяльність [79].

Зокрема, у словнику-довіднику «Праця і соціально-трудові відносини» компетентність ґрунтується на трьох основних аспектах: ступені та здатності оволодіння необхідними знаннями, уміннями і навичками; юридичній відповідності особи; досвіду спеціаліста для зайняття конкретної посади згідно з його фаховим спрямуванням. Варто зазначити, що в енциклопедії поняття «компетентність» може мати неоднозначне визначення, оскільки воно не надає чіткого ступеня рівня майстерності фахівця. Таким чином, цей термін може використовуватися для опису загальної кваліфікації фахівця [36, с. 70].

На основі аналізу наукової літератури приходимо до висновку, що «компетентність» можна визначити як володіння певною компетенцією, тоді як «компетенція» включає в себе сукупність взаємопов'язаних особистісних якостей, таких як знання, уміння та навички.

За словами О. Кіндратець, професійна компетентність учителя означає здатність особистості до педагогічної діяльності, теоретичну та практичну готовність фахівця до професійної діяльності, результативні дії та ефективне розв'язання стандартних і проблемних ситуацій [39, с. 59].

За О. Крачуком, компетентність – це здатність та готовність особистості впроваджувати систему знань, умінь, навичок, вміння розв'язувати завдання в певних умовах з відповідальністю за свої дії. Інформаційна компетентність, на її думку, полягає у здатності до системного освоєння знань, умінь і навичок з обробки інформації для якісного виконання професійних функцій та передбачення наслідків своєї діяльності [18, с. 173].

Поняття «компетентність» розуміють як:

– якість особистості або сукупність якостей, мінімальний досвід діяльності в заданій сфері (Т. І. Балановська [1, с. 97-98]);

- вміння мобілізувати в конкретній ситуації отримані знання та досвід, з врахуванням зовнішніх обставин; деяка загальна здатність людини, що базується на його знаннях, досвіді, цінностях і здібностях та яка не зводиться ні до конкретних знань, ні до навичок, а проявляється як можливість встановлення зв'язку між знанням та ситуацією (І. О. Варіс [56, с. 33]);
- здатність застосовувати знання та уміння ефективно й творчо в міжособистісних відносинах – ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях; поняття, що логічно походить від ставлень до цінностей; та від умінь до знань (А. В. Василик [6, с. 212]);
- рівень готовності застосування знань, умінь, навичок в різних ситуаціях (А. Каркач [13, с. 5009]);
- спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, виконувати завдання або роботу; набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності (О. І. Кравчук [18, с. 174]);
- поєднання відповідних знань і здібностей, що дають підставу обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній; володіння людиною відповідною компетенцією, що включає його особисте ставлення до неї та предмета діяльності (80).

Згідно з А. М. Колот, компетентність є ширшим поняттям, що визначає рівень професіоналізму особистості, і її досягнення здійснюється шляхом отримання необхідних компетенцій, які складають мету професійної підготовки фахівця.

Основні етапи розвитку поняття «компетентність» наведено на рис. А.1.

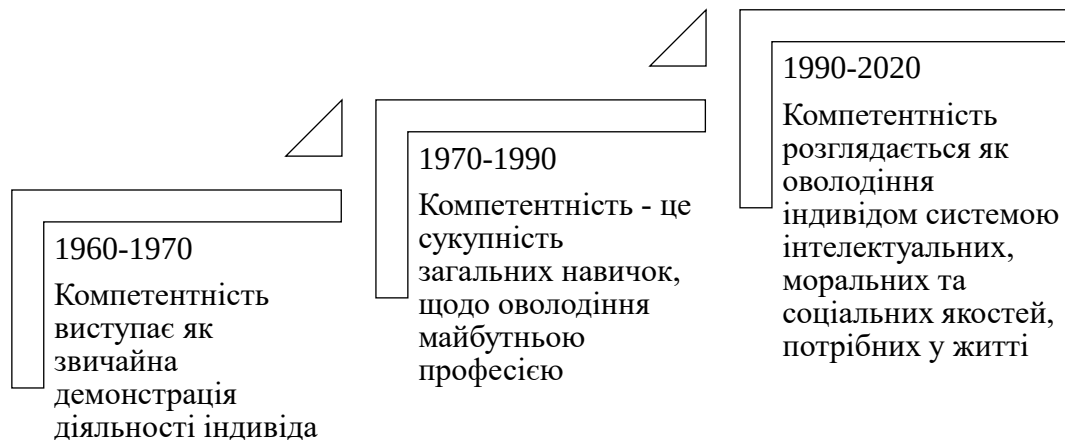


Рисунок А.1 – Класифікація етапів розвитку поняття «компетентність» [14, с. 104-105]

Варто також звернути увагу, що компетентність відтворює коло питань, в яких особа має глибокі знання, обізнаність та практичний досвід. Компетентна особа, на думку Г. С. Лопушняк, в конкретній сфері володіє потрібними знаннями і навичками, що дозволяють їй зробити обґрунтовані судження та ефективно діяти в цій сфері [21, с. 11].

При розмежуванні понять «компетенція» і «компетентність» варто враховувати, що компетенція визначається конкретною організацією, установою або державою як наперед встановлені вимоги до знань, умінь і навичок, якими повинна володіти особистість для успішного виконання діяльності в певній сфері. З іншого боку, компетентність є індивідуальним досягненням особистості, що визначає якісний рівень засвоєння знань, умінь, навичок та здатність їх ефективно застосовувати на основі власного досвіду під час виконання конкретної діяльності. Компетенція

пов'язана з певним видом діяльності, тоді як компетентність пов'язана з особистістю, її внутрішніми якостями та здібностями [25, с. 92] (табл. А.1).

Таблиця А.1 – Розмежування понять «компетенція» та «компетентність» [81, р. 14-15]

Компетенція	Компетентність
Компетенція відноситься до знань, вмінь, навичок, уявлень і підходів, які людина має у певній області. Вона передбачає набір конкретних знань і вмінь, які можуть бути виміряні або оцінені. Компетенція виражається у конкретних діях і завданнях, які людина може виконувати ефективно.	Компетентність є ширшим поняттям і описує загальну здатність особи застосовувати свої компетенції в різних ситуаціях. Вона включає не лише знання і вміння, але й глибоке розуміння, контекстуальну чутливість, критичне мислення, адаптивність, творчість і самоорганізацію. Компетентність є більш широкою і гнучкою характеристикою, яка може бути перенесена на різні ситуації і розвиватися з часом.

Узагальнюючи дані табл. А.1 можна констатувати, що «компетенція» відноситься до конкретних знань і вмінь, які можуть бути виміряні, тоді як «компетентність» виражає загальну здатність особи застосовувати свої компетенції в різних контекстах і включає глибоке розуміння і контекстуальну чутливість. Компетентність є більш гнучкою, широкою і розвиваючою характеристикою, яка виходить за межі простого знання і вміння.

Опис моделі компетентностей SHRM

Зокрема, модель компетенцій SHRM визначає цифрову компетентність менеджера з персоналу, яка відображена в технологічному кластері компетентності «HR експертиза». Одна з деталізованих компетенцій (субкомпетенцій) цього кластеру є HR-технології. Поведінковим індикатором цієї субкомпетенції є здатність використовувати основні бізнес-технології та спеціалізовані HR-технології для вирішення бізнес-завдань.

Залежно від рівня кар'єрного розвитку в сфері управління персоналом, субкомпетенція «HR-технології» характеризується різним рівнем розвитку. На нижчому рівні вона включає здатність використовувати відповідні HR-системи та технології для адміністративних і сервісних потреб; а середньому рівні — це вміння впроваджувати HR-рішення в межах визначеної сфери відповідальності та вдосконалювати план з HR-технологій; на вищому рівні — це вміння аналізувати функціональні HR-програми та рекомендувати прийняття рішень щодо HR-технологій; на найвищому рівні — це здатність розробляти стратегію використання HR-технологій [5, с. 93-95].

Крім того, деякі аспекти цифрової компетентності менеджера з персоналу описані також у бізнес-кластері цієї моделі у компетентності «Ділова хватка». Вона включає «знання технологій» як одну з деталізованих компетенцій (субкомпетенцій). Поведінковим індикатором цієї субкомпетенції, який проявляють особи з найвищим рівнем кваліфікації, є здатність використовувати технології для вирішення бізнес-завдань.

Стандарти професійної майстерності за рівнем кар'єри для цієї субкомпетенції включають:

- на нижчому рівні — розвиток знань та розуміння бізнес-технологій;
- на середньому рівні — реалізацію планів HR і бізнес-технологій для вирішення бізнес-проблем і потреб;
- на вищому рівні — розвиток планів HR і бізнес-технологій для вирішення бізнес-проблем і потреб;
- на найвищому рівні — розробку стратегії HR і бізнес-технологій для вирішення бізнес-проблем та потреб.

Опис моделі компетенцій CIPD

У професійній карті CIPD [82] виокремлюється компетентність «Забезпечення сервісами та інформацією», яка охоплює здатність забезпечувати висококваліфіковану роботу з надання послуг з управління персоналом протягом усього життєвого циклу працівників. Це досягається за допомогою використання спеціального процесу та управління проектами для забезпечення ефективного та економічного надання послуг з персоналу. Крім того, ця компетентність включає надання організації значущої аналітики з метою покращення бізнесу.

Ця технічна професійна сфера включає наступні напрямки розвитку компетентності на різних рівнях:

1. На базовому (першому) рівні — здатність керувати моделлю HR-технологій організації, використовувати системи управління персоналом (HRIS) та аналізувати та представляти дані у зрозумілій формі.
2. На другому рівні — здатність використовувати методи ідентифікації та вимірювання потреб служб персоналу та способи підтримки HR-технологій.
3. На третьому рівні — здатність розробляти та впроваджувати різні моделі HR-технологій, нові технологічні рішення для управління персоналом, а також здатність контролювати їх ефективність на місці. Також включає здатність розробляти варіанти постачання HR-рішень з використанням відповідної технології для організації.

4. На четвертому рівні компетентності «Забезпечення сервісами та інформацією» включається розуміння різних моделей і варіантів автоматизації управління персоналом, наприклад, централізована, децентралізована, управління обліковими записами, загальні послуги, аутсорсинг, інтегровані послуги. Також важливо мати уявлення про ризики і можливості, пов'язані з цими моделями та варіантами автоматизації.

Таблиця В.1 – Модель компетентностей у Рамці цифрових компетентностей для громадян України [37, с. 171-172]

Сфери	Цифрові компетентності
0. Основи комп'ютерної грамотності	Використання мобільних та комп'ютерних пристроїв Використання базового програмного забезпечення Використання за стосунків та прикладного програмного забезпечення Використання Інтернету та онлайн-застосунків Управління цифровою ідентичністю
1. Інформаційна грамотність, вміння працювати з даними	Перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту Критичне оцінювання та інтерпретація даних інформації та цифрового контенту. Перевірка надійності джерел інформації. Протидія пропаганді Управління даними, інформацією та цифровим контентом Реалізація власних запитів і потреб за допомогою цифрових технологій Самореалізація та особистий розвиток у цифровому суспільстві
2. Створення цифрового контенту	Розробка цифрового контенту Редагування та інтеграція цифрового контенту Авторське право і ліцензії Первинні навички програмування Творче використання цифрових технологій
3. Комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві	Взаємодія за допомогою цифрових технологій Поширення та обмін даними за допомогою цифрових технологій Співпраця за допомогою цифрових технологій Реалізація громадянської позиції за допомогою цифрових технологій. Цифрове громадянство. Використання е-послуг Відповідальність, правові та етичні норми. Мережевий етикет
4. Безпека в цифровому середовищі	Захист пристроїв та безпечне підключення до мережі Інтернет Захист персональних даних і приватності. Безпека в Інтернеті Захист особистих прав споживача від шахрайства та зловживань Захист здоров'я і благополуччя Захист навколишнього середовища
5. Розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчання впродовж життя	Розв'язання технічних проблем Визначення потреб та їх технологічного вирішення Самооцінка рівня власної цифрової компетентності, виявлення та усунення прогалин Вирішення життєвих проблем за допомогою цифрових технологій Навчання впродовж життя та професійний розвиток у цифровому середовищі

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
ТОВ «Профітрейдинг груп»
2020 рік**

		Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	-	-	
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	291,7	
Основні засоби :	1010	-	4 386,1	
первісна вартість	1011	-	5 122,7	
знос	1012	(-)	(736,6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	-	4 677,8	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	-	6 591,9	
у тому числі готова продукція	1103	-	171,2	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	16 942,1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	38,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1 240,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	232,1	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1,4	
Інші оборотні активи	1190	-	488,9	
Усього за розділом II	1195	-	25 535,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	-	30 213,3	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	5 051,0	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	274,3	
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	
Усього за розділом I	1495	-	5 325,3	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-	
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	
товари, роботи, послуги	1615	-	16 573,8	
розрахунками з бюджетом	1620	-	69,7	

у тому числі з податку на прибуток	1621	-	69,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	8 244,5
Усього за розділом III	1695	-	24 888,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	30 213,3

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)
ТОВ «Профінтрейдинг груп»
2020 рік

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 428,5	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	5,7	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	36 434,2	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(34 792,7)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(1 254,2)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(36 046,9)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	387,3	-
Податок на прибуток	2300	(69,7)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	317,6	-

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

ЕД

КОРОТЧЕНКО
СЕРГІЙ
СЕРГІЙОВИЧ

КОРОТЧЕНКО СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Баланс (Звіт про фінансовий стан)
ТОВ «Профінтрейдинг груп»
2021 рік

		Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	291,7	298,4	
Основні засоби :	1010	4 386,1	4 094,4	
первісна вартість	1011	5 122,7	6 227,8	
знос	1012	(736,6)	(2 133,4)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	4 677,8	4 392,8	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	6 591,9	2 138,5	
у тому числі готова продукція	1103	171,2	2 126,1	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16 942,1	7 707,5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	38,7	5,3	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 240,4	2 565,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	232,1	77,5	
Витрати майбутніх періодів	1170	1,4	-	
Інші оборотні активи	1190	488,9	-	
Усього за розділом II	1195	25 535,5	12 494,2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	30 213,3	16 887,0	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 051,0	5 801,6	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	274,3	552,2	
Неоплачений капітал	1425	(-)	(1,0)	
Усього за розділом I	1495	5 325,3	6 352,8	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-	
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	-	3 001,0	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	
товари, роботи, послуги	1615	16 573,8	6 601,6	
розрахунками з бюджетом	1620	69,7	387,7	
у тому числі з податку на прибуток	1621	69,7	105,4	
розрахунками зі страхування	1625	-	-	

розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 244,5	543,9
Усього за розділом III	1695	24 888,0	10 534,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	30 213,3	16 887,0

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)
ТОВ «Профітрейдинг груп»
1. 2021 рік

		Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 250,0	36 428,5
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	10,5	5,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	70 260,5	36 434,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(66 736,3)	(34 792,7)
Інші операційні витрати	2180	(1 908,1)	(1 254,2)
Інші витрати	2270	(1 031,8)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(69 676,2)	(36 046,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	584,3	387,3
Податок на прибуток	2300	(105,4)	(69,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	478,9	317,6

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

ЕП
КОРОТЧЕНКО
СЕРГІЙ
СЕРГІЙОВИЧ

КОРОТЧЕНКО СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
ТОВ «Профінтрейдинг груп»
2022 рік

		Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	298,4	298,4	
Основні засоби :	1010	4 094,4	2 541,8	
первісна вартість	1011	6 227,8	6 227,8	
знос	1012	(2 133,4)	(3 686,0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	4 392,8	2 840,2	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	2 138,5	25 757,5	
у тому числі готова продукція	1103	2 126,1	16 756,4	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 707,5	67 463,2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,3	3,2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 565,4	95 503,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	77,5	7 023,6	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	849,2	
Усього за розділом II	1195	12 494,2	196 600,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	16 887,0	199 440,2	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 801,6	5 801,6	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	552,2	3 161,2	
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)	
Усього за розділом I	1495	6 352,8	8 961,8	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-	
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	3 001,0	5 402,3	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	
товари, роботи, послуги	1615	6 601,6	68 266,3	
розрахунками з бюджетом	1620	387,7	551,0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	105,4	214,4	
розрахунками зі страхування	1625	-	11,2	

розрахунками з оплати праці	1630	-	40,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	543,9	116 207,2
Усього за розділом III	1695	10 534,2	190 478,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	16 887,0	199 440,2

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)
ТОВ «Профітрейдинг груп»
2021 рік

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	228 545,4	70 250,0	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	34,2	10,5	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	228 579,6	70 260,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(224 495,9)	(62 736,3)	
Інші операційні витрати	2180	(793,4)	(1 908,1)	
Інші витрати	2270	(108,6)	(1 031,8)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(225 397,9)	(65 676,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 181,7	4 584,3	
Податок на прибуток	2300	(572,7)	(105,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 609,0	4 478,9	

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

КОРОТЧЕНКО
СЕРГІЙ
СЕРГІЙОВИЧ

КОРОТЧЕНКО СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ _____

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ **Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад**



Матриця цифрових компетентностей фахівців служби персоналу

ТОВ «Профітрейдинг груп» згідно із DigComp2

Зміст цифрових компетентностей	L&D-менеджер 1	L&D-менеджер 2	HR-директор	Експерт з оцінювання та розвитку	Спеціаліст з навчання та розвитку
С1. Інформаційна грамотність, уміння працювати з даними					
С1.к1. Перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту	4	5	3	4	4
С1.к2. Критичне оцінювання та інтерпретація даних, інформації та цифрового контенту. Перевірка надійності джерел та інформації.	4	5	4	3	4
С1.к3. Управління даними, інформацією та цифровим контентом	3	4	4	5	4
С1.к4. Реалізація власних запитів та потреб за допомогою цифрових технологій	5	4	4	5	5
С1.к5 самореалізація та особистий розвиток у цифровому суспільстві	5	3	4	4	4
С2. Створення цифрового контенту					
С2.к1. Розробка цифрового контенту	5	3	4	5	3
С2.к2. Редагування та інтеграція цифрового контенту	5	5	4	5	3
С2.к3. Авторське право і ліцензії	4	4	3	4	4
С2.к4. Первинні навички програмування	4	5	4	4	4
С2.к 5. Творче використання цифрових технологій	4	4	5	4	4
С3. Комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві.					
С3.к1. Взаємодія за допомогою цифрових технологій	5	3	4	3	5
С3.к.2. Поширення та обмін даними за допомогою цифрових технологій	4	4	4	4	3
С3.к3. Співпраця, за допомогою цифрових технологій	5	5	5	5	4
С3.к4. Реалізація громадянської позиції. Цифрове громадянство. Використання е-послуг. Е-підпис	5	3	4	3	5

Продовження таблиці Г.1

С3.к5. Відповідальність правові та етичні норми. Мережевий етикет	4	4	5	4	3
С4. Безпека в цифровому середовищі					
С4.к1. Захист пристроїв та безпечне підключення до мережі інтернет	4	5	4	3	3
С4.к2. Захист персональних даних та приватності. Безпека в інтернеті	4	4	4	5	5
С4.к3 захист особистих прав споживача від шахрайства і зловживань	5	5	4	5	4
С4.к4. Захист здоров'я і благополуччя	4	5	3	4	4
С4.к5. Захист навколишнього середовища	5	5	4	4	4
С5. Професійно-правова компетентність					
С 5.к1. Розв'язання технічних проблем	5	4	3	4	3
С5.к2. Визначення потреб та їх технологічне вирішення	4	4	4	4	3
С5.к3. Самооцінка рівня власної цифрової компетентності виявлення та усунення прогалин	5	4	5	5	4
С5.к4. Вирішення життєвих проблем за допомогою цифрових технологій	4	4	3	4	5
С5.к5. Навчання впродовж життя. Професійний та саморозвиток у цифровому середовищі	5	5	4	4	3

АНКЕТА

Шановний кандидате! Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу оцінки цифрових компетентностей працівників ТОВ «Профітрейдинг груп». Ми сподіваємося, що щиро відповідаючи на питання цієї анкети, Ви допоможете виявити моменти, на які керівництву та відділу роботи з персоналом слід звернути увагу.

1. Як часто ви використовуєте комп'ютер у своїй роботі?
☐ Регулярно
☐ Кілька разів на тиждень
☐ Кілька разів на місяць
☐ Рідко
☐ Ніколи
2. Які цифрові інструменти (програми, програми, платформи тощо) ви використовуєте у своїй роботі? (Оберіть всі, що підходять)
☐ Електронна пошта
☐ Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)
☐ Спеціалізовані програми для обліку або аналізу
☐ Програми для взаємодії з клієнтами або партнерами
☐ Хмарні сервіси (Google Drive, Dropbox тощо)
3. Як ви оцінюєте свої навички у роботі з електронними таблицями (наприклад, Excel)?
☐ Відмінно
☐ Добре
☐ Середньо
☐ Слабко
☐ Зовсім не вмію
4. Чи зустрічалися ви з використанням аналітичних інструментів або програм для обробки та аналізу даних?
☐ Так, регулярно
☐ Так, але дуже рідко
☐ Ні, не маю досвіду з цим
5. Чи використовуєте ви соціальні мережі для взаємодії зі колегами, клієнтами чи для професійного розвитку?
☐ Так, активно
☐ Так, але обмежено
☐ Ні, не використовую
6. Чи відомо вам про поняття «штучний інтелект» (AI) і «інтернет речей» (IoT)?
☐ Так, знаю і розумію
☐ Чув, але не дуже розумію, що це
☐ Ні, це мені не знайомо
7. Як ви оцінюєте рівень своєї цифрової безпеки під час роботи з комп'ютером і мережею?
☐ Дуже безпечно, дотримуюся всіх правил
☐ Приблизно безпечно, але не завжди дотримуюся всіх правил
☐ Відчуваю небезпеку іноді
☐ Не враховую це взагалі
8. Чи надавалося вам навчання щодо використання цифрових інструментів на робочому місці?
☐ Так, регулярно
☐ Так, але рідко
☐ Ні, не отримував(-ла) жодного навчання
9. Чи готові ви до вдосконалення своїх цифрових навичок через участь у навчальних програмах чи тренінгах?
☐ Так, обов'язково
☐ Можливо
☐ Ні, не зацікавлений(-а)
10. Як ви оцінюєте вплив цифрових технологій на вашу продуктивність і ефективність на роботі?
☐ Дуже позитивний
☐ Такий собі, не помічаю значної різниці
☐ Може бути, навіть трохи уповільнює

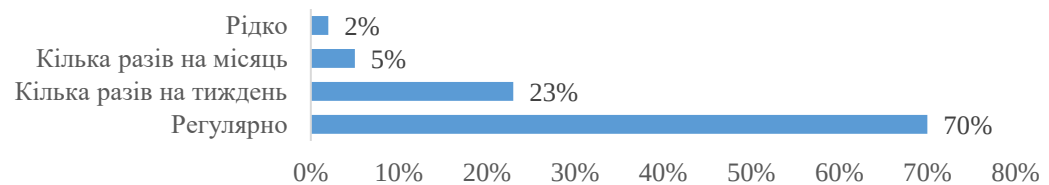
Результати опитування працівників ТОВ «Профітрейдинг груп»

Рисунок Е.1 – Результати відповідей на питання «Як часто ви використовуєте комп'ютер у своїй роботі?», у %

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

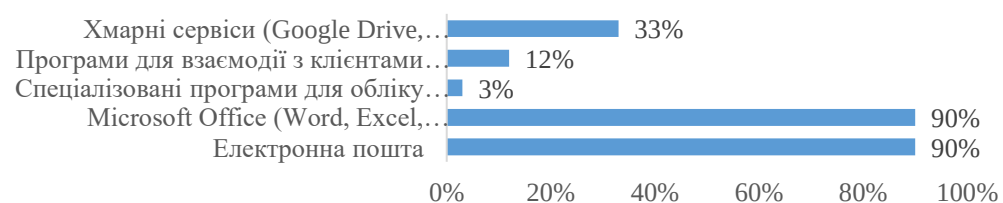


Рисунок Е.2 – Результати відповідей на питання «Які цифрові інструменти (програми, програми, платформи тощо) ви використовуєте у своїй роботі? (Оберіть всі, що підходять)», у %

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

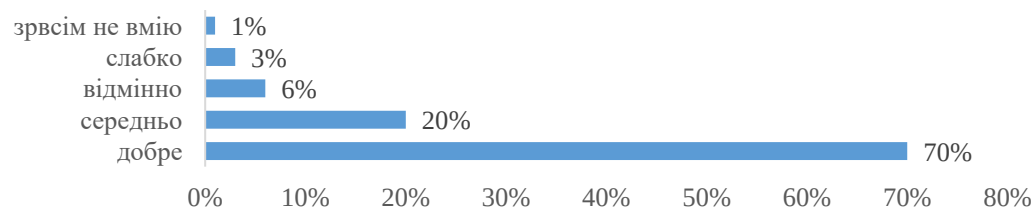


Рисунок Е.3 – Результати відповідей на питання «Як ви оцінюєте свої навички у роботі з електронними таблицями (наприклад, Excel)?», у %

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

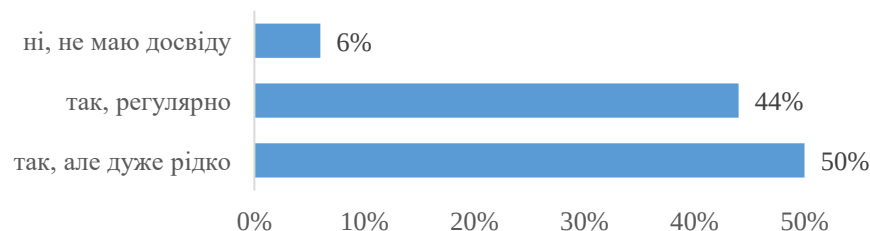


Рисунок Е.4 – Результати відповідей на питання «Чи зустрічалися ви з використанням аналітичних інструментів або програм для обробки та аналізу даних?», у %

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

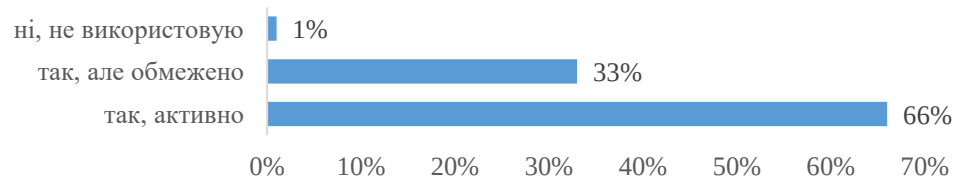


Рисунок Е.5 – Результати відповідей на питання «Чи використовуєте ви соціальні мережі для взаємодії зі колегами, клієнтами чи для професійного розвитку?» , у %

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

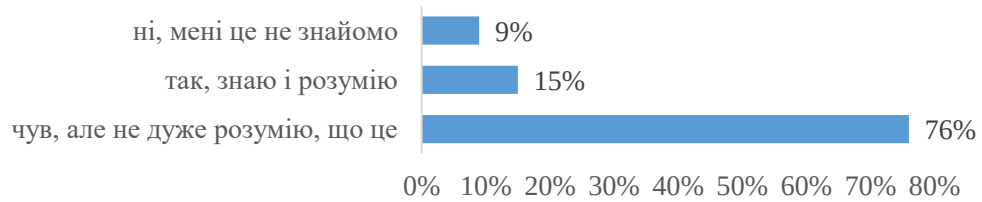


Рисунок Е.6 – Результати відповідей на питання «Чи відомо вам про поняття «штучний інтелект» (AI) і «інтернет речей» (IoT)?» , у %

Джерело: розроблено автором за результатами опитування



Рисунок Е.7 – Результати відповідей на питання «Як ви оцінюєте рівень своєї цифрової безпеки під час роботи з комп'ютером і мережею?» , у %

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

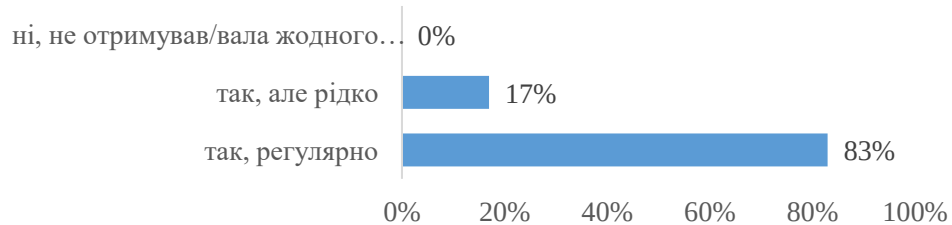


Рисунок Е.8 – Результати відповідей на питання «Чи надавалося вам навчання щодо використання цифрових інструментів на робочому місці?» , у %

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

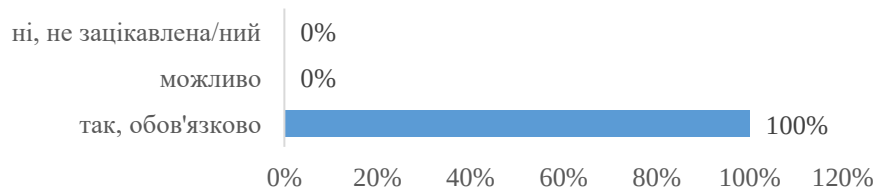


Рисунок 2.21 – Результати відповідей на питання «Чи готові ви до вдосконалення своїх цифрових навичок через участь у навчальних програмах чи тренінгах?» , у %
Джерело: розроблено автором за результатами опитування

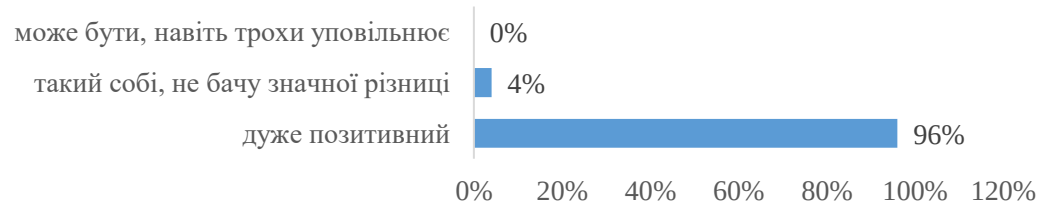


Рисунок 2.22 – Результати відповідей на питання «Як ви оцінюєте вплив цифрових технологій на вашу продуктивність і ефективність на роботі?» , у %
Джерело: розроблено автором за результатами опитування

Декопмозиція процесу «Розвиток цифрових компетентностей фахівців»

Критерій декомпозиції 1	Критерій декомпозиції 2	Критерій декомпозиції 3	Підпроцеси	Процедури	Операції (роботи)	Вхідна докумен- тація	Вихідна докумен- тація	Виконав- ець	Власник процесу	Учасник	Ресурси	Документація, яка регламентує виконання процедури / роботи / операції	Умови, за яких процедура / робота / операція буде здійснюватися	Умови, за яких процедура / робота / операція вважається виконаною
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17
Комуніка- ція	Комунікація у цифровому середовищі	Проходження курсів: з Mike Pritula "Внутрішні комунікації", "Організація віддаленої роботи працівників"	Розвиток цифрових компетентностей фахівців	Розвиток комунікативних навичок фахівців у цифровому середовищі	Проведення аналізу ринку послуг: курси оволодіння навичками комунікацій у цифровому середовищі для фахівців	Інформація з сайтів про вартість продукту на ринку послуг	Перелік найбільш підходящих програм навчання для керівників	L&D-менеджер	HR-директор	L&D-менеджер	люди, комп'ютер, доступ до сайтів, програми що полегшують розрахунок (Excel), доступ до мережі Internet, текстовий редактор	Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу	L&D-менеджер провів дослідження ринку та склав перелік найбільш підходящих програм навчання	фахівці завершили курс навчання та успішно пройшли оцінювання (кількість правильних відповідей > 90%)
					Вибір курсів - з Mike Pritula "Внутрішні комунікації", "Організація віддаленої роботи працівників"	Вартість обраного курсу (660 \$)	Найкращі за вартістю програми	L&D-менеджер	HR-директор	L&D-менеджер	люди, комп'ютер, доступ до мережі Internet, текстовий редактор	Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу, звіт фінансовому директору, HR бюджет компанії	HR-директор обрав курс навчання	
					Затвердження вибраного курсу з керівником, узгодження кошторису витрат на професійне навчання працівників підприємства	Кошторис витрат на навчання працівників	Розпорядження/договір про направлення працівників на навчання	Фінансовий директор, генеральний директор	HR-директор	Фінансовий директор	люди, комп'ютер, доступ до IC	Бюджет компанії, Закон № 4312 – Закон України "Про професійний розвиток працівників" від 12.01.2012 № 4312-VI.	HR-директор узгодив кошторис (вартість курсу та додаткові витрати) з фінансовим директором. Генеральний директор узгодив кошторис та підписав розпорядження про направлення працівників на навчання	
					Укладення договору зі стороною, яка надає послугу	Реквізити сторін	Договір про надання консультативних або інформаційно-технічних послуг	Генеральний директор	HR-директор	Юрист, Стороння організація, яка надає послугу	люди	ст. 34 Закону про зайнятість, Наказ № 183 – наказ Міністерства України "Про затвердження Типового договору про навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації або про надання додаткових освітніх послуг навчальними закладами" від 11.03.2002 р. № 183.	Генеральний директор підписав договір зі сторонньою організацією.	
					Проведення оцінювання - завершення навчання	Сертифікат про завершення навчання	Акт наданих послуг з їх переліком	Директор відділу навчання та розвитку	HR-директор	L&D-менеджер	люди, програми для проведення оцінювання працівників (HRM-система)	Звіт генеральному директору, бюджет компанії	За результатами пройденого оцінювання працівникам були видані сертифікати. Генеральний директор підписав наданий сторонньою організацією акт наданих послуг	

	Адаптивність	Ділові ігри	Розвиток адаптивних навичок фахівців у цифровому середовищі	Підготовка ігор та ресурсів	Вимоги та очікування фахівців щодо ігор, бюджет для придбання необхідного обладнання та програмного забезпечення, список доступних ігор та їх описи	Список обраних ігор для проведення, перелік необхідного обладнання та програмного забезпечення, розроблені сценарії та правила ігор	L&D-менеджер	HR-директор	L&D-менеджер	бюджет для закупівлі обладнання та програмного забезпечення, доступ до ігор та ігрових платформ, інформація про вимоги фахівців	Внутрішні положення компанії про проведення навчальних ігор	Затверджений бюджет для закупівлі ресурсів, визначені потреби фахівців.	
				Організація і проведення ігор	Список обраних ігор, розроблені сценарії та правила ігор, розроблені тести та методи оцінювання.	Запрошення та реєстрація учасників, протоколи проведення ігор та результати тестування.	Директор відділу навчання та розвитку	HR-директор	L&D-менеджер, фахівців п-ва	ігри та ігрові платформи	Процедури аналізу та оцінки результатів	Зареєстровані учасники. Готовність обладнання та програмного забезпечення для проведення ігор.	
				Оцінка результатів	Результати проведення ігор та тестів, фідбек від учасників.	Аналіз результатів, звіти про прогрес та досягнення фахівців.	Директор відділу навчання та розвитку	HR-директор	L&D-менеджер, фахівців п-ва	аналітичні інструменти та програми для обробки даних	Процедури аналізу та оцінки результатів	Проведений аналіз результатів та підготовлені звіти.	
Безпека	Професійно-правова компетентність	Неформальна професійна освіта працівників - самостійний теоретико-науковий аналіз літератури з подальшим проходженням тестування		Розвиток теоретичної правової компетентності фахівців в умовах цифровізації	Проведення аналізу наукової літератури	Інформація з сайтів про наявну правову теоретико-наукову базу	Перелік найбільш підходящих наукових джерел для фахівців	L&D-менеджер	HR-директор	L&D-менеджер	люди, комп'ютер, доступ до сайтів, програми що полегшують розрахунок (Excel), доступ до мережі Internet, текстовий редактор	Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу, п. 2.1 розд. II Наказу № 127	L&D-менеджер провів дослідження ринку та склав перелік найбільш підходящих наукових джерел з метою розвитку теоретичної компетентності фахівців компетентності керівників
			Затвердження навчально-матеріальної бази до вивчення фахівцями п-ва		Сформований та роздрукований внутрішній корпоративний посібник	Розпорядження про організацію внутрішнього корпоративного навчання керівників в п-ва	L&D-менеджер	HR-директор	L&D-менеджер, Директор відділу навчання та розвитку	Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу, п. 2.1 розд. II Наказу № 128, Наказом № 232		HR-директор затвердив навчально-матеріальну базу до опрацювання фахівцями та підписав розпорядження про організацію внутрішньокорпора	

												тивного навчання керівників п-ва	
				Самостійний теоретико-науковий аналіз літератури фахівцями п-ва	Сформований та роздрукований внутрішньокорпоративний посібник, встановлені строки навчання	Підготований звіт за результатами прочитаного посібника	Керівник п-ва	HR-директор	L&D-менеджер	люди, комп'ютер, текстовий редактор	Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу	Фахівці п-ва дослідили та проаналізували запропоновані матеріали, за результатами яких підготували письмовий звіт	
				Проведення тестування	Результати проведення тестування	Довідка довільної форми.	Директор відділу навчання та розвитку	HR-директор	L&D-менеджер, фахівців п-ва	люди, програми для проведення оцінювання працівників (HRM-система)	п. 2.1 розд. II Наказу № 127, ст. 14 Закону № 4312, Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу	Директор відділу навчання та розвитку провів оцінювання за результатами пройденого навчання та видав довідки/сертифікати про проходження навчання довільної форми	
				Запрошення коуча для подальшої організації внутрішньо-корпоративного навчання фахівців	Інформація з сайтів про вартість продукту на ринку послуг	Перелік найбільш підходящих коучингових програм навчання для керівників	L&D-менеджер	HR-директор	L&D-менеджер	люди, комп'ютер, доступ до сайтів, програми що полегшують розрахунок (Excel), доступ до мережі Internet, текстовий редактор	Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу	L&D-менеджер провів дослідження ринку та склав перелік найбільш підходящих коучингових програм навчання	
				Вибір коуча	Вартість обраного курсу навчання	Найдосвідченіші та експертні коучі	L&D-менеджер	HR-директор	L&D-менеджер		Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу, звіт фінансовому директору, HR бюджет компанії	HR-директор обрав курс та коуча	
				Затвердження обраного коуча та програми з керівником, узгодження кошторису витрат на професійне навчання працівників підприємства	Кошторис на витрати на навчання працівників	Розпорядження/договір про направлення працівників на навчання	Фінансовий директор, генеральний директор	HR-директор	Фінансовий директор	люди, комп'ютер, доступ до ІС	Бюджет компанії, Закон № 4312 – Закон України "Про професійний розвиток працівників" від 12.01.2012 № 4312-VI.	HR-директор узгодив кошторис (вартість послуг коуча та додаткові витрати) з фінансовим директором. Генеральний директор узгодив кошторис та підписав розпорядження про направлення працівників на навчання	фахівці завершили курс внутрішньокорпоративного навчання та успішно пройшли оцінювання (кількість правильних відповідей > 90%)

					Укладення договору зі стороною, яка надає послугу(коучем)	Реквізит и сторін	Договір про надання консульт аційних або інформац ійно- технічни х послуг	Генераль ний директор	HR- директор	Юрист, Сторонн я організац ія, яка надає послугу	люди	ст. 34 Закону про зайнятість, Наказ № 183 – наказ Мініосвіти України "Про затвердження Типового договору про навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації або про надання додаткових освітніх послуг навчальними закладами" від 11.03.2002 р. № 183.	Генеральний директор підписав договір зі сторонньою організацією	
					Проведення оцінювання - завершення навчання	Сетифіка т про завершен ня навчання	Акт наданих послуг з їх переліко м	Директор відділу навчання та розвитку, генераль ний директор	HR- директор	L&D- менеджє р	люди, програми для проведення оцінювання працівників (HRM- система)	Звіт генеральному директору, бюджет компанії	За результатами пройденого оцінювання працівникам були видані сертифікати. Генеральний директор підписав наданий сторонньою організацією акт наданих послуг	
Продакш н	Інформаці йна грамотніст ь та уміння працювати з даними	Проходже ння курсу: з Mike Pritula "Автомат изація HR та Digital HR"	Розвиток навичок цифрової грамотності фахівців	Проведення аналізу ринку послуг: курси оволодіння навичками роботи з даними для фахівців	Інформа ція з сайтів про вартість продукту на ринку послуг	Перелік найбільш підходящ их програм навчання для фахівців	L&D- менеджє р	Директор відділу навчання та розвитку	L&D- менеджє р	люди, комп'ютер, доступ до сайтів, програми що полегшують розрахунок (Excel), доступ до мережі Internet, текстовий редактор	Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу	L&D-менеджер провів дослідження ринку та склав перелік найбільш підходящих програм навчання	фахівці завершили курс навчання та успішно пройшли оцінювання (кількість правильних відповідей > 90%)	
				Вибір курсу - з Mike Pritula "Автоматизація HR та Digital HR"	Вартість обраного курсу (300 \$)	Найкращ і за вартістю програми	L&D- менеджє р	Директор відділу навчання та розвитку	L&D- менеджє р	Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу, звіт фінансовому директору, HR бюджет компанії	Директор відділу навчання та розвитку обрав курс навчання			
				Затвердження вибраного курсу з керівником, узгодження кошторису витрат на професійне навчання працівників підприємства	Коштори с витрат на навчання працівни ків	Розпоряд ження/до говір про направле ння працівни ків на навчання	Фінансов ий директор , генераль ний директор	HR- директор	Фінансов ий директор	люди, комп'ютер, доступ до IC	Бюджет компанії, Закон № 4312 – Закон України "Про професійний розвиток працівників" від 12.01.2012 № 4312-VI.	HR-директор узгодив кошторис (вартість курсу та додаткові витрати) з фінансови директором. Генеральний директор узгодив кошторис та підписав розпорядження про направлення працівників на навчання		
				Укладення договору зі стороною, яка надає послугу	Реквізит и сторін	Договір про надання консульт аційних або інформац ійно- технічни х послуг	Генераль ний директор	Директор відділу навчання та розвитку	Юрист, Сторонн я організац ія, яка надає послугу	люди	ст. 34 Закону про зайнятість, Наказ № 183 – наказ Мініосвіти України "Про затвердження Типового договору про навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації або про надання додаткових освітніх послуг навчальними	Генеральний директор підписав договір зі сторонньою організацією		

											закладами" від 11.03.2002 р. № 183.		
				Проведення оцінювання - завершення навчання	Сертифікат про завершення навчання	Акт наданих послуг з їх переліком	Директор відділу навчання та розвитку	Директор відділу навчання та розвитку	L&D-менеджер	люди, програми для проведення оцінювання працівників (HRM-система)	Звіт генеральному директору, бюджет компанії	За результатами пройденого оцінювання працівникам були видані сертифікати. Генеральний директор підписав наданий сторонньою організацією акт наданих послуг	
Створення цифрового контенту	Проходження курсу: з Mike Pritula "HR Маркетинг" для фахівців з управління персоналом		Розвиток маркетингових компетентностей фахівців з управління персоналом у цифровому середовищі	Проведення аналізу ринку послуг: курси оволодіння навичками цифрового HR маркетингу для фахівців з управління персоналом	Інформація з сайтів про вартість продукту на ринку послуг	Перелік найбільш підходящих програм навчання для фахівців	L&D-менеджер	Директор відділу навчання та розвитку	L&D-менеджер	люди, комп'ютер, доступ до сайтів, програми що полегшують розрахунок (Excel), доступ до мережі Internet, текстовий редактор	Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу	L&D-менеджер провів дослідження ринку та склав перелік найбільш підходящих програм навчання	фахівці з управління персоналом завершили курс навчання та успішно пройшли оцінювання (кількість правильних відповідей > 90%)
				Вибір курсу - з Mike Pritula "HR Маркетинг"	Вартість обраного курсу (350 \$)	Найкращі за вартістю програми	L&D-менеджер	Директор відділу навчання та розвитку	L&D-менеджер		Звіт керівнику відділу навчання та розвитку персоналу, звіт фінансовому директору, HR бюджет компанії	HR-директор обрав курс навчання	
				Затвердження вибраного курсу з керівником, узгодження кошторису витрат на професійне навчання працівників підприємства	Кошторис витрат на навчання працівників	Розпорядження/договори про направлення працівників на навчання	Фінансовий директор, генеральний директор	HR-директор	Фінансовий директор	люди, комп'ютер, доступ до ІС	Бюджет компанії, Закон № 4312 – Закон України "Про професійний розвиток працівників" від 12.01.2012 № 4312-VI.	HR-директор узгодив кошторис (вартість курсу та додаткові витрати) з фінансовим директором. Генеральний директор узгодив кошторис та підписав розпорядження про направлення працівників на навчання	
				Укладення договору зі стороною, яка надає послугу	Реквізити сторін	Договір про надання консультаційних або інформаційно-технічних послуг	Генеральний директор	Директор відділу навчання та розвитку	Юрист, Стороння організація, яка надає послугу	люди	ст. 34 Закону про зайнятість, Наказ № 183 – наказ Міносвіти України "Про затвердження Типового договору про навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації або про надання додаткових освітніх послуг навчальними	Генеральний директор підписав договір зі сторонньою організацією.	

												закладами" від 11.03.2002 р. № 183.		
					Проведення оцінювання - завершення навчання	Сертифікат про завершення навчання	Акт наданих послуг з їх переліком	Директор відділу навчання та розвитку	Директор відділу навчання та розвитку	L&D-менеджер	люди, програми для проведення оцінювання працівників (HRM-система)	Звіт керівнику, бюджет компанії	За результатами пройденого оцінювання працівникам були видані сертифікати. Генеральний директор підписав наданий сторонньою організацією акт наданих послуг	

Джерело: розроблено автором

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015951775

Дата перевірки:
28.11.2023 11:50:39 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
28.11.2023 12:31:45 EET

ID користувача:
100005733

Назва документа: Паращук_керівник_Варіс

Кількість сторінок: 103 Кількість слів: 21159 Кількість символів: 170533 Розмір файлу: 724.80 KB ID файлу: 1015627828

8.74%

Схожість

Найбільша схожість: 0.86% з Інтернет-джерелом (<https://www.work.ua/resumes/6124483>)

100% Джерела з Інтернету 452

Сторінка 105

32% Джерела з Бібліотеки 344

Сторінка 110

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Заявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>

УДК 331.108.4

УНІВЕРСАЛЬНА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЛЯ РОБОТЫ У ДИСТАНЦІЙНОМУ РЕЖИМІ

UNIVERSAL COMPETENCY MODEL FOR WORKING IN REMOTE MODE

Волобоя Ірина Олександрівнакандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>**Кравчук Оксана Іванівна**кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>**Парашук Єлизавета Юріївна**здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1614-3589>**Voloboieva Iryna, Kravchuk Oksana, Parashchuk Yelyzaveta**
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

У статті представлено методологічний аспект формування та впровадження універсальної моделі компетентностей для працівників, що перейшли на дистанційний режим роботи, що й визначає актуальність та новизну дослідження. Наведено теоретичний аналіз понять "компетенція" і "компетентність". Установлений взаємозв'язок між ними і обґрунтоване їх розмежування. Авторами досліджено соціальні та особистісні аспекти компетентності працівника, який перейшов на дистанційний формат роботи. Розроблено профіль соціально-особистісних компетентностей. Проведено професійне опитування та обґрунтовано важливість наявності компетентностей у працівників, що працюють у дистанційному режимі. Виокремлено поведінкові індикатори для ключових компетентностей. Запропонована універсальна модель компетентностей. Розраховані відповідні вагові коефіцієнти компетентностей на основі експертного опитування. Розроблено рекомендації для втілення представленої моделі та оцінювання працівників, прийняття відповідних управлінських рішень.

Ключові слова: компетентність, компетенція, дистанційний режим, модель компетентностей, оцінювання працівників.

В статье представлен методологический аспект формирования и внедрения универсальной модели компетентностей для работников, которые перешли на дистанционный режим работы, что и определяет актуальность и новизну исследования. Приведен теоретический анализ понятий "компетенция" и "компетентность". Установлена взаимосвязь между ними и обосновано их разграничение. Авторами исследованы социальные и личностные аспекты компетентности сотрудника, перешедшего на дистанционный формат работы. Разработан профиль социально-личностных компетентностей. Проведен профессиональный опрос и обоснована важность наличия компетентностей у персонала, переведенного на дистанционный режим. Выделены поведенческие индикаторы для ключевых компетентностей. Предложена универсальная модель компетентностей. Рассчитаны соответствующие весовые коэффициенты компетентностей на основе экспертного опроса. Разработаны рекомендации для воплощения представленной модели и оценки работников, принятия соответствующих управленческих решений.

Ключевые слова: компетентность, компетенция, дистанционный режим, модель компетентностей, оценивание сотрудников.

The relevance of scientific research is determined by an event that is becoming increasingly important and widespread, namely, the COVID-19 pandemic, which has quickly changed companies' approaches to work and carried out serious checks in various processes and systems. The staff nowadays carries knowledge, skills and abilities,

and the employee becomes the leading factor in the development of any organization and the main factor in the formation of its stable competitive advantages. In this article, we have studied the methodological aspect of the formation and implementation of a universal model of competencies for employees who have switched to remote work, which determines the relevance and novelty in authors' views. The authors give a theoretical analysis to understand "competence" and "competency", based on research in the scientific literature, the main approaches to the interpretation of data to understand are considered and presented. The relationship between them is established and their differentiation is justified as well. We have investigated the social and personal aspects of the competence of an employee who switched to working remotely. A profile of social and personal competencies has also been developed. The authors conducted a survey, the target audience of which was chosen as the social networks LinkedIn and Facebook, namely HR directors, managers, business partners and employers. The research we have justified the importance of having the selected competencies among employees working remotely; identified the necessary level of proficiency in each of them; described behavioral indicators for key competencies. Based on the obtained results, the authors propose a universal model of competences. Taking into consideration the Likert total rating scale and the results of the conducted expert survey among experts from among experienced HR specialists and HR directors of various companies in Ukraine, we have calculated weighting coefficients. We have worked out recommendations for evaluating employees using the Harington scale and estimated coefficients, implementing an effective remote working mode, making appropriate management decisions, among which we suggest the next: organizing training for the employee, organizing a blended-online and in person mode and providing a greater share of responsibility to the employee and the ability to make independent decisions.

Keywords: competence, competency, working remotely, competence model, employee assessment.

Постановка проблеми. Питання підвищення продуктивності та результативності праці працівників залишається пріоритетним завданням керівництва сучасних компаній. Одним зі шляхів вирішення цього завдання є вдосконалення професійних якостей співробітників, для оцінки яких необхідні критерії професійної компетентності. Складні умови, в яких знаходяться компанії даний час, диктують нові вимоги до співробітників. Це пов'язано, перш за все, з тим, що пандемія COVID-19 швидко змінила підходи компаній до роботи та здійснила серйозні перевірки в різних процесах та системах. Бізнес щодня стикається з новими викликами та пріоритетними напрямками – ризиками зупинення та бізнесу, швидким прийняттям рішень в віртуальному та реальному часі, показниками продуктивності та результативності праці, загрозами безпеці. В таких випадках керівники повинні діяти дуже гнучко та оперативно, вирішуючи проблеми пріоритетних напрямів, процесів та стійкості систем. Тим самим створюючи шлях в майбутнє своїх компаній. У зв'язку з цим доцільно говорити про працівника підприємства нового покоління. Ідеальний працівник в сучасних умовах – це зразок професіонала, носій цивільних, виробничих та особистісних функцій, сформованих на найвищому рівні. Тому одним з важливих професійних якостей працівника є професійна компетентність. При цьому працівник реалізує себе як спеціаліст, виконуючи свої обов'язки в системі трудових відносин.

На сучасних підприємствах рекрутери, проводячи співбесіди, дуже часто проводять інтерв'ю за компетентностями. У профілі посади та в заявці на підбір керівник має

вказати основні компетентності, якими повинен володіти "ідеальний" кандидат. Для сьогодні є характерним сприйняття даної категорії, як певний набір якостей, який змінюється залежно від посади та оцінюється HR-менеджерами при прийнятті спеціаліста на роботу. Тому розуміння значення кожної компетентності, вміння розмежовувати їх з іншими та виділяти найголовніші, наймаючи працівників відповідно на різні посади є важливим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у дослідження категорії "компетенція" зробили такі вчені-економісти: М. Армстронг, Г. Беккер, Л.М. Спенсер і С.М. Спенсер та ін. Грунтовний теоретичний аналіз поняття "компетенція" і "компетентність" працівників організацій здійснили зарубіжні вчені такі, як Ч. Вудруф, Д. Гелбрейт, Л. Едвінссон, Дж. Іванцевич, Дж. Кендрік, Дж. Лафти, Ф. Махлуп, М. Мелоун, К. Свейбі, Д. Торрінгтон та ін. Питанню класифікації компетенцій та формуванню моделей приділяє увагу чимало українських авторів. У публікаціях А.М. Колота [1], Г.С. Лопушняк [2], І.Л. Петрової [3], С.О. Цимбалюк [4] та попередніх працях авторів даної статті [5; 6] приділено уваги визначенню нових вимог до людських ресурсів та тенденціям їх трансформації відповідно до сучасних потреб бізнесу в новій соціально-економічній реальності. Але досі існують суттєві моменти стосовно цієї теми, які потребують вирішення, враховуючи сучасні події, які відбуваються у світі. Тому актуальним залишається змістовний аналіз різних наукових підходів до тлумачення цих питань та пояснення їх сутності. Наразі немає єдиного бачення переліку компетент-

ностей працівника, потреба в яких виникає в зв'язку з новими способами організації трудової діяльності в дистанційному режимі, особливо під час пандемії COVID-19. Тому очевидно є необхідність вироблення підходів до формування універсальної моделі компетентностей працівника, яка була б оптимальною для застосування різними компаніями світу в сучасних умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Пандемія коронавірусу в усьому світі змусила роботодавців перевести багатьох своїх працівників на дистанційний режим роботи. Такий формат став новим та незвичним для більшості працюючих: бракує досвіду, виникають труднощі в концентрації уваги для виконання завдань, та інші фактори, які відволікають від роботи. Керівникам, які раніше керували роботою працівників в межах офісу, бракує досвіду організовувати виконання поставлених завдань з дому. Важливим виявляються питання – "Як працювати в дистанційному режимі та зберегти продуктивність праці, не втратити командний дух та отримати якісні результати?" та "Як оцінити роботу працівників, які виконують свої професійні обов'язки в дистанційному режимі?". Тому наразі стало дуже актуальним формування загальної моделі компетентностей для фахівців, переведених на дистанційний режим роботи.

Формулювання цілей статті. Метою статті є проведення теоретичного аналізу різних поглядів щодо трактувань понять "компетенція", "компетентність", розкриття їх сутності та розроблення рекомендацій щодо формування універсальної моделі компетентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світова практика показує, що компетентність є ключовим в змісті навчання та роботи, тому що інтеграційна природа, яка закладена в сутності цього поняття, поєднує знання, навички, вміння та інтелектуальний потенціал людини. Тлумачні та енциклопедичні словники дають змогу глибше зрозуміти неоднозначність та багатотрактовність зазначених понять. Англійське слово "competence" у свій час у науковому світі викликало багато питань та дискусій щодо значень понять "компетентність" і "компетенція", їх змісту та ієрархії. У вітчизняному науковому просторі ці поняття є ключовими у вищій освіті. Це означає, що вони повинні мати лише одне значення, але у документах МОН від 2007 року

та Законі України "Про освіту" від 2017 року ці поняття перекладаються та визначаються по-різному [7]. Закон України "Про вищу освіту" чітко розмежовує ці поняття. Так, визначення вищої освіти як "сукупності систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у вищому навчальному закладі (науковій установі)..." та результатів навчання (як "сукупності знань, умінь, навичок, інших компетентностей, набутих особою у процесі навчання за певною освітньо-професійною, освітньо-науковою програмою, які можна ідентифікувати, кількісно оцінити та виміряти" [7] формують розуміння компетентності фахівця з вищою освітою як певної множини компетентностей, які він здобуває під час навчання у вищому навчальному закладі. Зазначимо, що у документах Болонського процесу та у проєкті TUNING англійське слово «competence» вживається для позначення результатів навчання, перекладається дослідниками на українську як два терміни "компетентність" і "компетенція". У 2007 році Міністерство освіти і науки у Комплексі нормативних документів слово «competences» переклало як "компетенції". Закон України "Про вищу освіту" використовує термін "компетентності" для визначення результатів навчання. Таким чином, виникли розбіжності між трактуванням при перекладі терміну "competence" та значенням і змістом в українській мові та науковому вітчизняному просторі. [8]. Так як у науковій літературі виникла невелика плутанина з поняттями "компетентність" та "компетенція", з їх значеннями та використанням, пропонуємо посилалися на Закон України про освіту, який визначає, що компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, проводити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [7].

Продовжуючи вивчати поняття компетентності та моделі компетентностей різних професій, класифікації, слід зазначити, що немає чіткого єдиного підходу до переліку компетентностей, зокрема соціально-особистісних, фахівців для роботи дистанційно. Явище дистанційної роботи, навчання онлайн сьогодні вже стало зрозумілим та невід'ємним для більшості роботодавців. Завдяки швидкому технологічному прогресу цифрова трансформація стала сильною конкурентною перевагою для багатьох

компаній, які прагнуть до успіху, зростання та масштабування. Але хоча цифрова трансформація в глобальному масштабі вже почалася, пандемія змусила прискорити процес неймовірно швидкими темпами. COVID-19 повністю змінив звичний світ – від повсякденного життя людей до бізнес середовища, і змусив людство шукати колишній нормальний світ у віртуальній реальності. Це свідчить про необхідність створення нової універсальної моделі компетентностей – інструменту оцінки, який повинен змінюватися разом з компанією і середовищем, в кожній організації, яка перевела здебільшого працівників у дистанційний режим роботи.

На основі результатів аналізу принципів віддаленої роботи міжнародних та українських компаній, керуючись: системою Performance Management System, методичними матеріалами Національного Банку України [9] для оцінки корпоративних компетентностей та на основі узагальнення світового теоретичного та практичного досвіду розробки моделей компетентностей, а саме проекту Тюнінг [10], вважаємо за доцільне запропонувати наступні дев'ять ключових компетентностей що, визначають індивідуальні характеристики необхідні для успішної діяльності спеціаліста, що працює у дистанційному режимі та є основними для забезпечення ефективної системи комунікацій, взаємодії різних ланок, а саме: ефективне володіння часом (time-management); комунікабельність; гнучкість; стресостійкість; старанність; цифрова грамотність; посидючість; відповідальність та прийняття рішення; здібність до навчання.

З метою підтвердження важливості обраних дев'яти компетентностей для успішної діяльності спеціаліста було проведено експертне опитування (106 респондента) за допомогою електронного анкетування – сервіс Google Форми. [11] Цільовою аудиторією для електронного анкетування було обрано соціальні мережі LinkedIn (професійне середовище для пошуку і встановлення ділових контактів), Facebook, а саме HR директори, менеджери, бізнес-партнери та роботодавці. Характеристика респондентів – їх кар'єрний рівень, досвід роботи, сфера діяльності наведені в табл. 1.

Результати опитування щодо важливості наявності компетентностей у працівників, що працюють у дистанційному режимі наведені в табл. 2. Розглянемо обрані компетентності більш детально та надамо їх визначення.

Компетентність ефективно володіння часом (time-management) – здатність визначати цілі і розставляти пріоритети, оцінювати дії, час і необхідні ресурси для їх досягнення.

Таблиця 1

Характеристика респондентів

Категорія	Кількість респондентів, %
Вік	
Молодше 20 років	1
20-24 років	16,2
25-34 років	40,9
35-44 років	34,3
45-50 років	7,6
Кар'єрний рівень	
Початковий	4,7
Середній	30,2
Старший	47,2
Вищий виконавчий	17,9
Сфера діяльності організації	
Комерційна	84
Неприбуткова	2,8
Державна	13,2

Джерело: розроблено автором на підставі проведеного опитування

Компетентність комунікабельність це – здатність до спілкування, до пошуку сумісності, налагодження зв'язків з іншими людьми, вміння людини максимально якісно і адекватно застосовувати свої здібності вибудовування продуктивної взаємодії, уміння легко підбирати слова, бути впевненим у собі, по-своєму харизматичним, легко знаходити теми для розмов, незалежно від того, з ким спілкується, опускати особисті упередження щодо інших людей, їх способів організовувати власне життя, а також поглядів, цінностей і загального світогляду, чітко формувати мету комунікацій і надалі досягати її.

Компетентність гнучкість – це здатність реагувати на зміни в ситуації, зовнішньому середовищі та вибирати ефективний і адекватний спосіб дії відповідно до сформованих умов, вибирати відповідні комунікативні способи для досягнення результату в різних ситуаціях. Уміння змінювати способи діяльності та комунікації в залежності від обставин, приймати критику і зворотний зв'язок і коригувати свої дії щодо отриманої інформації.

Компетентність стресостійкість – здатність ефективно працювати протягом довгого часу, вирішуючи одноманітні або трудомісткі завдання, справлятися з почуттям розчарування, невдачами і продовження рухатися вперед. Уміння спокійно ставитися до тиску ззовні та дуже швидко справлятися з напругою.

Таблиця 2

Важливість наявності компетентностей у працівників,
що працюють у дистанційному режимі

Компетентності	Рівень володіння, %				
	Недостатній рівень	Рівень розуміння	Базовий рівень	Рівень досвіду	Рівень майстерності
ефективне володіння часом (time-management)	0,9	1,9	10,4	61,3	25,5
комунікабельність	1,9	2,8	39,6	34,9	20,8
гнучкість	1,9	1,9	22,6	47,2	26,4
стресостійкість	0,9	8,5	23,6	47,2	19,8
старанність	0	1,9	29,2	43,4	25,5
цифрова грамотність	2,8	2,8	14,2	35,8	46,2
посидючість	1,9	6,6	25,5	37,7	28,3
відповідальність та прийняття рішення	0	4,7	23,6	50,9	20,8
здібність до навчання	0	8,5	26,4	45,3	19,8

Джерело: розроблено автором на підставі проведеного опитування

Компетентність старанність – здатність і готовність чесно виконувати свої обов'язки. Вміння приймати і реалізовувати поставлені завдання, повністю завершити розпочате, планувати і працювати організовано, сконцентруватися на задоволенні потреб клієнта.

Компетентність здібність до навчання – здатність легко вбирати нову інформацію і ефективно застосовувати її на практиці, адаптуватися до змін, самостійно оптимізувати методи роботи, інтегрувати новий досвід в практику.

Компетентність цифрова грамота – володіння пакетом MS Office на високому рівні, робота з електронною поштою, соціальними мережами. Впевнена робота з різними браузерами (Opera, Firefox, Chrome, Amigo, Internet Explorer). Навички роботи з операційною системою Windows.

Компетентність відповідальність та прийняття рішення – здатність виконувати доручену роботу, вирішувати труднощі самостійно в рамках наявних повноважень, брати відповідальність за свої дії, приймати рішення, не звертаючись за вказівками до інших, діяти за власною ініціативою в рамках повноважень.

Компетентність посидючість – здатність тривалий час виконувати рутинні монотонні дії, протягом тривалого часу бути сконцентрованим на виконанні одного завдання, тривалий час проводити за екраном ПК.

Наведені дев'ять загальних компетентностей є ключовими макрокомпетентностями, які знаходять прояв через відповідні поведінкові індикатори (табл.3), які виступають основою для побудови універсальної моделі компе-

тентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи.

На підставі проведеного дослідження та враховуючи класифікацію компетентностей, яка запропонована Центром тестування та розвитку "Гуманітарні технології" [12] і запропонованих поведінкових індикаторів, пропонуємо універсальну модель компетентностей для працівників, що працюють у дистанційному режимі (рис. 1).

Для проведення оцінювання працівника на володіння компетентностями встановимо вагомість коефіцієнтів компетентностей в універсальній моделі компетентностей для працівників, що працюють в дистанційному режимі, використавши експертний метод бального оцінювання за інтервальною шкалою Лайкерта, в якій бал компетенції залежить від ступеня важливості її наявності (табл. 4). Шкала Лайкерта або шкала сумарних оцінок – психометрична шкала, яка часто використовується в анкетах і анкетних дослідженнях [13].

Вагові коефіцієнти компетентностей визначаються на основі балів за шкалою Лайкерта, які виставляються експертами та відображають їх професійну думку щодо важливості певної компетентності для працівника, що працює в дистанційному режимі. У експертному опитуванні були задіяні 20 експертів з числа досвідчених HR-фахівців та HR-директорів різних компаній України [14]. Вказана кількість експертів є досвідченою професійною, цільовою експертною групою, яка розуміє визначальні фактори результативної діяльності працівника в дистанційному режимі та цілком оптимальна для визначення вагових коефіцієнтів компетентностей.

Таблиця 3

Поведінкові індикатори

Компетентність	Поведінкові індикатори
ефективне володіння часом (time-managment)	– при отриманні завдання від керівника, уточнює критерії кінцевого результату, терміни виконання доручень, періодичність контролю та відповідні ресурси; – вірно розставляє пріоритети в стандартних робочих ситуаціях, оперативно коригує свої плани, враховуючи нові завдання; – враховує терміни виконання завдань, виправляє помилки в разі відхилення від термінів виконання; – виконує роботу якісно, завжди закінчує почате завдання; – стикаючись з труднощами, адекватно оцінює свої можливості і ресурси, береться за вирішення посильних проблем. У разі, якщо розуміє, що не може самотужки впоратися з проблемою, оперативно інформує керівника і зацікавлені сторони про виникнення труднощів
комунікабельність	– вміє спілкуватися на робочі теми конструктивно, у справі і результативно; – здатний до позитивного спілкування, вміє підтримувати контакт з керівництвом, підлеглими і колегами; – володіє вербальною культурою, володіє словом, не проявляє недорікуватість; – здатний підтримувати довгострокові відносини з партнерами по бізнесу; – вміє регулювати ділові конфлікти
гнучкість	– проявляє бажання працювати над завданнями за рамками прийнятого порядку, тобто відходить від своїх початкових планів, але здатний повернутися до них, щоб всі дії були ефективно завершені; – застосовує правила або процедури гнучко, в залежності від конкретної ситуації, для більш ефективного виконання завдань або заходів; – здатен змінювати свій підхід або стиль під впливом мінливих обставин; – визначає прагматичний підхід для того, щоб виконати роботу швидко і ефективно; – здатен змінювати загальний план, мету або проект, щоб відповідати ситуації
стресостійкість	– здатний надати відповідні відповіді і підтримувати стандарти якості, незважаючи на тиск; – вміє тримати емоції під контролем при зіткненні з конфронтацією; – у стресовій ситуації здатний сфокусуватися на важливих моментах, а не втягуватися в суперечки; – не втрачає з уваги головні цілі і загальні вимоги, незважаючи на важливі зовнішні фактори тиску; – підтримує зрілу та стриману точку зору і приймає об'єктивні рішення, незважаючи на тиск
старанність	– готовий приймати та реалізовувати поставлені задачі; – здатний доводити справи до кінця – завершувати завдання та роботу; – вміє працювати організовано, дотримуватися дедлайнів
цифрова грамота	– впевнено працює з пакетом Microsoft Office; – володіє навичками роботи з електронною поштою; – впевнене володіння роботи з різними браузерами; – здатний користуватися програмами для зв'язку та відео-конференцій: Zoom, Skype, Google Meet
посидючість	– беручи завдання в роботу, оцінює ресурси і робить висновки, за рахунок чого вдасться цю мету досягти; – прораховує ситуацію на крок вперед; – демонструє завзятість, наполегливість в досягненні поставленої мети: робить кілька спроб, але вирішує поставлене перед ним завдання; – підтримує концентровану увагу; – проводить ретельний аналіз інформації; – проявляє високу працездатність
відповідальність та прийняття рішення	– здатний брати відповідальність за свої дії і дії своїх підлеглих (керівні посади), готовність брати на себе додаткові функції, навіть якщо вони не входять в сферу особистої відповідальності; – здатний прийняти і усвідомити власну провину при неправильно прийнятому рішенні; – аналізує проблемну ситуацію, знаходить оптимальні шляхи вирішення проблеми; – приймає рішення, ґрунтуючись на точному аналізі з урахуванням комерційної вигоди для компанії; – вміє обґрунтувати прийняте рішення і визначити порядок дій.
здібність до навчання	– здатний до навчання, відкритий до сприйняття нової інформації; – вміє застосовувати наявні знання та досвід на практиці та у нетипових ситуаціях; – визнає свої помилки і намагається виправити або запобігти їм, готовий вчитися на власних помилках; – виробляє нові ідеї та пропозиції після навчання і опрацьовує питання, пов'язані з його позицією; – здатний опановувати нові знання та навички та підлаштовуватися під зміни в середовищі

Джерело розроблено автором



Рис. 1. Універсальна модель компетентностей працівників, що працюють у дистанційному режимі

Джерело: розроблено автором

Вагомість компетентностей визначається формулою 1, відношенням суми балів за i -тою компетентністю до загальної суми балів за усіма компетентностями, але сума вагових коефіцієнтів всіх компетентностей має дорівнювати одиниці:

$$\alpha_i = \frac{\sum_{i=1}^n y_i(E_i)}{\sum_{i=1}^n \sum_{i=1}^n y_i} \quad (1)$$

де α_i – ваговий коефіцієнт i -тої компетентності;

i – номер компетентності;

$y_i(E_i)$ – бал присвоєний i -тій компетентності експертом;

$\sum y_i(E_i)$ – сума балів всіх експертів за i -тою компетентністю;

$\sum \sum y_i(E_i)$ – сума балів всіх експертів за всіма компетентностями.

Таблиця 4

Шкала сумарних оцінок Лайкерта

Рейтинг (бали)	Шкала оцінок
0	Абсолютно не важливо. Відповідність поведінковим індикаторам компетентності <i>не потрібна</i> для виконання службових обов'язків та не може впливати, будь-яким чином, на поточну ефективність працівника.
1	Не дуже важливо. Відсутність відповідності поведінковим індикаторам компетентності здійснює відносно <i>незначний вплив</i> на поточну ефективність виконання робіт працівником. Без цієї компетентності працівник може ефективно виконувати роботу.
2	Може бути важливо. Відсутність відповідності поведінковим індикаторам компетентності може здійснювати відносно <i>значний вплив</i> на поточну ефективність виконання робіт працівником. Без цієї компетентності працівник не може ефективно виконувати роботу.
3	Дуже важливо. Відповідність поведінковим індикаторам компетентності має <i>важливий вплив</i> на ефективність виконання робіт працівником. Без цієї компетентності працівнику складно ефективно виконувати професійні обов'язки.
4	Абсолютно важливо. Відповідність поведінковим індикаторам компетентності має <i>критично важливий вплив</i> на ефективність виконання робіт працівником. Без цієї компетентності працівник не може виконувати свої професійні обов'язки.

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Таблиця 5

Розрахунок вагових коефіцієнтів компетентностей працівника,
що працює в дистанційному режимі

Компетентності	Сума балів експертів за компетентністю, $\sum y_i(E_i)$	Ваговий коефіцієнт компетентності, α_i
ефективне володіння часом (time-managment)	66	0,134
комунікабельність	53	0,107
гнучкість	52	0,105
стресостійкість	45	0,091
старанність	56	0,113
цифрова грамота	60	0,121
посидючість	51	0,103
відповідальність та прийняття рішення	57	0,115
здібність до навчання	54	0,109
$\sum \sum y_i(E_i)$	494	1,0

Джерело: розраховано автором на основі опитування

За результатами експертного опитування та обробки отриманих даних за методикою розрахунку вагових коефіцієнтів за наведеною формулою, було отримано вагові коефіцієнти для інтегрального показника компетентності працівника для кожної з дев'яти компетентностей (табл. 5). Інтегральний показник компетентності працівника, це – показник у якому відтворюються значення всіх дев'яти компетентностей, скоригованих у відповідності до їх вагомості.

Для визначення наявності компетентностей працівника пропонується розробити оцінювальні анкети на підставі запропонованих поведінкових індикаторів до кожної компетентності, які наведено в табл. 3. Кожен працівник оцінюється за дев'ятьма компетентностями та поведінковими індикаторами, які притаманні кожній компетентності (табл. 3). Керівництву або експертній комісії, яка створена в компанії для оцінювання працівників, пропонується здійснювати оцінювання за наступною бальною шкалою:

- 0 – повна відсутність певного індикатора поведінки за певною компетентністю;
- 0,5 – його часткова присутність;
- 1 – чітка наявність даного індикатора поведінки у працівника.

Експертна комісія може складатися з п'яти експертів – HR-менеджера, безпосереднього керівника структурного підрозділу, лінійного менеджера та керівників суміжних підрозділів з якими взаємодіє особа що оцінюється. Після заповнення оцінювальних анкет відбувається розрахунок середніх значень індикаторів

поведінки за балами експертів та визначення середніх значень компетентностей працівника відповідно за формулами (2) та (3):

$$\overline{X_{ij}} = \frac{\sum_{t=1}^t X_{ij}(E_t)}{t} \quad (2)$$

де $\overline{X_{ij}}$ – середнє значення j -го індикатора поведінки i -тої компетентності за балами експертів;

t – кількість експертів, що прийняли участь в оцінюванні;

i – порядковий номер компетентності;

j – порядковий номер індикатора поведінки в компетентності;

X_{ij} – значення j -го індикатора поведінки i -тої компетентності за балами експертів;

$X_{ij}(E_t)$ – середнє значення j -го індикатора поведінки i -тої компетентності t -го експерту;

$$X_i = \frac{\sum_{j=1}^n \overline{X_{ij}}}{n} \quad (3)$$

де X_i – значення i -тої компетентності;

$\overline{X_{ij}}$ – середнє значення j -го індикатора поведінки i -тої компетентності за балами експертів;

n – кількість індикаторів поведінки в кожній компетентності.

Отримані результати середніх значень компетентностей пропонуємо інтерпретувати за шкалою (функція бажаності) Харінгтона [15], яка наведена в табл. 6.

Для прийняття управлінського рішення щодо працівника, при оцінюванні розраховується інтегральний показник компетентності працівника на основі запропонованих вагових

Таблиця 6

Шкала Харінгтона		
Рівень (Функція Харінгтона)	Межі значень бальної шкали для оцінки індикаторів МК	Діапазони якості оцінки компетентності
Нижчий рівень	(0 – 0,2]	дуже погано
Рівень нижче середнього	(0,2 – 0,37]	погано
Середній рівень	(0,37 – 0,63]	задовільно
Рівень вище середнього	(0,63 – 0,8]	добре
Високий рівень	(0,8 – 1,0]	дуже добре

Джерело: розроблено на основі [15]

коефіцієнтів та значень компетентностей, які були визначені, за наступною формулою (4):

$$I = \sum x_i \times \alpha_i \quad (4)$$

де I – інтегральний показник компетентності працівника;

x_i – значення балів i -тої компетентності працівника;

α_i – коефіцієнт вагомості i -тої компетентності.

Інтерпретацію інтегрального показника компетентності працівника пропонується здійснити за допомогою шкали Харінгтона [15], що надає можливості керівництву компанії для прийняття управлінських рішень. Якщо працівник має в результаті оцінювання діапазони якості оцінки компетентності "дуже погано" або "погано", в такому разі керівник має організувати його роботу в офісі та підібрати програму навчання або тренінги для розвитку не проявлених компетентностей. Якщо працівник має в результаті оцінювання діапазони якості оцінки компетентності "задовільно", керівник може організувати змішану форму роботи, частково в офісі, частково в дистанційному режимі, з направленням на навчання або тренінги для розвитку не проявлених компетентностей. Якщо працівник має в результаті оціню-

вання діапазони якості оцінки компетентності "добре" та "дуже добре", в такому випадку керівник може встановити повністю дистанційний режим роботи, з наданням самостійності у виконанні професійних завдань.

Висновки. У наш швидкоплинний час зміни потребують від бізнесу відповідних дій, особливо у процесах управління персоналом. Універсальна модель компетентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи є лише фрагментом універсальної моделі компетентностей фахівця з фінансів, рекрутингу, маркетингу, управління персоналом – будь-якої галузі. Результати та ефективність роботи працівників в дистанційному режимі цілком залежить від відповідних дій керівника, які мають бути узгоджені з вимогами онлайн середовища, а також від рівня розвитку необхідних компетентностей, які є базовими. Для розробки методичного забезпечення розвитку професійної компетентності персоналу необхідні подальші дослідження з урахуванням конкретного роду діяльності працівника – посади, особливостей сфери діяльності організації, її господарського середовища та конкурентних стратегій розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 03–31. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003> (дата звернення: 20.04.2021).
2. Лопушняк Г.С., Милияник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2019/4.pdf (дата звернення: 20.04.2021).
3. Petrova I., Balyka O., Kachan H. Digital economy, and digital employment appearance. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. 10(2). Pp. 10–20. doi:10.21511/slrrp.10(2).2020.02 (дата звернення: 20.04.2021).
4. Цимбалюк С.А., Пинчук В.А. Оценки конкурентоспособности системы управления персоналом с использованием инструментария бенчмаркинга. *Бизнес Информ*. 2019. № 5(496).
5. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносинами: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172–191.
6. Волобоєва І.О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій. *Соціально-трудова відносинами: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 360–366.

7. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 23.03.2021).
8. Сисоєва С.О. Різниця понять, чи постраждає зміст закону? Газета "Освіта". 17–24 червня 2015 р. № 26-27. URL: http://naps.gov.ua/ua/press/about_us/726/
9. Малыш Ю., Апарин В. Система управления исполнением в Национальном банке Украины. Менеджер по персоналу. 2018. № 3. С. 12–20. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=68228085> (дата звернення: 17.04.2021).
10. Tuning Academy. URL: <http://tuningacademy.org/> (дата звернення: 22.03.2021).
11. Оцінка важливості ключових компетентностей для працівників, які перейшли на дистанційний режим роботи. URL: <https://forms.gle/SC5M9kNA99yPTARu8> (дата звернення: 23.04.2021).
12. Бикуллова О. 20 SOFT SKILLS ДЛЯ БУДУЩЕЙ КАРЬЕРЫ: КАК И КОГДА РАЗВИВАТЬ? URL: <https://proforientator.ru/publications/articles/20-soft-skills-dlya-budushchey-karery-kak-i-kogda-razvivat.html> (дата звернення: 17.04.2021).
13. Likert scale. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Likert_scale (дата звернення: 15.04.2021).
14. Важливість певної компетентності для працівника, що працює в дистанційному режимі. URL: <https://forms.gle/pGxZsjuNw9gJ98UPA> (дата звернення: 17.04.2021).
15. Harrington, E.C. The desirable function. *Industrial Quality Control*. 1965. V. 21. № 10. P. 494–498.

REFERENCES:

1. Kolot A.M. (2021). Sotsialno-trudova realnist – XXI: filosofii stanovlennia, mozhlyvosti ta vyklykiv [Socio-labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 2, pp. 03–31. <https://doi.org/10.15407/economyukr> (in Ukrainian)
2. Lopushniak H.S., Mylianyk R.V. (2019). Vplyv tsyfrovoykh tekhnolohii na formuvannia kompetentsii upravlinskoho personalu [The influence of digital technologies on the formation of competencies of management staff]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 10–16. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2019/4.pdf (in Ukrainian)
3. Petrova I., Balyka O., Kachan H. (2020). Digital economy, and digital employment appearance. *Social and labour relations: theory and practice*, 10(2), pp. 10–20. [https://doi.org/10.21511/sltp.10\(2\).2020.02](https://doi.org/10.21511/sltp.10(2).2020.02)
4. Cimbalyuk S.A., Pinchuk V.A. (2019). Ocenka konkurentosposobnosti sistemy upravleniya personalom s ispol'zovaniem instrumentariya benchmarkinga [Assessment of the competitiveness of the personnel management system using benchmarking tools]. *Biznes Inform*, no. 5(496). (in Russian)
5. Kravchuk O.I. (2018). Tsyfrova kompetentnist menedzhera z personalu [Digital competence of a personnel manager]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, no. 1, pp. 172–191. (in Ukrainian)
6. Voloboeva I.O. (2018). Mekhanizm formuvannia ta vprovadzhennia modeli kompetentsii [The mechanism of formation and implementation of the competency model]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, no. 1, pp. 360–366. (in Ukrainian)
7. Law of Ukraine on the education № 2145-VIII (2017, September 05). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (in Ukrainian)
8. Sysoieva S.O. Riznytsia poniat, chy postrazhdaie zmist zakonu? [The difference of concepts. Will the content of the law be affected?]. *Hazeta "Osvita"*. 17-24 chervnia 2015 r. № 26-27. Available at: http://naps.gov.ua/ua/press/about_us/726/ (in Ukrainian)
9. Tuning Academy. Available at: <http://tuningacademy.org/>
10. Malyshev Yu., Aparin V. (2018). Sistema upravleniya ispolneniem v Natsionalnom banke Ukrainy [Execution management system in the National Bank of Ukraine]. *Menedzher po personalu*, no. 3, pp. 12–20. Available at: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=68228085> (in Russian)
11. Otsinka vazhlyvosti kliuchovykh kompetentnostei dlia pratsivnykiv, yaki pereishly na dystantsiyni rezhym roboty [Assess the importance of key competencies for employees who have switched to remote work]. Available at: <https://forms.gle/SC5M9kNA99yPTARu8> (in Ukrainian)
12. Bikullova O. 20 soft skills dlya budushchey karyery: kak i kogda razvivat? [20 soft skills for future careers: how and when to develop?] Available at: <https://proforientator.ru/publications/articles/20-soft-skills-dlya-budushchey-karery-kak-i-kogda-razvivat.html> (in Russian)
13. Likert scale. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Likert_scale
14. Vazhlyvist pevnoi kompetentnosti dlia dlia pratsivnyka, shcho pratsiuie v dystantsiinomu rezhymi [The importance of a certain competence for a worker working remotely]. Available at: <https://forms.gle/pGxZsjuNw9gJ98UPA> (in Ukrainian)
15. Harrington E.C. (1965) The desirable function. *Industrial Quality Control*, vol. 21, no. 10, pp. 494–498.



MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.95/.96:004

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: МОЖЛИВОСТІ HRM-СИСТЕМ

Ірина Варіс; Оксана Кравчук; Єлизавета Парашук

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

Резюме. Присвячено дослідженню цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу. Цифрова трансформація менеджменту персоналу змінила бізнес-процеси в компанії, створила цифрове робоче середовище, впровадила сучасні цифрові технології. Тому актуальним є визначення сучасних способів цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою HRM-систем, ідентифікація їх функціоналу та можливостей. Цифрова трансформація бізнес-процесів у HR-менеджменті через соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології дозволяє оптимізувати роботу з паперовими документами, покращити процедури та операції з менеджменту персоналу, зменшити їх трудомісткість, зробити всю HR-діяльність мобільнішою. Завдяки цьому можливе досягнення не тільки покращення залученості та утримання працівників, а також помітне збільшення успіху підприємства шляхом постійної трансформації, що є важливим для бізнесу в цілому. Проведено аналіз можливостей сучасних вітчизняних та закордонних HRM-систем, виявлено їх переваги та недоліки. Порівняльний аналіз сучасних HRM-систем дозволяє узагальнити можливості автоматизації основних бізнес-процесів менеджменту персоналу з їх використанням. Розроблено рекомендації щодо оцінювання ефективності використання HRM-систем у практику менеджменту персоналу сучасної компанії, визначено ключові напрями та показники, які характеризують процес впровадження програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу. Реалізація ініціативи з цифрової трансформації HR-процесів є важливим завданням для підприємств. На практиці критично важливо мати оцінку реальної картини протікання процесу цифровізації та його ефективності. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу передбачає використання платформ для персоналу, які пропонують функціональні можливості для автоматизації багатьох HR-процесів. Компанії використовують HRM-системи, які дають можливість управління основними HR-функціями в рамках централізованої системи, яка оптимізує бізнес-процеси менеджменту персоналу і звітність. HRM-системи є одним з найважливіших корпоративних додатків, використовуваних у компаніях усіх розмірів і в усіх видах економічної діяльності. Методи та способи оцінювання ефективності цифровізації HR-процесів поки що недостатньо вивчені, що може стати перспективами подальших досліджень у цьому напрямку.

Ключові слова: менеджмент персоналу, HR-процеси, цифровізація, HRM-система, ефективність цифровізації.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

Отримано 25.01.2022

UDC 005.95/.96:004

HR-MANAGEMENT BUSINESS PROCESSES DIGITALIZATION: HRM-SYSTEMS POSSIBILITIES

Iryna Varis; Oksana Kravchuk; Yelyzaveta Parashchuk

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Summary. Digitalization of business processes of personnel management is investigated in this paper. The digital transformation of personnel management has changed the company's business processes, created a digital work environment, and introduced modern digital technologies. Therefore, it is important to identify modern ways of digitizing business processes of personnel management by using HRM-systems, as well as identify their functionality and capabilities. Digital transformation of business processes in HR management through social, mobile, analytical and cloud technologies allows to optimize work with paper documents, improve procedures and operations of personnel management, reduce their complexity, make all HR activities more mobile. This makes it possible not only to improve the involvement and retention of employees, but also significantly increase the success of the company through continuous transformation, which is important for business as a whole. Capabilities of modern domestic and foreign HRM-systems are analyzed and their advantages and disadvantages are identified in this paper. Comparative analysis of modern HRM-systems allows to generalize the possibilities for automating personnel management's main business processes. Recommendations for evaluating the effectiveness of HRM-systems into practice of modern company's personnel management are proposed. Key areas and indicators that characterize the features of software for personnel management automation are identified. Implementation of the initiative on digital transformation of HR-processes is an important task for enterprises. In practice, it is crucial issue to have an assessment of the real picture for digitization process and its effectiveness. The digitalization of personnel management's business processes involves the usage of platforms for personnel, which offer functionality to automate many HR processes. Companies use HRM-systems, which allow managing key HR-functions within centralized system that optimizes personnel management's business processes and reporting. HRM systems are the most important applications used in companies of all sizes and in all types of economic activities. The methods and the ways for evaluating the effectiveness of HR-processes' digitization are not yet sufficiently investigated, which in turn, gives prospects for further research in this area.

Key words. personnel management, HR-processes, digitalization, HRM-system, remote work, digitalization effectiveness.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_mtu2022.01.090

Received 25.01.2022

Постановка проблеми. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу в організації має бути націлена не тільки на підвищення ефективності діяльності в цій сфері, але й на сприяння ефективній трудовій діяльності працівників та досягнення цілей стратегії організаційного розвитку. У першу чергу це розширює сферу відповідальності HR-менеджерів в рамках впровадження цифрових технологій для оптимізації та поліпшення бізнес-процесів менеджменту персоналу, контролю їх кінцевих результатів. Найбільший потенціал у виконанні цього завдання мають HRM-системи, які є найбільш затребуваними в сучасній бізнесовій практиці способом менеджменту персоналу. Вони дозволяють організувати максимально персоналізовану взаємодію, якій віддає перевагу більшість клієнтів, працівників, керівників і підприємців у світі.

Пандемія COVID-19 повністю змінила способи й підходи реалізації бізнес-процесів менеджменту персоналу; основним напрямом такої зміни стало масштабне перенесення їх у цифрове середовище. Тому HR-команди мають швидко адаптуватися до мінливих умов, діяти оперативно та гнучко, виділяти першочергові та пріоритетні напрями цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу. У цьому контексті разом з проблемами максимальної цифровізації та автоматизації усіх бізнес-процесів компанії актуалізуються пріоритетні завдання у сфері менеджменту персоналу щодо вибору та

впровадження оптимального програмного забезпечення й адаптації під нього системи оцінювання та контролю персоналу, розроблення системи KPI, які враховують нові вимоги глобальних соціоекономічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вдосконалення бізнес-процесів менеджменту персоналу в умовах цифровізації є відносно новим та актуальним на сьогодні. Проблематику цього напрямку висвітлили в наукових працях Наторіна А. О., Бей Г. В. та Середя Г. В., Куйбіда В., Січкаренко К., Семенчук О., Гвеніле Н., Кеннеді Е. Окремо варто відзначити доробок Колота А. М. та Герасименко О. О., які у своїх наукових роботах розглядали цифрову трансформацію та нові бізнес-моделі в якості детермінантів формування економіки нестандартної зайнятості [6]. Автори статті у своїх попередніх працях акцентували увагу на цифровізацію HR-процесів у сучасних компаніях [4; 13; 16; 17]. У процесі дослідження публікацій авторів Лопушняк Г. С. [18], Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Данилевич Н. С. [14] виявлено, що високий рівень цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу є необхідною умовою розвитку та ефективного функціонування сучасного бізнесу. Наявність та впровадження HRM-систем на сьогодні стало обов'язковим та неминучим явищем, гарантією економії робочого часу та ефективного налагодження системи контролю при дистанційній зайнятості.

Метою дослідження є визначення сучасних способів цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою HRM-систем, ідентифікація їх функціоналу та можливостей.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: провести аналіз різних HRM-систем, їх переваг та недоліків, визначити головні способи цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу, розробити рекомендації щодо оцінювання ефективності їх використання.

Для вирішення поставлених завдань використано методи: процесний підхід, компаративний аналіз, узагальнення, аналогії.

Виклад основного матеріалу. Сучасні соціоекономічні умови змусили українські компанії перевести бізнес в онлайн та створити дистанційний режим роботи частини персоналу. Такі реалії стали новими та незвичними для персоналу: не вистачає досвіду віддаленої роботи, виникають труднощі в організації трудового процесу та інші. Тому актуалізується пошук нових способів, інструментів, технологій, які б дозволили ефективно реалізовувати бізнес-процеси менеджменту персоналу віддалено, найбільш затребуваними з яких на сьогодні є HRM-системи. Змістовний аналіз та порівняння різноманітних HRM-систем дозволяє узагальнити їх можливості автоматизації основних бізнес-процесів менеджменту персоналу (далі – HR-процесів), а саме: менеджменту продуктивності персоналу, кадрового планування та прогнозування, добору персоналу, оцінювання, оформлення трудових відносин, нормування праці, менеджменту робочого часу тощо. Віддаючи належне науковому доробку провідних вітчизняних та закордонних науковців у сфері цифровізації бізнесу, проблема залишається невичерпною. Слід зауважити фрагментарність досліджень щодо управління та розвитку віддалених форм організації трудової діяльності, забезпечення ефективної роботи в дистанційному режимі в сучасних умовах цифровізації. Раніше всі процеси управління та організації персоналу відбувалися в межах офісу, зараз керівникам необхідно забезпечувати виконання завдань в онлайн режимі, на що часто не вистачає досвіду. Необхідним стає знайти відповіді на питання – «Як ефективно організувати роботу HR-команд в онлайн режимі, щоб згуртувати ефективні віртуальні команди, підвищити продуктивність праці, отримати високі результати?» та «Які нові цифрові технології та програмне забезпечення відповідають сучасним викликам та потребам компаній щодо автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу?». Тому наразі стали

актуальними дослідження та аналіз наявних на українському та зарубіжному ринках HRM-систем та оцінювання ефективності їх впровадження в практику автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу.

Робоча сила зараз стикається з серйозними проблемами внаслідок впливу пандемії, яка поставила багато вимог перед HR-процесами. В останній період HR-менеджерам раптово довелося керувати цілими відділами в режимі онлайн та підтримувати працівників, які працюють віддалено. Звичайні процеси добору та адаптації нового персоналу відбувалися лише онлайн. Крім того, багатьом компаніям довелося вводити скорочення робочого часу протягом тривалого періоду. Водночас спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців. Пандемія показала, що HR є і має бути цифровим, щоб не відставати від мінливого медіа-ландшафту, тому що зараз претенденти в основному шукають підходящу роботу в Інтернеті, де очікують розміщення цікавих можливостей і професійної присутності компаній.

Цифрова трансформація HR-процесів через соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології дозволяє скоротити обсяг паперових носіїв інформації та документування, підвищити реактивність процедур та операцій з менеджменту персоналу, зменшити їх трудомісткість, зробити всю HR-діяльність більш мобільною та оптимізованою. Завдяки цьому можливе досягнення не тільки покращення залученості та утримання працівників, а також помітне збільшення успіху підприємства шляхом постійної трансформації, що є важливим для бізнесу в цілому. Зокрема, нещодавнє опитування Gartner підтверджує, що 58% HR-директорів та керівників служб персоналу вказали, що здійснення бізнес-трансформацій (включаючи цифрову трансформацію) є головним пріоритетом [10]. З іншого боку, згідно з опитуванням Dell Technologies [15], яке охопило респондентів з 17 країн світу, важливість розвитку цифрових технологій в компаніях є високою для сучасної молоді, оскільки 91% опитуваних стверджують, що одним з основних чинників при влаштуванні на роботу буде те, які цифрові технології запропонує роботодавець; 80% вважають, що технології і автоматизація посприяють формуванню більш справедливого робочого середовища, запобігаючи дискримінації й упередженості.

Цифрова трансформація повністю змінить роботу HR-відділів у найближчі кілька років. Цифровізація усуває рутинні HR-процеси, виводить на новий рівень усі напрямки роботи HR-менеджерів. Щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними, вони мають розуміти цю зміну та формувати необхідні цифрові компетентності, щоб успішно орієнтуватися в новій цифровій реальності. Крім того, HR-менеджери відіграють важливу роль у віддаленому формуванні корпоративної культури, створенні цифрової культури компанії, розробленні норм і правил внутрішньокорпоративних цифрових комунікацій.

Кажучи про вплив цифрової трансформації на HR-процеси, треба відзначити, що відбувся тектонічний зсув у їх структурі в сучасній компанії. У постковідних умовах HR-менеджери стикаються з подвійною проблемою: трансформувати власний спосіб роботи, одночасно трансформуючи робочі місця та HR-процеси загалом. Технологічно досвідчені HR-фахівці, які відкриті для нових платформ і способів роботи, які забезпечують гнучкість шляхом постійної адаптації до нових викликів, мають помітний вплив на результати бізнесу та розвиток працівників. Для цього їм важливо бути в курсі сучасних цифрових інструментів автоматизації HR-процесів, які допоможуть гарантувати найкращий результат.

Цифровізація менеджменту персоналу внесла зміни у численні напрямки роботи, створила цифрове робоче середовище, трансформувала функції та бізнес-процеси менеджменту персоналу шляхом впровадження новітніх цифрових технологій, інструментів та програмних продуктів [3], які узагальнено на рис. 1.



Рисунок 1. Напрями впливу цифровізації на бізнес-процеси менеджменту персоналу

Figure 1. Directions of digitalization influence on personnel management business processes

Наприклад, роботу рекрутера можна істотно спростити за допомогою сучасних технологій, особливо запровадивши автоматизований пошук кандидатів. Останнім часом розроблено величезну кількість сервісів, які надають HR-менеджерам можливість переносити резюме в базу даних, надсилати листи всім кандидатам, розмішувати вакансію на всіх порталах вакансій, опрацьовувати вхідні резюме, генерувати та надсилати відгуки. Причому, якщо казати не про автоматизацію добору персоналу, а про використання різноманітного рекрутингового програмного забезпечення, то еволюція технологій внесла вагомий внесок у розвиток цифрових HR-процесів. У процесі спілкування з кандидатом безпосередньо перед співбесідою чат-боти є найпопулярнішими. Сучасні месенджери допомагають створювати та налаштовувати чат-боти на основі штучного інтелекту. Вони проводять первинний скринінг і тим самим заощаджують багато часу. Штучний інтелект розпізнає мовлення і може вести діалог з кандидатом, відповідає на запитання здобувача про вакансію. Крім того, програма ставить необхідні запитання та записує відповіді; визначає стоп-фактори у виступі кандидата, а в разі успішного спілкування запрошує шукача на співбесіду. Сучасні компанії широко використовують нове покоління корпоративних засобів навчання. Сюди відносяться так звані платформи досвіду, наступне покоління програм мікронавчання, передові системи управління навчанням і системи штучного інтелекту, які рекомендують програми, знаходять їх і запускають процес. Крім того, компанії вже купують системи навчання, які дають персоналу можливість публікувати та обмінюватися навчальними матеріалами без будь-яких зусиль. Продуктивність і залучення працівників до робочого процесу залишаються основними завданнями компаній. Протягом кількох років ринок досліджень залучення персоналу перебував у стагнації. Сьогодні це світ, що розвивається, з опитуваннями в режимі реального часу, програмним забезпеченням для аналізу настроїв, інструментами аналізу організаційної мережі та системами, які автоматично запитують колег щодо зворотного зв'язку для забезпечення постійного навчання. Цифровий HR започаткував новий спосіб збору зворотного зв'язку, покращив системи аналізу та рекомендацій на основі штучного інтелекту, оцінювання організаційної культури. Технологія самообслуговування, з

точки зору управління персоналом, стосується платформ, які орієнтовані на потреби працівників. Як правило, вони дозволяють їм отримувати доступ до інформації про зарплату, запити на відпустку, іншу інформацію та керувати ними. Постійно зростаючий потік інформації та завдань, залучення численних учасників бізнес-процесів актуалізували можливості віддаленого доступу до корпоративної інформації, породжують все більшу потребу в організації спільної роботи працівників-контрагентів і партнерів. Тому такі системи віддаленої співпраці знайшли резонанс з цифровими HR-процесами. Вони забезпечують доступ до файлів і документів, розмежовуючи ролі та права кооператорів, дозволяють розмістити пріоритетні завдання роботи над документами та співпрацювати між учасниками в режимі реального часу. Цифрові технології дають можливість безперервно управляти продуктивністю. Мова не йде про відмову від кваліфікаційного оцінювання, а про формування нового, постійного процесу встановлення цілей, коучингу, тестування, зворотного зв'язку.

Але глобальні цілі будь-якого HR-підрозділу завжди залишаються незмінними: залучати найталановитіших працівників, забезпечувати й підтримувати їх лояльність, залученість і задоволеність за допомогою комфортного середовища та просування кар'єрними сходами. Раніше HR-фахівці чекали, поки технологічні компанії щось розроблять, і лише потім купували та впроваджували це. Сьогодні HR-менеджери – це новатори. Вони регулярно експериментують з новими моделями управління продуктивністю, новими стратегіями навчання, новими методами набору та навчання людей. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу змушує HR-технології та управління командою вдосконалюватися швидше, ніж будь-коли. Вона передбачає застосування ботів, соціальних мереж, мобільних додатків, впровадження автоматизованих систем менеджменту персоналу, зокрема HRM-систем. Це – комплексна автоматизована система менеджменту персоналу, яка має широкі функціональні можливості та автоматизує численні бізнес-процеси, різноманітні операції, що охоплюють усі аспекти життєвого циклу працівника в компанії: від відпусток, лікарняних, нарахувань заробітної плати до адаптації, професійного розвитку та просування кар'єри.

Тому завдяки цифровізації у сферу HR увійшли системи, здатні об'єднувати та автоматизувати бізнес-процеси менеджменту персоналу, такі, як SAP HCM, Oracle HCM, Dynamics 365 Human Resources, Workable, Hurma, PeopleForce, BambooHR, Zoho People та BAS ERP Управління персоналом. Опис переваг та недоліків функціоналу перерахованих HRM-систем наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Переваги та недоліки цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою HRM-систем

Table 1. Advantages and disadvantages of HR business processes digitalization by means of HRM-systems

Переваги 1	Недоліки 2
SAP HCM [9]	
• наявність хмарних рішень successfactors, що відповідають за процеси добору та адаптації, інструменти залучення кращих кандидатів, які значно прискорюють процес прийому нових працівників на роботу; • можливість управління фінансовими документами працівників, у тому числі зарплатами, преміями та відрахуваннями; • наявність єдиної системи оцінювання, атестації, зворотного зв'язку й коучингу; • можливості управління процесами навчання та розвитку; • можливості управління обліком робочого часу та відпочинку	Відсутність можливості автоматизації процесів: безпеки праці персоналу, організації робочих місць, оформлення трудових відносин. Процес аналізу робіт охоплений лише частково

Продовження таблиці 1

Oracle HCM [7]	
1	2
• наявність комплексного рішення для управління персоналом, управління талантами, управління робочою силою та фондом оплати праці; • наявність хмари, яка об'єднує все підприємство у сфері управління персоналом, фінансів, ланцюга постачання та досвіду клієнтів; • рекомендації на основі штучного інтелекту пропонують дії, що покращують процес прийняття рішень та підвищення продуктивності; • можливість інтегрувати соціальні програми як у внутрішні, так і зовнішні мережі; • можливість оптимізації планування кадрового резерву; • наявність мобільного доступу до інформації; • наявність різних засобів пошуку та адаптації персоналу; • наявність удосконалення інтерфейсу; допомагає поліпшити процеси рекрутингу	У добірці немає введення в роботу. Немає можливості працівникам оновлювати власні профілі. Мобільні програми недоступні для всіх клієнтів
Microsoft Dynamics 365 for Human Resources [4]	
• можливість створення конкурентоспроможних програм, які відповідають новим законодавчим вимогам; • наявність програми компенсацій за заданими критеріями, які зручно коригуються окремо або разом, щоб автоматизувати розгортання в масштабі компанії; • наявність управління соцпакемом за допомогою гнучких інструментів; • наявність рішення для управління виплатами заробітної плати, планування бюджету, роботи зі звітами (Ceridian Dayforce) та рішення для відстеження всіх операційних витрат (Dynamics 365 Finance); • можливість пошуку кандидатів, інтегруючись з існуючими системами підбору персоналу (LinkedIn, Talent Solutions); • можливість оновлення та управління інформацією про кожного працівника; • наявність спеціальних модулів для самообслуговування; • наявність системи кадрової аналітики; • можливість користуватися даним програмним забезпеченням не лише з комп'ютера, а й інших девайсів	Способи зв'язку зі службою підтримки не вказано. Додаткова плата за розширену підтримку збільшує вартість. Відсутнє управління витратами на персонал. Недостатньо налагоджене оперативне управління підрозділами і працівниками
Workable [11]	
• можливість здійснювати пошук та оцінювати велику кількість кандидатів; • наявність інструментів для порівняння кандидатів; інформативної аналітики та інформаційної панелі; • можливість здійснювати аналітику, імпорт та експорт даних; • наявність функціоналу: управління добром і кандидатами; публікація на сайті роботи в один клік; брендинг інтерфейсу під стиль компанії; пошук кандидатів через соцмережі; конструктор анкет і вакансій; колаборація при створенні резюме; дуже швидкий парсинг резюме; шаблони листів, mass-mailing, база email-адрес шукачів; розклад завдань для HR-відділу; зручний імпорт наявних баз даних	Не охоплюються процеси: аналізу робіт; кадрове планування та прогнозування; оцінювання персоналу; менеджмент продуктивності персоналу; оформлення трудових відносин; адаптація персоналу, кадрове діловодство тощо
Hurma [5]	
• наявність функціоналу: адаптація працівників з допомогою Welcome, Adaptation, Probation meetings; творення індивідуальних планів розвитку для працівників; ведення бази кандидатів і працівників; облік відпусток, лікарняних та інших видів відсутності; облік переробок; розміщення вакансій на різних job-порталах; аналітика і статистика; повідомлення про заходи й події компанії; синхронізація з Google-календарем; статистика по дітях працівників; моніторинг настрою працівників; статистика по HR і рекрутингу; публікація вакансій на сайті компанії; база кандидатів та вакансій для рекрутера тощо.	Відсутність можливості автоматизації процесів навчання працівників; управління трудомісткістю; управління витратами на персонал; безпека праці, мотивація

Закінчення таблиці 1

PeopleForce [8]	
• можливості самообслуговування для працівників; • можливості гнучкого управління відпустками: налаштування типів відпусток, розрахунок балансу й автоматизація системи запиту і підтвердження відпусток; • можливість автоматизації рекрутингу: зчитування інформації з резюме, linkedin розширення, автоматизації відправки імейлу та тестування; • можливість слідкувати за відгуками інтерв'юерів, рейтингом, контактними даними кожного кандидата в одному місці; • швидке настроювання та створення звітності; • можливість пройти навчання по продукту або розвитку soft skills.	Відсутність можливості автоматизації процесів аналіз робіт; адаптація; нормування праці; безпека праці; мотивація.
BambooHR [1]	
• наявність єдиної і безпечної бази даних з потужними аналітичними звітами, які допомагають поліпшити організацію й простежувати результати управління персоналом; • можливість відстеження, пошуку, оцінювання й добору потрібних людей з мінімальними затримками часу і загальним контролем процесу; • наявність повного набору автоматизованих інструментів для попередньої підготовки до добору працівника і його адаптації при виході на роботу; • наявність функції обліку робочого часу та відпочинку, управління пільгами; • наявність новітніх інструментів для вимірювання залученості персоналу, що допомагає вибудовувати культуру й стимулювати організаційне зростання	Відсутність можливості автоматизації процесів оцінювання персоналу; обслуговування робочих місць; аналіз робіт; визначення вимог до компетентностей; управління трудовою кар'єрою; безпека праці персоналу
Zoho People [12]	
• можливості: управління адаптацією; управління ефективністю; управління життєвим циклом працівника; оцінка 360 градусів; HR-аналітика управління соціальним пакетом; звітність та аналітика; облік відряджень; облік відгулів і відпусток; кадрове документальне забезпечення (конструктор шаблонів і форм HR-документів), HR-звітність тощо.	Відсутність можливості автоматизації процесів управління розвитком працівників; моніторинг настрою працівників
BAS ERP Управління персоналом [2]	
• можливості роботи з персональними даними персоналу; облік руху кадрів; роботи з уніфікованими формами звітів; організація роботи зі штатним розкладом; роботи з договорами підяду; облік відпрацьованого часу із застосуванням різних облікових методів; нарахування заробітної плати працівникам (погодинної (в тому числі тарифної), відрядної та їх різновидів) та утримань з заробітної плати; використання показників ефективності діяльності як організації, так і окремого працівника для розрахунку винагород за працю; нарахування інших доходів, які не пов'язані з оплатою праці; • можливість налаштування індивідуального інтерфейсу для кожного користувача, враховуючи його дані та посаду	Відсутність можливості автоматизації процесів: добір персоналу та адаптація, управління за компетентностями, тощо

Примітка: складено авторами на підставі [1; 2; 4; 5; 7; 8; 9; 11; 12].

HRM-системи дуже відрізняються за функціоналом. Існують зовсім прості продукти. Вони займаються одним напрямком, наприклад кадровим обліком. Є складніші варіанти, які автоматизують рекрутинг, адаптацію, оцінювання та навчання персоналу. Програми можуть бути повністю автономними або вбудованими у комплексну систему автоматизації бізнесу. При виборі HRM-системи необхідно звертати увагу на її функціонал та безпеку. Стосовно функціональних можливостей, то кожна компанія має розуміти, які модулі буде використовувати частіше за інших, тому необхідно обирати систему, яка надає максимальну кількість необхідних функцій. Оцінювання можливостей цифровізації HR-процесів за допомогою HRM-систем представлена у таблиці 2.

Таблиця 2. Оцінювання можливостей цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою HRM-систем

Table 2. Possibilities assessment of HR business processes digitization by means of HRM-systems

№ з/п	HR-процеси	SAP HCM	Oracle HCM	Microsoft Dynamics 365 for Human Resources	Workable	Hurma	PeopleForce	BambooHR	Zoho People	BAS ERP
1	Кадрове планування та прогнозування	+	+	+	-	+	+	+	-	+
2	Добір персоналу	+	+	+	+	+	+	+	-	-
3	Оцінювання персоналу	+	-	+	-	+	+	-	-	+
4	Менеджмент продуктивності персоналу	+	+	+	-	+	+	+	-	+
5	Аналіз робіт	+	-	+	-	+	-	-	+	-
6	Управління компетентностями	-	-	+	+	+	+	-	-	-
7	Оформлення трудових відносин	-	+	+	-	-	-	+	-	+
8	Адаптація персоналу	+	+	+	-	+	-	+	-	-
9	Кадрове діловодство	+	+	+	-	+	+	+	+	+
10	Управління навчанням працівників	+	+	+	-	-	-	+	-	-
11	Управління трудовою кар'єрою	+	-	+	+	+	+	-	+	+
12	Обслуговування робочих місць	-	-	+	+	-	-	-	-	-
13	Нормування праці й управління трудомісткістю	+	-	+	-	-	-	+	+	-
14	Менеджмент робочого часу	+	-	+	+	+	+	+	+	+
15	Оперативне управління підрозділами й працівниками	+	-	+	+	-	-	+	-	-
16	Безпека персоналу	-	+	+	-	-	-	-	-	+
17	Мотиваційний менеджмент	+	+	+	-	-	-	+	-	+
18	HR-аналітика	+	+	+	+	+	+	+	+	-
19	Управління витратами на персонал	+	-	-	-	-	-	+	-	-
20	Комплексна автоматизація HR-процесів	+	+	+	+	-	-	+	+	-

Примітка: складено автором на підставі [1; 2; 4; 5; 7; 8; 9; 11; 12].

Проведений аналіз показує, що зараз найбільш представлені HRM-системами є наступні HR-процеси: добір персоналу, менеджмент продуктивності, кадрове діловодство, управління трудовою кар'єрою, менеджмент робочого часу, HR-аналітика та автоматизація HR-процесів. Деякі процеси управління персоналом частково підтримуються функціоналом досліджуваних HRM-систем, зокрема кадрове планування та прогнозування, оцінювання персоналу, визначення вимог до компетентностей працівників, оформлення трудових відносин, адаптація персоналу, оперативне управління підрозділами і працівниками та мотивація й стимулювання. Такі цифрові HR-процеси, як аналіз робіт, управління навчанням працівників, організація й обслуговування робочих місць, нормування праці й управління трудомісткістю, безпека праці персоналу, управління витратами на персонал не часто охоплюються HR-системами.

Досвід української HR-практики показує, що більшість організацій навіть не намагаються максимізувати процеси цифровізації та їх можливості: найбільш використовуваними є соціальні мережі, сайти пошуку роботи, чати (Telegram, Viber) та пошта – оскільки відсутність даних ресурсів унеможливорює процеси у сфері HR. Більшість HR-менеджерів та керівників компаній впевнені в реаліях сьогодення та в можливості адаптації трудових ресурсів до вимог 2022 року. Але все ж таки

залишаються такі працівники, що мають власні страхи, побоювання або упередження, через які їм важко переступити, тому вони й відмовляються від адаптації до сучасних умов.

Реалізація ініціативи з цифрової трансформації HR-процесів є важливим завданням для підприємств. Вимірювання ефективності цифрової трансформації – це складне завдання й багато компаній взагалі уникають її контролювати. Вони захоплюються запуском новаторської ініціативи з цифрової трансформації, що такі важливі питання, як ключові показники ефективності (KPI) відсуваються на задній план. Деякі компанії взагалі не можуть досягти цифрової трансформації, але з розвинутою системою моніторингу прогресу та виявлення слабких місць можна коригувати курс на шляху до досягнення більшого успіху.

Визначення метрик для вимірювання цифрової трансформації є складним завданням. Коли цифрова трансформація виглядає по-різному для всіх організацій, немає універсальних показників, які можна було застосовувати всім підприємствам. Там, де деякі компанії вперше впроваджують цифрові системи, інші переходять від застарілих систем до складніших хмарних платформ. Однак інші додають нові програми та інструменти частинами, щоб доповнити свою існуючу цифрову діяльність. Відсутність послідовності в ініціативах із цифровізації робить створення ключових показників ефективності складним завданням.

Методи та способи оцінювання ефективності цифровізації HR-процесів поки що недостатньо вивчені, тому цей напрям досліджень є дуже актуальним. Проте для компанії на практиці критично важливо мати оцінку реальної картини протікання процесу цифровізації та його ефективності. З цією метою, на нашу думку, можуть бути використані перераховані нижче напрями аналізу та відповідні їм показники.

Співставлення чисельності користувачів щодо кількості придбаних ліцензій. Одним із важливих показників є порівняння кількості придбаних ліцензій із чисельністю працівників, які фактично використовують програмне забезпечення. Це порівняння надає базове уявлення про швидкість впровадження програмного забезпечення. Наприклад, якщо 90% ліцензій використовуються, можна припустити, що цифровізація є ефективною. Якщо використовується лише 30% ліцензій, то це означає повільну цифровізацію в компанії.

Аналіз рівня автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу через використання HRM-систем у компанії. Рівень автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу свідчить: про масштаби впровадження HRM-системи у практику діяльності; про глибину освоєння менеджерами з персоналу доступних цифрових інструментів HRM-системи і фактичну їх результативність; про повноту використання функціоналу HRM-системи; про можливості покращення використання даного програмного забезпечення.

Обсяг додаткових доходів, пов'язаних із впровадження HRM-системи. Подібно до вимірювання продуктивності, можна виміряти, наскільки цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу впливає на дохід, як різні цифрові HR-інструменти, зокрема HRM-системи, підтримують зусилля щодо підвищення операційної ефективності.

Зменшення трудомісткості бізнес-процесів менеджменту персоналу. Кажучи про використання HRM-системи, економію трудових затрат менеджера з персоналу виміряти складно через поступовий характер автоматизації процедур та операцій. Проте можна проаналізувати трудові затрати на конкретні завдання до впровадження HRM-системи, а потім порівняти їх із результатами після автоматизації.

Задоволеність користувачів HRM-системи. Впровадження HRM-систем передбачає не тільки технологічні нововведення. Увагу варто приділити також

формуванню окремих аспектів корпоративної культури, пов'язаної насамперед з аспектами конфіденційності інформації та правилами цифрової (віртуальної) комунікації. На початкових етапах упровадження цифрових інновацій у бізнес-процеси менеджменту персоналу варто також звернути увагу на підтримання роботи персоналу в період змін. Зокрема, для підтримання вмотивованості працівників щодо освоєння нового програмного продукту необхідний постійний моніторинг рівня задоволеності користувачів новим програмним забезпеченням, аналіз проблемних моментів його імплементації в робочі процеси за допомогою організації постійного зворотного зв'язку. Для цього ефективним стане проведення анонімного опитування серед користувачів HRM-системи та створення прямих каналів комунікації щодо проблем автоматизації конкретних трудових операцій.

Висновки. Цифровий HR об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, аналітику і хмарні технології, представляє нову платформу для поліпшення роботи працівників і досвіду кандидатів. У той час, як виробники надають рішення, компанії повинні будувати свої власні інтегровані стратегії й програми цифрового управління персоналом. Упровадження програмного забезпечення для цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу передбачає використання платформ для персоналу, які пропонують функціональні можливості для багатьох категорій HR програмного забезпечення. HRM-системи використовуються для управління всією інформацією про людські ресурси в рамках інтегрованої модульної системи. Компанії використовують HRM-системи для управління важливими HR функціями, такими як добір, менеджмент продуктивності та навчання персоналу в рамках централізованої системи, яка оптимізує бізнес-процеси менеджменту персоналу і звітність. HRM-системи завдяки модульному дизайну можуть бути налаштовані та організовані відповідно до організаційних потреб.

Необхідність у впровадженні HRM-систем визначається такими критичними для успішного розвитку бізнесу потребами, як: управління витратами (витрати на оплату праці є однією з найбільших витратних статей), ефективне управління бізнес-процесами, дотримання всіх правових норм, що регламентують взаємовідносини працівника і роботодавця. Використання HRM-систем дозволяє грамотно вирішувати складні питання, реалізовувати гнучкі схеми розрахунку заробітної плати та кадрового документообігу, підвищення цінності людського капіталу. Відповідно впровадження та використання HRM систем в HR-практику дасть змогу компанії економити час, зберігати всі дані на хмарних сервісах та автоматизувати більшість бізнес-процесів, що, своєю чергою, матиме позитивне відображення на прибутку компанії. HRM-системи є одним із найважливіших корпоративних додатків, що використовуються у компаніях усіх розмірів і у всіх видах економічної діяльності. Але завдання щодо розроблення показників ефективності оцінювання цифровізації менеджменту персоналу досить повністю не реалізовані в компаніях, що є перспективами подальших досліджень у цьому напрямку.

Conclusions. Digital HR integrates social networking, mobile applications, analytics, and cloud technology, providing a new platform to improve employee performance and job-applicants experience. While manufacturers provide solutions, companies need to build their own integrated digital personnel management strategies and programs. Digital HR integrates social networking, mobile applications, analytics, and cloud technology, providing a new platform to improve employee performance and job-applicants experience. The implementation of software for digitization of personnel management involves the usage of platforms for personnel, which offer functionality for many HR software categories. HRM systems are used to manage all human resources information within integrated modular system. Companies use HRM systems to manage

important HR functions, such as recruitment, performance management and staff training, as part of centralized system that optimizes business management processes and reporting. Due to the modular design, HRM systems can be configured and organized according to organizational needs.

The need for HRM-systems implementation is determined with such critical needs for successful business as: cost management (labor costs are one of the largest cost items), effective business process management, compliance with all legal regulations which involve employee-employer relations. The usage of HRM-systems competently allows to solve complex problems, implementing flexible schemes for calculating wages and staffing, which in turn, increases the value of human capital. Accordingly, the implementation and usage of HRM systems in HR practice will save the company's time, give possibility to store all the data on cloud services and automate most business processes, which will make a positive impact on the company's revenues. HRM systems are the most important applications used in companies of all sizes and in all types of economic activities. However, the tasks to provide and verify indicators for evaluation the effectiveness of personnel management digitalization are not solved completely, which in turn, gives prospects for further investigations in this area.

Список використаної літератури

1. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 28.01.2022).
2. BAS ERP Управління персоналом. URL: <https://bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/> (дата звернення: 28.01.2022).
3. Brown E Digital-HR: How Technology Affects Team Management (2020). URL: <https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-team-management> (дата звернення: 27.01.2022).
4. Dynamics 365 Human Resources. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/humanresources/overview/> (дата звернення: 28.01.2022).
5. HRM-система Humma. URL: <https://humma.work/> (дата звернення: 28.01.2022).
6. Kolot A. and Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. Social and labour relations: theory and practice. 2020. 10 (1). P. 33–54. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrlp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrlp.10(1).2020.06)
7. Oracle Human Capital Management (HCM). URL: <https://www.oracle.com/ua/applications/human-capital-management/> (дата звернення: 28.01.2022).
8. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/request-trial-ua/> (дата звернення: 28.01.2022).
9. SAP SuccessFactors: Управління персоналом і заохочення співробітників. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/human-resources-hcm.html> (дата звернення: 28.01.2022).
10. Top 5 HR Trends and Priorities for HR Leaders in 2022. (n.d.). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (дата звернення: 28.01.2022).
11. Workable. URL: <https://www.workable.com/> (дата звернення: 28.01.2022).
12. Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/> (дата звернення: 28.01.2022).
13. Варіс І. О., Кравчук О. І., Завгородня С. А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5. № 2 С. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>
14. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів в сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3. С. 147–157. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147
15. Исследование Dell: поколение Z хочет больше общаться и развивать коммуникативные навыки. 2018. URL: <https://hi-tech.ua/issledovanie-dell-pokolenie-z-hochet-bolshe-obshhatsya-i-gazvivatkommunikativnyie-navyki/> (дата звернення: 28.01.2022).
16. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172–191.
17. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
18. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106–125.

References

1. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (accessed: 28.01.2022). [In English].
2. BAS ERP Upravlinnya personalom. URL: <https://bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/> (accessed: 28.01.2022). [In English].
3. Brown E Digital-HR: How Technology Affects Team Management (2020). URL: <https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-team-management> (accessed: 27.01.2022) [In English].
4. Dynamics 365 Human Resources. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/humanresources/overview/> (accessed: 28.01.2022). [In Russian].
5. HRM-systema Hurma. URL: <https://hurma.work/> (accessed: 28.01.2022). [In Ukrainian].
6. Kolot A. and Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. Social and labour relations: theory and practice. 2020. 10 (1). P. 33–54. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrlp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrlp.10(1).2020.06)
7. Oracle Human Capital Management (HCM). URL: <https://www.oracle.com/ua/applications/human-capital-management/> (accessed: 28.01.2022). [In Ukrainian].
8. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/request-trial-ua/> (accessed: 27.01.2022). [In English].
9. SAP SuccessFactors: Управління персоналом і заохочення співробітників. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/human-resources-hcm.html> (accessed: 28.01.2022). [In Ukrainian].
10. Top 5 HR Trends and Priorities for HR Leaders in 2022. (n.d.). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (accessed: 27.01.2022). [In English].
11. Workable. URL: <https://www.workable.com/> (accessed: 27.01.2022). [In English].
12. Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/> (accessed: 27.01.2022). [In English].
13. Varis I. O., Kravchuk O. I., Zavorodnya S. A. Tsyfrova transformatsiya biznesu: vybir, vprovadzhennya ta vdoskonalennya CRM-system. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi. 2021. T. 5. No. 2. P. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>
14. Danylevych N. S., Rudakova S. H., Shchetinina L. V., Kasyanenko Ya. A. Didzhitalizatsiya HR-protseviv v suchasnykh realiyakh. Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk. 2020. No. 3. P. 147–157 DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147
15. Issledovanie Dell: pokolenie Z hochet bol'she obshchat'sya i razvivat' kommunikativnye navyki. 2018. URL: <https://hi-tech.ua/issledovanie-dell-pokolenie-z-hochet-bolshe-obshhatsya-i-razvivat-kommunikativnye-navyiki/> (accessed: 28.01.2022). [In Russian].
16. Kravchuk O. I. Tsyfrova kompetentnist' menedzhera z personalu. Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka. 2018. No. 1. P. 172–191.
17. Kravchuk O. I., Varis I. O., Zaryvnykh K. V. Tsyfrovi tekhnolohiyi menedzhmentu personalu: tendentsiyi ta vyklyky v umovakh pandemiyi COVID-19. Ekonomika ta suspil'stvo. 2021. No. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
18. Lopushnyak H. S., Kravchuk O. I. Reinzhyrnykh biznes-protseviv upravlinnya personalom v tsyfrovii ekosystemi. Upravlinnya personalom v umovakh intelektualizatsiyi y transformatsiyi suspil'stva: ideolohiya, tekhnolohiyi ta priorytety: kolektyvna monohrafiya. L'viv: NU "L'viv's'ka politekhnika", 2021. P. 106–125.



УДК 338.2

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Ольга Павликівська; Леся Галиняк

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Розглянуто сутність поняття «кадрова стратегія підприємства». Ідентифіковано типи кадрових стратегій та напрями кадрової політики. Окреслено основні завдання сучасної кадрової політики підприємств. Досліджено, в яких працях науковців висвітлено теоретичні й практичні аспекти кадрової політики та кадрової стратегії. На основі теоретичних і практичних аспектів кадрової політики та кадрової стратегії, висвітлених у працях науковців, сформульовано власне його розуміння. Отже, поняття «кадрова політика» можна визначити як систему поглядів та принципів у цілісній кадровій стратегії через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства. На підставі дослідження літературних джерел ідентифіковано кадрові стратегії. Встановлено зв'язок між генеральною та кадровою стратегіями. Проведено паралель між стратегіями функціонування та розвитку. Детально вивчено типи кадрових стратегій підприємства у складі стратегій функціонування та стратегій розвитку. Вивчено сутність стратегій за характером. Окреслено тенденції зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на кадрову політику підприємства. Реалізація тієї або іншої кадрової стратегії вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей. Якщо стратегія лідерства в низьких витратах орієнтується переважно на залученні працівників масових професій середньої кваліфікації, то стратегія диференціації повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, розробників. Доведено, що у більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Аргументовано, що кадрова стратегія є складовою загальної стратегії організації й служить одним із інструментів реалізації її місії й декларованих цілей. З'ясовано, що будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довготермінові і короткотермінові цілі підприємства.

Ключові слова: персонал, кадри, кадрова політика, кадрова стратегія, конкурентоспроможність персоналу, кадрова робота, стратегії функціонування, стратегії розвитку, кадрові цілі, кадровий потенціал.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.103

Отримано 13.12.2021

UDC 338.2

STRATEGIC SUPPORT OF HUMAN RESOURCES OF ENTERPRISES

Olha Pavlykivska; Halyniak Lesia

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article considers the essence of the concept of «personnel strategy of the enterprise». It is identified the types of personal strategies and directions of personnel policy. The main tasks of modern personnel policy of enterprises are outlined. We study different scientists' works which highlighted the theoretical and practical aspects of personnel policy and personnel strategy. According to theoretical and

Corresponding author: Lesia Halyniak; e-mail: lesyna-g@ukr.net 103

даючи можливість персоналу брати участь в тренінгах. Персонал може бути задіяний у діяльності, яка допоможе почуватися корисними та допоможе підтримувати моральний дух.

Умови війни створюють великі труднощі для підтримки ефективної командної роботи. Сприятливий соціально-психологічний клімат є ключовим фактором для збереження психічного здоров'я працівників та забезпечення їх продуктивності. Соціально-психологічна підтримка персоналу в умовах війни може бути забезпечена різними способами, які були наведені вище. Її правильна організація є ключовим елементом успішної роботи в умовах війни, що в свою чергу забезпечує стабільність економіки країни. Забезпечення психологічної безпеки, ефективної комунікації та розвиваючого середовища допоможе зберегти мотивацію та продуктивність працівників.

Література

1. Війна змінює реальність. Як провідні українські компанії адаптувались до неї? 2023. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/viyna-zminyue-realnist-yak-providni-ukrainski-kompanii-adaptuvalis-do-nei-istorii-mcdonalds-privatbanku-imk-ajax-systems-ta-povernis-zhivim-13102022-8977>.
2. Інтернет магазин Enjoy the wood. URL: https://enjoythewood.ua/?gclid=CjwKCAjw0ZiiBhBKEiwA4PT9z4tfg44W7pne6o-cfqa6vqlp_ubjqqeqzSuH0yncFgGsvz5V7_REZiRroCQgkQAvD_BwE.
3. Зруйноване виробництво і втрати на \$2 млн. Як оговтується від війни виробник декопу з дерева Enjoy The Wood. URL: <https://thepage.ua/ua/business/enjoy-the-wood-karti-z-dereva-vtrati-pid-chas-vijni-ta-yak-vidnovlyuyetsya>.
4. Поринь у світ Coca-cola. URL: <https://www.coca-cola.ua/>.
5. Як працює Coca-Cola HBC під час війни URL: <https://budni.rabota.ua/ua/victory/yak-pratsyuje-coca-cola-hbc-pid-chas-viyni>.
6. Втримати гіганта. Як найбільший агрохолдинг України зміг вижити під час війни. Інтерв'ю з CEO Kernel Євгеном Осиповим. URL: <https://forbes.ua/company/golovne-pitannya-sogodni-likvidnist-intervyu-z-seo-evgenom-osipovim-14112022-9716>.
7. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>.
8. МакДональдз в Україні. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/_mcdonalds_in_ukraine.html.
9. Під час війни зруйновано майже 60 супермаркетів Fozzy Group. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2022/03/30/pid-chas-vijny-zrujnovano-majzhe-60-supermarketiv-fozzy-group/>.

Паращук Є.Ю.

*«Менеджмент персоналу», 1 курс магістратури
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом Білик О.М.

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ РІВНЯ

Питання розвитку цифрових навичок суспільства та цифрових компетентностей персоналу набули особливої актуальності в умовах поширення пандемії COVID-19, запровадження воєнного стану в країні і формування нових умов ведення бізнесу, однією з ключових характеристик яких є цифровізація всіх сфер соціально-економічної діяльності. Масовий перехід на віддалену форму організації роботи, а також перехід низки видів бізнесу в онлайн-формат, зажадали від співробітників компаній досить високого рівня розвитку цифрових компетентностей і швидкої адаптації до нових умов професійної діяльності.

В умовах поширення цифровізації особливої актуальності набувають питання формування, підтримання та розвитку діджитал-навичок працівників, актуальних для Індустрії 4.0. Набуття цифрових компетентностей сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці, ефективнішій його адаптації в нових умовах. Володіння сучасними навичками в області цифрових технологій сприятиме зростанню ефективності професійної діяльності персоналу та економіки в цілому.

Цифрова компетентність — це впевнене, критичне і відповідальне використання та взаємодія з цифровими технологіями для навчання, професійної діяльності (роботи) та участі у житті суспільства. Передбачає знання цифрових технологій і методів їх вплив на життя, роботу людини [1].

В умовах сьогодення цифрові технології активно впроваджуються в усі сфери економіки, як на мікро-, так і на макrorівнях з довгостроковою перспективою. Багато компаній уже використовують аналітику зі штучним інтелектом, машинне навчання, штучний інтелект, діджиталізацію управлінських систем, що формують цифрові бізнес системи. Одночасно технології дають змогу автоматизувати основні та допоміжні бізнес-процеси, а взаємодія працівників та організації тепер здійснюється не лише через профільних співробітників, а й за допомогою спеціально створених чат-ботів і роботів.

Сучасні компанії прагнуть оптимізувати свої бізнес-процеси, впроваджуючи інноваційний менеджмент і різні практики управління розвитком організації, використовуючи новітні цифрові інструменти та розвиваючи цифрові компетентності персоналу.

Основні тенденції розвитку компетентностей в умовах цифровізації економіки наведено на рис. 1.

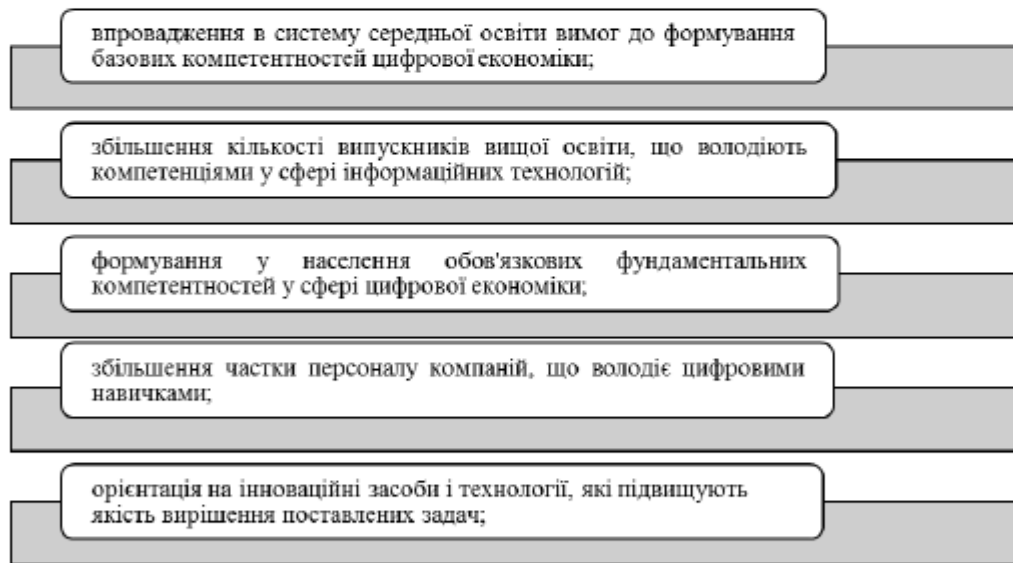


Рис. 1. Основні тенденції розвитку компетентностей в умовах цифровізації економіки

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2].

Грамотність в області цифрових технологій як для працівників Індустрії 4.0, так і для громадян країни, є необхідною умовою для наступної хвилі трансформації бізнесу. У Рамці Цифрової компетентності для громадян України представлено підхід, відповідно до якого цифрова компетентність включає в себе шість пріоритетних областей [3] (рис. 2).



Рис. 2. Сфери цифрових компетентностей

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Документ Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [4] та затвердження плану заходів щодо її реалізації містить стратегічні напрямки розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні. Він наголошує на необхідності підвищення рівня цифрової компетентності громадян, що є ключовим чинником успішного розвитку цифрового суспільства. Об'єктивне оцінювання рівня володіння цифровими компетентностями є дуже важливим та актуальним завданням у забезпеченні успішного розвитку цифрової економіки та суспільства, що дозволить визначити рівень цифрової компетентності та потребу в подальшому навчанні населення.

Описи рівнів володіння цифровими компетентностями є дуже важливим інструментом, що допомагає працівникам, кандидатам, HR-менеджерам, фахівцям з оцінювання персоналу зрозуміти, які конкретні знання та навички повинні бути засвоєні для досягнення певного рівня володіння цифровими технологіями, а також допомагає роботодавцям зрозуміти, які навички та знання необхідні для конкретних робочих місць. У таблиці (табл.) наведено описову шкалу оцінювання рівня прояву компетенції «Використання комп'ютерних і мобільних пристроїв».

Таблиця

ОПИС РІВНІВ ВОЛОДІННЯ ЦИФРОВОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ

Рівень	Загальний опис рівня	Описовий рівень компетенції
		Використання комп'ютерних та мобільних пристроїв
1. Негативний рівень	Компетентність (характеристика) не проявляється	Не зміє користуватися комп'ютерними та мобільними пристроями: клавіатурою, мишею або торканням екрану; не розуміє базових термінів та функцій пристроїв.

Рівень	Загальний опис рівня	Описовий рівень компетенції
		Використання комп'ютерних та мобільних пристроїв
2. Рівень розуміння (розвитку)	Компетентність (характеристика) проявляється не завжди, але співробітник розуміє її важливість і намагається її розвивати	Розуміє базові принципи роботи з комп'ютерними технологіями; вміє включати та вимикати пристрої, переглядати веб-сторінки та відправляти електронну пошту.
3. Базовий рівень (рівень базового досвіду)	Працівник має базовий досвід, який дозволяє проявляти компетентність (характеристику) у більшості робочих ситуацій	Відповідно до власних потреб та вирішення чітко визначених проблем, ідентифікує та використовує основні поширені комп'ютерні та мобільні пристрої для розв'язання рутинних завдань елементарного рівня складності; вміє встановлювати та використовувати програми, робити пошук в Інтернеті, відправляти та отримувати електронні листи, працювати з текстовими документами та архівами, користуватися соціальними мережами, зберігати та передавати файли між різними пристроями.
4. Рівень досвіду (розширеного досвіду)	Працівник має значний досвід, який дозволяє проявляти компетентність (характеристику) не тільки у стандартних, але і в складних ситуаціях	Відповідно до власних потреб та вирішення чітко визначених проблем, ідентифікує та використовує основні поширені комп'ютерні та мобільні пристрої для розв'язання рутинних завдань середнього рівня складності. Налаштовує основні поширені та нові (нестандартні) комп'ютерні та мобільні пристрої середнього рівня складності. Реагує на появу нових типів комп'ютерних та мобільних пристроїв загального призначення.
5. Рівень майстерності	Компетентність (характеристика) проявляється у дуже складних ситуаціях, працівник може розвивати певні стандарти й навчати інших	Майстерно володіє, в тому числі, розробляє та налагоджує програмне забезпечення, створює веб-сайти та мобільні додатки, забезпечуючи їх безпеку та ефективність; володіє інструментами для роботи з великими обсягами даних та аналізує їх, може створювати складні проекти з використанням різних технологій та інформаційних систем. Крім того, вміє передавати свої знання та навички іншим користувачам, тренувати їх у використанні комп'ютерів та мобільних пристроїв та допомагати вирішувати складні проблеми в цій галузі.

Джерело: розроблено автором на основі [5].

У зв'язку з тим, що інформаційно-комунікаційні технології сьогодні стають невід'ємною частиною реалізації багатьох бізнес-процесів, роботодавці мають перебудувати систему корпоративного навчання в контексті розвитку цифрових компетенцій. З метою своєчасного забезпечення компаній персоналом з необхідними цифровими компетентностями та навичками цей процес має реалізовуватися починаючи з етапу підготовки майбутніх фахівців.

Література

1. Лопушняк Г.С., Милієнік Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16. doi: 10.32702/2306-6814.2019.24.10
2. Deloitte Insights: Global Human Capital Trends 2022.
3. The Digital Competence Framework 2.2, 2021. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp/digital-competence-framework_en.
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

5. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. DigCompUA for Citizens 2.1, 2021. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/%D0%9E%D0%A0%20%D0%A6%D0%9A.pdf.

Паращук Є.Ю.

*«Менеджмент персоналу», 1 курс магістратури
Київський національний економічний університет*

імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Кир'янова О.В.

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ HR-ТРЕНДІВ НА КОРПОРАТИВНІ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Впровадження воєнного стану в країні та поширення COVID-19 є двома надзвичайними ситуаціями, що, безперечно, мали вплив на роботу компаній та організацій, оскільки більшість були не готові безболісно та гнучко перейти на віддалений режим роботи, що стало основною перешкодою для подальшого розвитку бізнесу. В реаліях сьогодення — обмежень на виїзд і зустрічі, дистанційна форма навчання та використання онлайн-технологій навчання стають невід'ємною складовою. Корпоративне навчання дедалі стає одним із найбільш актуальних і важливих процесів у сфері бізнесу. Безумовно, корпоративні системи навчання компанії (далі — КСН) можуть забезпечити працівників новими знаннями, навичками та навіть цінностями, що допоможе підвищити ефективність роботи всієї команди та розширити межі її діяльності; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників, підвищити їхню ефективність та продуктивність. Варто відзначити, що з року в рік корпоративна система навчання розвивається, відкриваючи нові можливості та пропонуючи все більше інноваційних методик і технологій навчання.

Дослідження та аналіз HR-трендів є базисом у контексті вивчення майбутніх тенденцій розвитку бізнесів на глобальній арені, їх можливий вплив, виклики та тенденції відбуваються на ринку праці, що дає змогу компаніям прогнозувати та адаптуватися до майбутніх змін, зрозуміти, які навички та знання є найзатребуванішими та найактуальнішими для працівників у різних галузях, а також допомагає імплементувати стратегії та підходи до навчання є найбільш ефективними. Проаналізуємо потенційний вплив глобальних HR-трендів на корпоративну систему навчання в цілому і в Україні, зокрема.

1. Просування людського фактора стійкості (Advancing the human element of sustainability) від Deloitte — організації несподівано опинилися перед необхідністю надавати пріоритет фізичному та психічному благополуччю працівників як питанню виживання, оскільки захист їхнього здоров'я та зменшення стресу стали критично важливими для роботи. Праця та життя, здоров'я, безпека та добробут стали нероздільними. Визнаючи нерозривний зв'язок між благополуччям працівників та продуктивністю їх роботи, у компаніях стали проводитися тренінги, спрямовані на підтримку психологічного комфорту, управління стресом, підвищення рівня задоволеності від роботи. Крім того, такі тренінги допомагають працівникам зберегти енергію та мотивацію, що є дуже важливим у вимогливому і сучасному бізнес-середовищі. В Україні багато компаній також почали впроваджувати тренінги та програми для підтримки благополуччя своїх співробітників, але існує ще багато можливостей для покращення цієї сфери. Цей тренд може стати важливим інструментом для компаній в Україні, які прагнуть досягнути максимальної продуктивності та задоволеності своїх працівників [1].

2. Добробут і безпечне середовище для керівництва (Wellbeing and Safe Workplaces Land in the Board Room) за Джошем Берсіном — тоді, як керівники стали приділяти більше уваги емпатії та підтримці працівників, це має розповсюджуватися на них також. Навчання лідерів тому, як допомогти своїм підлеглим залишатися здоровими, життєздатними та продуктивними, стало пріоритетним завданням. За останні роки, з пандемією COVID-19, зростанням чис-

ла випадків депресії, а також зростанням випадків страху та тривоги на робочому місці, компанії все більше зосереджуються на здоров'ї та безпеці працівників. Це означає, що корпоративні системи навчання стають більш орієнтовані на питання безпеки та здоров'я на робочому місці. Також відбувається перехід від підходу «один розмір підходить всім» до індивідуального підходу до навчання, що дозволяє працівникам зрозуміти важливість здорового способу життя та безпечної роботи. На жаль, в Україні відсутня чітка ініціатива з питань безпеки та здоров'я на робочому місці, а також психологічного комфорту працівників. Відтак, корпоративні системи навчання повинні впроваджувати навчання, націлене на індивідуальні потреби працівників та сприяти підвищенню їх ефективності та продуктивності, а також забезпечувати безпеку та здоров'я на робочому місці. Крім того, українські компанії повинні взяти до уваги глобальні тенденції та відповідні HR-тренди, такі як Wellbeing and Safe Workplaces Land in the Board Room, і включити навчання керівників основам добробуту у свої корпоративні системи навчання. Це сприятиме розвитку компаній та їх працівників [2].

3. Інклюзія протягом усього життєвого циклу працівника (Inclusion across the employee life cycle) від Еріка ван Вулпена — відображає тенденцію HRM до впровадження культури інклюзії на кожному етапі життєвого циклу працівника, що означає підтримку різноманітності та врахування потреб різних груп працівників, забезпечення їхньої рівності та участі у всіх аспектах життя компанії. В першу чергу цей тренд суттєво впливатиме на цілі організації: компаніям необхідно буде пов'язати мету організації з ініціативами щодо різноманітності, як і КСН. В КСН більше уваги приділятиметься навчанню HR-персоналу для створення HR-практик з точки зору різноманіття, відповідно фокус навчання буде змінено. Компанії можуть створювати навчальні програми, які сприяють розвитку усвідомлення проблем дискримінації та нерівності на робочому місці, в тому числі розуміння основних принципів і практик, що стосуються інклюзії та диверсифікації в організації. Навчання може бути зорієнтоване на підвищення компетентності працівників в області управління різноманітністю, зокрема, на розвиток навичок спілкування, побудову взаємовідносин та ефективну роботи в команді. Відповідно, щоб розвивати, просувати та утримувати різноманітні таланти, HR переглядатиме весь життєвий цикл працівника, починаючи від компенсації та пільг і закінчуючи просуванням по службі та навіть можливими звільненнями. На жаль, в Україні нерівність та дискримінація досі можуть бути проблемою на робочому місці, тому врахування цього HR-тренду може сприяти підвищенню уваги до цих проблем та створенню навчальних програм, спрямованих на усвідомлення проблеми дискримінації та нерівності на робочому місці. Крім того, такі навчальні програми можуть допомогти працівникам розуміти, як працювати в міжкультурному середовищі та розвивати навички спілкування, що допоможе підвищити продуктивність та ефективність роботи в команді [3; 4].

Підводячи підсумки, глобальні HR-тренди в основному зосереджені на дослідженні технологій та забезпеченні сприятливого середовища для розвитку та залучення талановитих людей, wellbeing в організаціях. Вони також звертають увагу на важливість підтримки емоційного благополуччя та стійкості, які стають все важливішими для забезпечення ефективної праці в умовах постійної зміни та сприяння формуванню корпоративної системи навчання.

Українські HR-тренди, які описані в локальних джерелах, такі як Peopleforce, Liga Zakon, SightsInPlus, зосередженіші на конкретних проблемах, з якими стикаються вітчизняні компанії, таких як: залучення кандидатів, збереження талантів, емоційна стійкість, аналітика та результативність роботи. Ці тренди є актуальними для України, оскільки вони відображають поточну ситуацію в країні та специфіку ринку праці. Часом глобальні кризи, замість того, щоб зупинити або уповільнити розвиток тієї чи іншої сфери життя, сприяють прискоренню її розвитку. Через повномасштабну війну українські бізнеси змушені бути більш винахідливими у своїх підходах, зокрема, й в HR-сегменті. Адже потрібно використовувати ресурси на повну, щоб продовжувати працювати, підтримувати співробітників і боротися з ворогом. Тому, як не парадоксально, але не виключено, що в умовах війни міжнародні HR-тренди швидше й легше впровадяться в Україні, ніж в інших країнах.

Література

1. Deloitte Insights: Global Human Capital Trends 2023.
2. Joshbersin: HR Predictions for 2021. URL: https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2021/05/PredictionsReport_2021_v6.pdf.
3. EY US Diversity, Equity and Inclusion report 2022 release. URL: https://www.ey.com/en_us/diversity-inclusiveness/ey-us-2022-dei-report.
4. Erik van Vulpen: HR trends that will shape the world of work in 2023 and beyond. URL: <https://chro.co.za/articles/hr-trends-that-will-shape-the-world-of-work-in-2023-and-beyond/>.

Паращук Є.Ю.

*«Менеджмент персоналу», 1 курс магістратури
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

*Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Скібська К.О.*

МОЖЛИВОСТІ НАДСУЧАСНИХ СИСТЕМ АВТОМАТИЗОВАНОГО РЕКРУТИНГУ В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ

Екосистема, межі, формат роботи, які колись вважалися природним порядком речей, стираються, оскільки реалії сьогодення: введення воєнного стану в країні, поширення хвороби COVID-19, кидають виклик традиційним моделям і припущенням про роботу. Організації та працівники повинні разом долати цей новий шлях, спираючись на новий набір фундаментальних принципів, щоб орієнтуватися у мета-світі без кордонів. З'являються нові технології на робочому місці, які не просто розширюють можливості працівників, але й допомагають їм покращити свої особисті та командні здібності — допомагаючи людям стати кращими людьми, а командам — кращими командами.

Проникнення цифрових технологій, штучного інтелекту та хмарних обчислень у кадрову сферу підприємств; забезпечення високого рівня інформаційної безпеки та конфіденційності кадрових даних [1] та посилення впливу технологій [2] були визначені одними із основних стратегічних напрямків розвитку ринку праці в Україні. В умовах глобальної економічної кризи, ми можемо спостерігати певні сигнали на робочому місці, такі як зменшення кількості вакансій, зростання конкуренції на ринку праці та зміни вимог до кандидатів на посаду.

У таких умовах компанії повинні знайти способи ефективної та економічно доцільної роботи з персоналом. Саме тут на допомогу приходять надсучасні системи автоматизованого рекрутингу (таблиця), які дозволяють підбирати найбільш підходящих кандидатів на посаду, зменшуючи витрати часу та коштів на процес рекрутингу.

Підводячи підсумки, у міру того, як ми переходимо від інформаційної епохи до епохи уяви, технології еволюціонують від допомоги працівникам у створенні результатів до надання можливості людям і командам зосередитися на кінцевих результатах, роблячи роботу кращою для людей і людей кращими на роботі. Надсучасні системи автоматизованого рекрутингу мають великий потенціал для поліпшення процесу пошуку та найму кваліфікованих кандидатів на роботу. Ці результати впливають на клієнтів, якість продукції, безпеку на робочих місцях, навколишнє середовище тощо. Усвідомлення цієї цінності вимагає від організацій відходу від застарілих поглядів на технології як на засіб підвищення продуктивності та використання потенціалу інтелектуальних технологій для забезпечення впливу на людей і команди, що спирається на технології.

ОГЛЯД НАДСУЧАСНИХ СИСТЕМ АВТОМАТИЗОВАНОГО РЕКРУТИНГУ

Назва системи	Функціонал
ISpro [3]	• публікація вакансій на порталах Work.ua, Rabota.ua, HeadHunter на пряму з системи • редагування та оновлення вакансій на job-сайтах в кілька кліків • ведення єдиної бази кандидатів • розумний пошук претендентів • отримання відгуків на вакансії
Boolean search в пошуку Google	Інструмент пошуку кандидатів за допомогою конкретних команд, так званих логічних операторів. Такий принцип роботи дає змогу вести рекрутеру доволі точний пошук, водночас опрацьовується велика кількість інформації, яка розміщена в Інтернеті. Використання цього інструменту дає можливість отримати релевантні результати прямо з результатів пошукової системи.
TalentScan [4]	• пропозиції кращого персоналу від штучного інтелекту для вакансій • візуальна статистика по кожній вакансії з аналізом пошукових каналів. • пошук кандидатів по 8 різним джерелам та X-Ray search в одному місці. • відкриті контактні дані кандидатів
Pchel.net [5]	Сервіс пошуку IT фахівців як для постійної роботи в офісі, так і для віддаленої роботи. Основна перевага платформи – відсутність будь-яких обмежень функціоналу та необхідність купівлі додаткових послуг для роботи з сайтом. Рекрутер може публікувати необмежену кількість вакансій і фріланс проєктів, а також має доступ до 40 000 резюме програмістів, дизайнерів, аніматорів та інших IT фахівців.
CleverStaff [6]	• інтеграції з популярними сервісами типу LinkedIn, Outlook, Gmail, Rabota.ua, Work.ua та іншими • статуси вакансій та зберігання інформації про них • реалізовано роботу з зовнішніми замовниками, тому вона підійде рекрутерам, які співпрацюють із фрілансерами та рекрутинговими агентствами
Hiretual [7]	Диверсифікація має важливе значення для залучення якісних кандидатів. Hiretual спрощує процес найму завдяки залученню кандидатів. Він виконує всю перевірку кандидатів, що дозволяє вам отримати найкращих з найкращих кандидатів, які підходять для вашої відкритої позиції. Роботодавці, які використовують інструменти для підбору персоналу, вражають функції командної співпраці, які дозволять вам залучити членів вашої команди до процесу прийняття рішень. • CRM • управління кандидатами • управління співбесідами • перевірка резюме • адаптація співробітників • брендинг роботодавця • інтеграція з ATS • інструменти диверсифікації • звітність та аналітика
Breezy [8]	дозволяє налаштувати під себе воронку кандидатів, автоматизувати безліч процесів, зокрема автовідповіді, переглядати аналітику прямо на картці вакансії та багато іншого
Greenhouse [9]	Greenhouse – це універсальне рішення для рекрутингу, яке пропонує одну з найкращих систем відстеження кандидатів (ATS) на ринку. Заточена під інтеграцію з поштовими клієнтами (GMail, Outlook), міжнародними job-сайтами (Indeed, Monster), LinkedIn та багатьма іншими платформами. Загалом Greenhouse інтегрується з 400+ сервісами
AmazingHiring [10]	Веб-додаток для пошуку IT-спеціалістів. Він автоматично шукає найкращих пасивних кандидатів у понад 50 джерелах. Технологія на основі штучного інтелекту допомагає заощадити час на попередній відбір кандидатів. • інструмент пошуку кандидатів зі штучним інтелектом • автоматизація обміну повідомленнями з кандидатами • інтеграція з ATS/CRM • управління чергою • збагачення даних

Література

1. Zakharova O, Lopushnyak G, Skibska K. Current Trends in the Development of the Ukrainian Labour Market. *Studia Regionalne i Lokalne*. Issue 3. 2022. P. 17–31. doi: 10.7366/1509499538902.
2. Deloitte Insights: Global Human Capital Trends 2023.
3. ISpro. URL: <https://ispro.ua/>.
4. TalentScan. URL: <https://talentscan.ua/>.
5. Pchel.net. URL: <https://pchel.net/>.
6. CleverStaff. URL: https://cleverstaff.net/ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=ua_src_brand&gclid=Cj0KCQjw2v-gBhC1ARIsAOQdKY3mhLD71g_UgEU_VOpHEhyBEE7Sj_P58ha0xaTHPrBAmUtjy8BkoBhAaApouEALw_wcB. (дата звернення 26.03.2023).
7. Hiretual. URL: <https://hireez.com/>.
8. Breezy. URL: https://breezy.hr/?gspk=c2VtYW50aWNsYWJz&gsxid=oZ8roiNM1_FzQ&sid=1-g-Cj0KCQjw2v-gBhC1ARIsAOQdKY1vGxO_nyAxNUH7ntqL5WoOI-rO-hPWDhc_Vhy4bI_WtiTQWeTkAsxIaAif2EALw_wcB.
9. Greenhouse. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/greenhouse-review/>.
10. AmazingHiring. URL: <https://amazinghiring.com/>.

Рубель К. О.

*«Менеджмент персоналу», 3 курс
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки управління персоналом Білик О. М.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ «360 ГРАДУСІВ» У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Оцінювання співробітників компанії — один з важливих елементів системи управління персоналом та формування HR-стратегії компанії, адже воно дозволяє визначити наскільки ефективно виконуються поставлені завдання та досягаються цілі професійної діяльності персоналу. Крім того, оцінювання дає можливість оцінити невикористаний потенціал наявного в компанії ресурсу праці та визначити потребу в навчанні та професійному розвитку співробітників. Існує безліч різноманітних методів для оцінювання персоналу за допомогою яких можна оцінити окремі аспекти роботи персоналу. Одним з популярних методів оцінювання є метод «360 градусів». Практичну специфіку даного методу можна проаналізувати вивчивши дослідження відомих та авторитетних аналітично-практичних платформ Forbes [1], Hurma [2], Work.ua [5], Lattice [3], People Force [4] тощо.

Сутність оцінювання «360 градусів» полягає в тому, що працівника компанії оцінює його ділове оточення. Зазвичай, до опитування долучаються керівники, колеги, підлеглі та сам працівник. Інколи, зона зворотного зв'язку може бути розширена та включати в себе інших заінтересованих осіб (зовнішніх споживачів, клієнтів, постачальників тощо) [5, с. 207]. Кожен оцінювач заповнює анонімну анкету, в якій відповідає на цільові запитання стосовно прояву професійних та особистісних компетенцій працівника (ефективність професійної діяльності, комунікаційні навички, лідерські якості тощо). Завдяки поєднанню відгуків з кількох джерел, забезпечується більш збалансоване та об'єктивне уявлення про рівень розвитку про-

Парацук Є.Ю.

«Менеджмент персоналу», 4 курс

ДВНЗ «Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана»

Наукові керівники – к.т.н., доцент кафедри

соціоекономіки та управління персоналом Данилевич Н.С.

к.е.н., доцент кафедри

соціоекономіки та управління персоналом Варіс І.О.

ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ

Тенденції інтернаціоналізації та глобалізації впливають не тільки на фінансові, технологічні та ресурсні ринки, а й на працівників сучасних компаній. Процес цифровізації організацій обумовлює необхідність швидкого оволодіння персоналом поточними знаннями, навичками і компетентностями цифрової економіки. Організація праці є важливим та утворюючим чинником трудової діяльності людини. Основна мета організації праці сприяти вдосконаленню всіх процесів праці, виробничих структур для розвитку нової ринкової системи, стабілізації вітчизняного виробництва і досягнення на цій основі найвищої ефективності суспільного виробництва.

Один з головних HR-трендів 2022 року – ще більша автоматизація процесів в HR і рекрутингу [1]. Бізнес активніше приходить до нових умов організації праці: HRM і ATS-платформи економлять не тільки час, раніше витрачений на рутину, але і гроші компанії. За критерієм робочого місця стає актуальним виокремлення надомної (інтелектуальні е-працівники постійно або частково виконують роботу вдома з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) віддалено від головного офісу) та мобільної (е-працівники виконують трудові (зокрема, посадові) обов'язки частково або повністю поза межами основного місця роботи (офісу, дому) форм зайнятості. Але разом із тим, як швидко просуваються нові тренди та умови організації праці у робоче середовище вітчизняних компаній, з'являються нові вимоги, щодо розвиненості професійних цифрових навичок працівників. Теперішній час вимагає визначення місця організації праці в системі управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації, де нормування праці виступає одним з ключових базисів у формуванні професійних цифрових компетентностей працівників.

Цифровізація, впровадження автоматизованих систем управління впливає на всі елементи системи нормування праці. В умовах становлення цифрової економіки нормування праці сприяє раціональній розстановці працівників підприємства і правильному використанню ними робочого часу, здійснює вплив на покращення організації праці та виробництва. Розроблені норми використовують у процесі створення планів підприємства та його підрозділів для вирішення питань поділу й кооперації праці, визначення необхідної кількості устаткування і чисельності працівників. Оскільки, періодично переглядаються застарілі норми на роботи, автоматизація та механізація виробничих процесів, які відбуваються на підприємствах, і є одним із чинників впливу на заміну чинних норм новими, що в результаті сприятиме зростанню продуктивності праці.

Ключовою метою цифрової трансформації в країні є створення прозорої системи взаємодії всіх учасників, і, як наслідок, – дієвий інструмент для реального управління підприємствами і організаціями, не залежно від форми власності. Трансформація внутрішніх

і зовнішніх процесів в єдиній цифровій платформі дозволить: скоротити кількість паперових документів, журналів і перейти до використання юридично значущих цифрових записів в інформаційній системі; виключити зайву звітність для роботодавця; виключити перевірки, які можливо виконати автоматично в інформаційній системі; оптимізувати організаційну структуру компанії за рахунок автоматизації бізнес-процесів; створити прозору систему взаємодії для всіх учасників ринку.

Концепція єдиної цифрової платформи повинна бути спрямована на підвищення якості та ефективності документообігу на основі високотехнологічних рішень, спрощення, полегшення і створення комфортних умов для електронної взаємодії між державними органами влади та/або господарюючими суб'єктами, працівником та іншими учасниками ринку.

Компанії не дивлячись на сферу роботи для ефективного економічного розвитку вимушені рухатись неминучим напрямом цифровізації. Цифровізація забезпечує компаніям такі конкурентні переваги як:

- надання додаткової цінності товару через якісний сервіс;
- швидкий та високий рівень комунікації з клієнтами;
- зниження ціни за допомогою автоматизації та оцифровування бізнес процесів;
- прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства;
- підвищення лояльності клієнтів до компанії [2].

Для визначення рівня розвитку системи організації та нормування праці в умовах цифровізації та її якісного стану розроблено оціночні показники:

1. Базові показники – враховують структуру суб'єктів нормування праці, формалізацію роботи в галузі нормування праці (наявність положень, регламентів, стандартів).

2. Показники персоналу – відображають якісну оцінку і наявний досвід фахівців в області нормування праці.

3. Допоміжні показники – враховують такі додаткові показники стану системи нормування праці як, планування робіт, звітність з праці, наявність спільних проектів технічних та економічних служб, аналітична робота в галузі нормування праці.

4. Показник результативності – інтегрує в собі загальну оцінку якості розроблених норм праці.

5. Показники автоматизації – відображають стан системи у напрямку цифровізації та автоматизації діючих процесів в області нормування праці.

Доцільним є висновок про те, що за оптимальних для трудової діяльності умов, автоматизації процесів, встановлення норм та показників контролю, зменшується кількість ненормованих перерв, працездатність підвищується, стає за рівних умов більш стійкою. Одним із загальних резервів підвищення ефективності управління персоналом є вдосконалення організації праці, що містить встановлення мети та стратегії, розширення функцій працівника, навчання персоналу, застосування гнучких графіків роботи, поліпшення умов праці.

Відповідно, організація праці в умовах цифровізації, тобто автоматизація бізнес-процесів, зменшення кількості зайвих трудових рухів – їх оптимізація та створення цифрового робочого місця, стають певною платформою для розвитку цифрових компетентностей працівників, володіння якими необхідно та продиктоване реаліями сьогодення.

Виокремлено ключові компетентності, якими повинен володіти працівник з метою ефективного виконання професійних обов'язків за умов організації праці в епоху цифровізації (табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові універсальні компетентності працівників за умов новітньої організації праці в цифровій економіці

№	Відмінні характеристики підприємств для цифрової економіки	Основні навички, якими повинен володіти працівник	Компетентність цифрової економіки
1	Інформаційне перевантаження	пошук, відбір, обробка, оцінка інформації, даних і цифрового контенту; організація і управління інформацією, даними і цифровим контентом	Аналітичне мислення
2	Повна автоматизація всіх процесів в єдиній інформаційній системі	взаємодія за допомогою використання цифрових технологій; обмін інформацією, даними з використанням цифрових технологій; участь у громадському житті за допомогою цифрових технологій	Комунікативність в цифровому середовищі
3	Впровадження безпаперових технологій (е-документи)	проекування, розробка, обробка та інтеграція цифрового контенту; здатність ефективно використовувати інформацію з електронних носіїв	Креативне мислення
4	Високий ризик несанкціонованого доступу до інформації	захист пристроїв(запобігання витоку інформації); захист персональних даних	Інформаційна безпека та захист інформації
5	Виникнення проблем з технічним обладнанням	визначення потреб і технологічних рішень; грамотне усунення технічних проблем; виявлення цифрових компетенцій, у яких є проблеми	Саморозвиток в умовах невизначеності

** розроблено автором*

Підводячи підсумки, цифровізація та автоматизація – неминучі явища сьогодення, які сприяють формуванню нових вимог до підприємств і організацій. Правильна організація праці повинна передбачати раціональне використання засобів виробництва і тимчасових витрат працівників, що здійснюють процес праці, це повинно сприяти підвищенню продуктивності і збільшення рентабельності організації. Тому в сучасних умовах будь-яка організація повинна враховувати фактори (нові технології, розробки і т. д.), які можуть надати позитивне вплив на зростання продуктивності праці, і, відповідно, використовувати їх для вдосконалення системи організації праці.

Для успішної трансформації бізнес-процесів затребуваними є фахівці з новими компетентностями, оскільки новітні умови організації праці значно впливають на характер працівників компанії, пред'являючи до них особливі вимоги. Розвиток ключових універсальних компетентностей працівників за умов новітньої організації праці в цифровій економіці є невід'ємною складовою сучасного управління та обґрунтування стратегії розвитку організації.

Література:

1. Deloitte Insights: Global Human Capital Trends 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 19.05.2022).
2. Ковалевський В. О. Діджиталізація в системі клієнтоорієнтованого управління підприємством. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/12.-vplyv-inovats.-zmін-na-roz-k-susp.-s.-5.pdf> (дата звернення: 19.05.2022).

АКТУАЛЬНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сьогодні практично кожне підприємство знає про неминучу цифрову трансформацію, яка відбувається щодня у всіх сферах життя, а й не тільки у бізнесі. Багато хто з керівництва компаній вже відчув наслідки недостатнього впровадження сучасних цифрових інструментів у вигляді збою продажів або падіння прибутку, особливо в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану.

Цифрова трансформація — це впровадження у діяльність компанії нових цифрових технологій, вкладених у прискорення зростання підприємства, підвищення її ефективності та цінності над ринком загалом у сучасних соціоекономічних умовах. Зміни стосуються як механізмів роботи, так і професійних компетентностей персоналу компаній, які потрібні для роботи з новим цифровим інструментарієм.

У зв'язку з подіями у світі процес просувається повільно: майже неможливо робити середньострокові та довгострокові плани, з розробкою яких цифрова трансформація прогресуватиме та працюватиме на підвищення ефективності організацій. Здебільшого підприємства впроваджують короткострокові пілотні проекти, в яких застосовується та чи інша технологія. Але не зважаючи на це для успішного розвитку компанії в плані цифрової трансформації необхідні фахівці, які мають нові компетентності. Цифровий світ, незважаючи на свою «технічність», вимагає від працівника саме гнучких навичок — *soft skills*, про які сьогодні багато говорять. Це і комунікаційні навички, і емоційний інтелект, і креативність — компетентності, які дають змогу пропонувати інноваційні ідеї, відкривають новий погляд на звичні речі. Але головне, фахівець має прагнути постійного самостійного навчання і самомотивації.

Основними перешкодами, які встають на шляху у компаній, готових до цифровізації, входять відсутність необхідних компетентностей та недостатній рівень цифрової грамотності персоналу. Щоб вирішити ці питання компанії необхідно розвивати необхідні компетентності працівників будь-якими зручними способами, які можна використовувати в сучасних умовах.

Слід зазначити, що за всіма цифровими напрямками у більшості компаній відзначається «кадровий голод». Програми трансформації ґрунтуються на внутрішніх ресурсах, компанії залучають фахівців із готовими профільними навичками та не поспішають «виросити» цифрові компетентності у власних кадрах.

Змінюються і вимоги до фахівців: ключовою компетентністю сьогодні виступає аналітика великих даних, вміння працювати з великим обсягом інформації щодо оптимізації процесів та підвищення якості прогнозування кінцевих результатів. Також найбільш високий попит сьогодні мають фахівці, які володіють загальними компетентностями (гнучкими навичками), а також передатними компетентностями (навички, які можна використувати для роботи у різних галузях).

Працівники компаній, що вступила на шлях цифрової трансформації, повинні мати не тільки цифрову грамотність. Затребуваними будуть фахівці, які досконало володіють цифровими технологіями, вміють пристосовуватись до цифрового середовища, мають навички практичного користування сучасними цифровими методиками. Найбільш затребувані компетентності в епоху цифровізації наведено на рисунку 1.

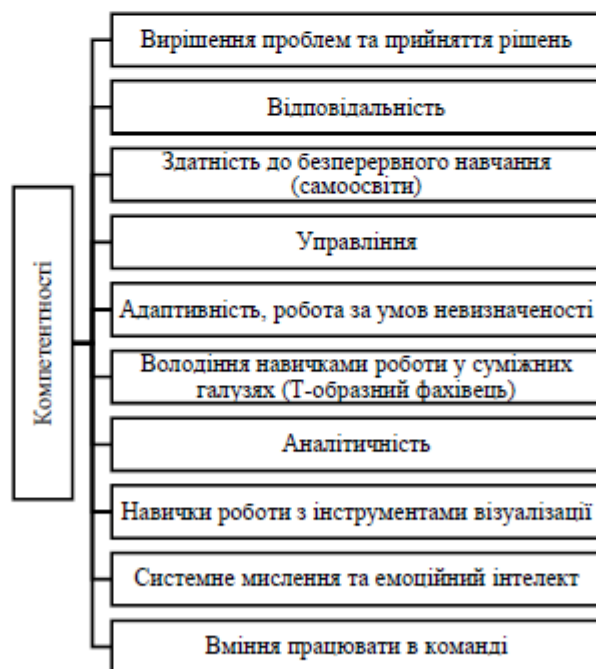


Рисунок 1. Затребувані компетентності в епоху цифровізації.

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Щоб утриматися на ринку праці, фахівець повинен проявляти гнучкість та адаптивність, бути готовим змінювати напрямок діяльності, постійно напрацьовувати нові навички та компетентності, причому намагатися робити це швидше, ніж раніше. Набір компетентностей вже давно перестав бути статичним і фіксованим, він змінюється паралельно змінам в економіці, набуваючи вигляду «динамічних портфелів». Компанії повинні створювати не просто штат працівників, а створювати організаційний skills stock, що є набором фахівців, які мають цілісний «портфель компетентностей», необхідних для виконання того чи іншого робочого завдання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Anatoliy Kolot, Halyna Lopushniak, Oksana Kravchuk, Iryna Varis and Ivan Ryabokon. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. 20(1). 322-341. doi:10.21511/ppm.20(1).2022.27

УДК 331.5

Варшава Д.В.

здобувач вищої освіти. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Рудакова С.Г.

к.т.н., доцент, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

АКТУАЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНДЕКСУ DESI В ОЦІНЮВАННІ РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Процеси цифровізації у суспільстві дуже взаємопов'язані, тому важко виокремити тренди цифровізації людського капіталу. Цифровізація людського капіталу є і метою, і умовою успішності процесів цифровізації в країні. Наприклад, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій визначається креативним та інноваційним потенціалом економічних суб'єктів в країні, а також ефективністю роботи службовців в органах державної влади. Численні міжнародні організації та інститути займалися розробкою системи оцінки цифровізації економіки та соціально-трудових відносин. Найбільш поширеними методами оцінки стану розвитку

Рябоконт І. О.

магістр, старший викладач

кафедри управління персоналом та економіки праці

Жеребко Є. Ю.

студентка

Варшава Д. В.

студентка

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

м. Київ, Україна

ГОЛОВНИЙ ТРЕНД HR: ЗМІНА КОНЦЕПЦІЙ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ

Сьогодні обличчям HR часто є бізнес-середовище, а не людина. Майже всі організації в даний час забезпечують загальний доступ до кадрових послуг за допомогою технологій і веб-додатків, кардинально змінюючи практику управління людськими ресурсами. Недавні дослідження показують, що організації, які успішно застосовують складні інструменти HR-технологій, перевершують ті, які цього не роблять, це явище можна пояснити такими чинниками [5, с. 11]:

- HR відповідає не просто за добір персоналу, а за його максимально ефективну і тривалу роботу на даній посаді. Можна провести аналогію між дорогим верстатом і персоналом;

- HR контролює розподіл фонду зарплати відповідно до досягнення завдань і поставлених планів кожним відділом і підрозділом;

- HR забезпечує злагоджену і максимально ефективну роботу всієї компанії таким чином, що б отримати з кожного співробітника 150% його потенціалу завдяки створенню внутрішньої конкуренції і одночасно системи взаємовиручки і колективної відповідальності.

Аналіз джерел: міжнародні дослідницькі, консалтингові компанії та електронні біржі праці, зокрема “International Data Corporation”, “Accenture plc”, “Deloitte Touche Tohmatsu Limited”, “eYeka”, “Upwork”. Проте теоретичні засади визначення організаційно-правових способів та умов використання інтелектуальної праці, специфіка яких формується під впливом діджиталізації економіки та

світового ринку праці, потребують подальшого дослідження. Слово «діджиталізація» є відносно новим в українській мові. Майже всі галузі зазнали певних змін, здебільше вдосконалення, тому сфера управління персоналом не стала винятком. Термін «e-HR» описує трансформацію надання HR-послуг з використанням веб-технологій. Тепер кадрові фахівці повинні не тільки опанувати традиційні кадрові навички і знання, а й мати можливість застосовувати ці знання за допомогою технологій [5, с. 10].

Метою даної роботи є дослідження процесів HR-діджиталізації в компаніях, де це вже успішно було імплементовано, та аналіз їх впливу.

Веб-рішення з управління персоналом можуть допомогти компаніям усунути неефективність і неточності, які можуть виникнути при оновленні та управлінні даними, які часто знаходяться в декількох місцях.

За даними Forrester, 47% опитаних керівників вважають, що до 2020 року цифрові технології вплинуть на більш ніж половину їх продажів. Ми бачимо, як цифрові технології перетворили медіа, роздрібну торгівлю, транспорт та освіту. Тепер черга HR. Цифровий та споживчий маркетинг пронизують нові способи найму, роботи, навчання та залучення співробітників. Те ж саме можна сказати і про перспективи відділів кадрів, таких як IBM і General Electric. Лідери HR, такі як Дайан Герсон з IBM та Сьюзен Пітерс з General Electric, перетворюють HR, з метою забезпечення співробітників досвідом, орієнтованим на людину, що використовував би новітні цифрові технології, був персоналізованим та чарівним. Основними чинниками, що впливають на трансформацію робочого місця, є доступність смартфонів та планшетів, поширення корпоративних програм, які дають змогу використовувати e-працівникам [1] власні пристрої (Bring your own device, BYOD) [2].

У свою чергу з рис. 1 ми можемо побачити вплив автоматизації HR-процесів на основні їх функції. Автоматизація дозволяє зменшити обсяг рутинних справ, поставивши їх на потік, і змістити фокус на завдання більш високого рівня, такі як підвищення лояльності, мотивації та продуктивності команди, адаптація нових співробітників, розвиток корпоративної культури тощо.

Оскільки більшість організацій вже мають автоматизоване базове управління персоналом, проста автоматизація HR-процесів більше не може гарантувати конкурентних переваг. Замість цього організації повинні визначити, як використовувати технології для трансформації своєї практики HR і просування свого HR-бренду. HR еволюціонує в більш технологічну професію, тому організації повинні раціоналізувати кадрові процеси і знижувати адміністративне навантаження; скорочувати витрати на управління персоналом і дотримання вимог; поліпшувати обслуговування і доступ до даних для співробітників і менеджерів; дати можливість персоналу трансформуватися, щоб він міг грати більш стратегічну роль в бізнес.



Рис. 1. Вплив автоматизації HR-процесів на основні їх функції
Джерело: рисунок розроблений авторами на основі [4]

2020 рік – це рік підготовки до перетворення HR в гнучке, орієнтоване на споживача і цифрове середовище. Наведені нижче 3 тенденції матимуть найбільше значення та ефективність в розвитку економіки праці. Першу ми назвали наступним чином: «Створення просторів». У своєму виступі на TED Сьюзен Кейн довела, що більшість робочих місць призначені в основному для екстравертів і їх потреби у великій кількості стимуляції. Фактично, дослідження Steelcase, проведене з глобальною вибіркою з 12 480 співробітників у 17 країнах, показує, що працівники, які контролюють, де і як вони працюють, і вільні вибирати робочий

простір для виконання свого завдання – або цілеспрямованої роботи, або спільної роботи – на 88% більш зайняті на роботі. Рішення полягає не в тому, чи слід проектувати відкритий простір, а скоріше в тому, як надати співробітникам вибір місця роботи в залежності від діяльності, над якою вони працюють.

Друга не менш важлива тенденція, на наш погляд, – це пілотні чат-боти в HR [3]. Штучний інтелект (AI) – це величезний ринок, який, за прогнозами IDC, становитиме \$47 млрд до 2020 року. Використання чат-ботів для створення розмовного досвіду стає новим цифровим інтерфейсом. Чи призведе автоматизація до скорочення робочих місць? Більш цікаве питання полягає в тому, як будуть розвиватися наші нинішні робочі місця і який тип навчання необхідний для підвищення кваліфікації співробітників, які займають робочі місця. Ми вбачаємо тут можливість для перспективної HR-команди зрозуміти контекст того, як автоматизація вплине на майбутнє роботи.

Третій та найцікавіший тренд – «Зміна ролей» в HR. McKinsey ввела термін «нова норма», маючи на увазі фундаментальні зміни в бізнес-ландшафті після рецесії 2008 року. Для HR ми бачимо «нову норму», як конвергенцію споживчого маркетингу з цифровізацією HR, що створює більш персоналізований досвід співробітників, заснований на штучному інтелекті. Це означає, що все більше число HR-ролей буде ставати все більш спеціалізованими і технічними. Також можна вже спостерігати більш спеціалізовані ролі типу споживчого маркетингу, такі як Марк Леві, глобальний керівник відділу досвіду співробітників Airbnb, або Стівен Хемм, головний оповідач в IBM. Саме ця конвергенція технологій і споживчого маркетингу є найбільш багатообіцяючою для того, як HR буде трансформуватися.

Отже, концепція імплементування новітніх технологій в процесі HR в глобальному масштабі – це забезпечення максимально ефективної і роботи всього колективу компанії з метою отримання віддачі на рівні 120% – 150% і професіоналізму не нижче заданого рівня. Головним показником ефективних змін можемо вважати виконання всіх поставлених планів не нижче ніж на 100% при витрачанні коштів на зарплату в рамках затвердженого фонду оплати праці.

Глобальний вектор, орієнтований на впровадження нових технологій та заміну старих неефективних підходів, щодо роботи з персоналом, має такі основні переваги:

1. Це підвищить ефективність HR-команд.
2. Це покращить досвід роботи з співробітниками.
3. Це заощадить фінансові ресурси – бо дозволить перерозподілити персонал на інші проекти.
4. Це допоможе приймати кращі рішення.
5. Це поліпшить відповідність роботи стосовно добору та звільнення персоналу, роботи з управління людськими ресурсами нормативним вимогам.

Список використаних джерел:

1. Туль С.І. Віртуалізація інтелектуальної праці в умовах становлення постіндустріальної економіки. *Академічний огляд*. 2016. № 1 (44). С. 22–30.
2. Mobile Worker Population to Surpass 105 Million by 2020 [Electronic resource]: Business Wire / Electronic article. Access mode: <https://www.businesswire.com/news/home/20150623005073/en/IDC-Forecasts-U.S.-Mobile-Worker-Population-to-Surpass-105-Million-by-2020>
3. The Employee Experience Is The Future Of Work: 10 HR Trends For 2017 [Electronic resource]: Forbes / Electronic article. Access mode: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/#402a0e6d20a6>
4. Murray C. PwC's HR Technology Survey 2020 [Electronic resource]: PWC United States. 2020. Access mode: <https://www.pwc.com/us/en/library/workforce-of-the-future/hr-tech-survey.html>
5. Richard D., Johnson H., Gueutal G. Transforming HR Through Technology. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. 2020, p. 48.

4. Матукова Г. І. Самореалізація як чинник становлення компетентності майбутніх економістів. URL: nbuv.gov.ua/portal/soc.../matukova.pdf (дата звернення: 12.10.2019).

5. Осницький А.К. Структура, содержание и функции регуляторного опыта человека: Дис. ... д-ра психол. Наук: 19.00.01. Москва, 2001. 370 с.

УДК 331.45

Жеребко Є. Ю.
(Науковий керівник – *Волобоєва І. О., к.е.н., доц.*)
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана»,
м. Київ

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВПЛИВУ ОХОРОНИ ТА БЕЗПЕКИ ПРАЦІ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Мета економічної діяльності полягає не тільки в монетизації інвестицій та знань, а й у тому, щоб підвищити добробут людей і підприємств. Традиційний підхід, при якому поліпшення здоров'я і безпеки на робочому місці розглядається як додаткова вартість, поступово замінюється підходом, при якому здоров'я, безпека, мотивація, благоустрій і благополуччя працівників стають невід'ємною частиною економічної стійкості та організаційного розвитку підприємств.

Мета будь-якої сучасної компанії є вироблення продукції або надання послуг, на які є попит на ринку. Компанії вибирають найбільш економічну з технічно здійсненних альтернатив для виробництва продукції. Функція менеджменту полягає в прийнятті рішень на кожному рівні цього процесу, які визначають подальший курс дій організації в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Умови праці, в яких відбувається ця діяльність, є одним з ключових елементів. Пов'язуючи питання охорони праці і техніки безпеки з питаннями управління та розвитку персоналу, число успішних підприємств, яке постійно збільшується, показує, що можна збалансовано розвивати виробниче середовище, що покращує благополуччя працівників і підвищує прибутковість компанії.

Ефективна політика в галузі охорони праці та техніки безпеки на рівні компанії впливає на розвиток сприятливого виробничого середовища, що своєю чергою підвищує продуктивність підприємства в цілому. Продуктивність підприємства є відношенням кількості продукції, виробленої певним підприємством за певний період, до кількості ресурсів, спожитих для створення або виробництва цієї продукції [1]. Європейське агентство з безпеки та гігієни праці в останні роки зосередило свою увагу на економічних і соціальних витратах і вигодах підприємства, пов'язаних з охороною праці та гігієною праці. Вивчення цього питання допоможе підприємствам покращити менеджмент персоналу та досягти найкращих результатів в цілому.

Дослідження Європейського агентства з безпеки та гігієни праці демонструють зв'язок між політикою щодо покращення охорони праці та техніки безпеки в компанії та її успіхом у бізнесі. Політика підприємства в цьому

напрямі має забезпечити хороші умови та безпеку праці, конструктивні відносини між керівництвом і працівниками, гідну оплату праці та мотивацію співробітників. При впровадженні ефективної політики з охорони та безпеки праці, компанія може зосередитися на поліпшенні продуктивності та операційної ефективності. Першим кроком на шляху до поліпшення цих факторів є створення позитивного соціально-психологічного клімату, в якому поділ обов'язків і прояв довіри до працівників має важливе значення [2]. Опитування, проведене серед директорів провідних компаній у Сполученому Королівстві Великобританії, показало, що в цілому більшість респондентів вважають безпеку і гігієну праці важливим визначальним фактором ефективності. В ході дослідження було опитано 102 топ-менеджера про з безпеку та гігієну праці, зокрема про зв'язок з корпоративною репутацією компанії. 79% респондентів вказали, що здоров'я та безпека праці в цей час мають великий відчутний вплив на корпоративну репутацію компанії, 88% вказали, що неефективна політика з охорони праці і техніки безпеки негативно позначиться на соціально-психологічному кліматі, 68% вважають, що недотримання правил охорони та гігієни праці впливають на продуктивність та ефективність [3]. Хоча існує зв'язок безпеки праці та збереження здоров'я працівників з продуктивністю, інвестування в якість виробничого середовища не обов'язково є стандартною практикою. Це пов'язано з відсутністю інформації про витрати, оцінки та результати діяльності компанії, що підтверджено європейською комісією з охорони праці та техніки безпеки представленим документом (HSE).

Здоров'я та безпека є частиною соціальної та етичної ролі компанії. Політика не може ґрунтуватися тільки на економічних показниках. Важко або навіть неможливо оцінити якісні витрати, такі як страждання людини, зниження якості життя, сімейні проблеми, скорочення тривалості життя і так далі, в грошовому вираженні. До того, підприємство стикається з додатковими витратами, такими як:

- втрата виробництва і виробничих потужностей;
- втрата купівельної спроможності;
- зниження рівня життя;
- зниження трудового потенціалу.

Поліпшення умов праці підвищує продуктивність праці. Однак не завжди легко оцінити витрати і особливо вигоди, що випливають з цих дій. В останні роки був розроблений ряд методів та інструментів оцінки витрат і вигод від охорони праці. Одним з простих способів продемонструвати витрати і вигоди від поліпшення умов праці є «модель повітряної кулі». Ця модель розроблена Ульфом Йохансоном і Андерсом Йореном (Johanson - Johrén 1993). Ідея цієї моделі полягає в тому, щоб описати витрати і вигоди інвестицій, їх поділяють на дві частини, де одна частина представляє вартісну сторону інвестицій, а інша частина представляє вигідну сторону справи. Дану модель застосовують на практиці багато провідних компаній Європи, з метою обґрунтування витрат на покращення умов праці для персоналу.

За результатами останнього дослідження, проведеного 6 травня 2019 року, де представлений порівняльний аналіз якості робочих місць, що охоплює

приблизно 1,2 мільярда працівників у світі у 28 країнах ЄС, Китаї, Республіці Корея, Туреччині, Сполучених Штатах (США), іспаномовних країнах Центральної Америки (Коста-Ріка, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Нікарагуа і Панама), Аргентині, Чилі та Уругваї. Різні стратегії розвитку підприємств, які можуть підтримати працівників протягом їх трудового життя, повинні впроваджуватися разом, щоб забезпечити взаємне зміцнення на шляху до успіху. Враховуючи, що якість виробничого середовища має вирішальне значення для безпеки праці, продуктивності праці, творчості, інновацій та громадського здоров'я та може підтримувати гендерну рівність і рівні можливості, вона повинна підкріплюватися реалізацією ефективних дій в наступних напрямках [4]:

- забезпечення здоров'я працівників та безпеки на робочому місці;
- поліпшення якості робочого часу;
- підтримка кар'єрного росту;
- гідна оплата праці;
- сприяння розвитку працівників;
- підтримка більш ефективного розподілу робочого навантаження і управління ним.

Провідні компанії Європи зосереджуються на напрямках покращення охорони та безпеки праці, не тому що це є плановою кадровою діяльністю, а тому, що це підвищує продуктивність праці, відповідає бізнес-цільям та стратегії підприємства та підвищує ефективність і результативність діяльності.

На прикладі європейського досвіду, можна помітити, що менеджери керуються переконанням, що внутрішній бенчмаркінг не менш важливий, ніж зовнішній, саме цього розуміння не вистачає українським управлінцям. Таким чином, можна вважати, що основними напрямками підвищення продуктивності та результативності праці, які було б доцільно вводити на підприємства України, є: покращення охорони та безпеки праці; збереження життя, працездатності ті здоров'я працівників; формування стабільного якісного складу персоналу; визначення критеріїв і показників ефективності їхньої праці; організація постійного обліку і контролю результатів діяльності управлінського і виробничого персоналу; збільшення витрат на підготовку кадрів; формування нового соціально-психологічного клімату у колективі, спрямованого на створення умов для продуктивної праці.

Список використаних джерел:

1. Р.В. Янковой, Н.В. Попович. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 27-29. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Iank_Pop_Prod_increase.pdf (дата звернення: 05.03.2021)
2. The Economics of Health, Safety and Well-being [Електронний ресурс] / Barefoot Economics: Assessing the economic value of developing an healthy work environment – Режим доступу до ресурсу: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_110381.pdf (дата звернення: 07.03.2021)
3. G. Smallman, G. John, 'British directors' perspectives on the impact of health and safety on company performance', Safety Science, 38, 2001, p. 229.

4. Working conditions in a global perspective [Електронний ресурс] / Mariya Aleksynska (ILO), Janine Berg (ILO), David Foden (Eurofound), Hannah Johnston (ILO), Agnès Parent-Thirion (Eurofound), Julie Vanderleyden (Eurofound) // 06 May 2019 – Режим доступу до ресурсу: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_696174.pdf (дата звернення: 05.03.2021)

УДК 338.1:338.001.36

*Зайченко В. В., д.е.н., доц.,
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

РІВЕНЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРІВ МІСТА КРОПИВНИЦЬКИЙ

Сучасна українська економіка перебуває у вкрай важкому стані, що визначається скороченням обсягів виробництва в усіх сферах, передумовою чого є падіння платоспроможності населення через затягування тарифного зашморгу на горлі населення і зашморгу податково-адміністративного – на шії малого бізнесу. Якщо розвинуті країни світу намагаються уникнути кризи неплатежів та скорочення платоспроможного попиту через контроль за цінами, то в Україні державні органи влади фактично очолили процес остаточного пограбування населення під час економічної кризи, ускладненої світовою пандемією. Після остаточної монополізації сфери житлово-комунального господарства та обкладання населення непомірним, нічим не обґрунтованим тягарем космічних цін на комунальні послуги (які знову планують підвищувати всупереч карантину, падіння рівня життя та зростання безробіття), державний апарат вирішив приборкати останню сферу, що була доступною для більшості мешканців населення – виробництво та продаж продуктів харчування [1, с. 73].

До таких державних органів ми впевнено віднесемо НКРЕКП та Антимонопольний комітет України. Внаслідок дії першого ми отримали збільшення супної платіжки за комунальні послуги на 37 млрд. грн. у березні 2021 р. порівняно з минулим роком. Проте, це не підвищило доходи підприємств, що надають житлово-комунальні послуги, а призвело до зростання заборгованості населення до 82 млрд. грн. (до початку опалювального сезону вона була на рівні 50 млрд. грн.). Унаслідок дії другого – маємо катастрофічне зростання цін на продукти харчування, яке нічим іншим, крім картельного зговору пояснити не можна. АМКУ формує сприятливе середовище для діяльності реалізаторів (не завжди виробників!) сільськогосподарської продукції всередині країни, наслідком чого є набагато вища ціна на окремі види продуктів харчування в Україні порівняно з їх ціною за кордоном. Відтак нівелюється потреба активної зовнішньоекономічної діяльності виробників харчів, які є головними експортерами країни. Все це може призвести до погіршення стану платіжного балансу України і, як наслідок, до суттєвого знецінення національної валюти.

До такої поведінки визначальних гравців економічного життя поступово приєднуються й інші суб'єкти економіки, намагаючись отримати надприбутки за

5. Коронавірус – український бізнес на карантині. Вплив карантину на економіку України. Стан на 18 травня 2021. Опендатабот.

6. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження. Липень 2020 р. Громадська організація «Центр прикладних досліджень». Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. Київ, 56 с.

7. Щомісячні опитування підприємств України. Березень 2021 року. Випуск № 21. Департамент статистики та звітності.

8. Палехова Л. Л. Курс лекцій «Інноваційний маркетинг». Дніпро: НТУ Дніпровська політехніка, 2021.

ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛЮ ТА МОТИВАЦІЇ НАДОМНОЇ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Є. Ю. ПАРАЩУК, здобувач рівня вищої освіти*
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

З поширенням пандемії COVID-19 у 2020 році більша частина робочої сили в світі перейшла на дистанційний формат роботи, об'єднавши сотні мільйонів інших працівників, які вже десятиліттями працювали на віддалено. Раптове зростання подібної форми праці знову актуалізує необхідність усвідомлення реалізації функції контролю та мотивації як для працівників, так і для роботодавців.

Метою даної роботи є покращити розуміння поняття та можливостей надомної праці та розробити практичні поради щодо політики, яка може прокласти шлях до гідних умов праці. Робота на дому визначається Конвенцією МОП про надомну працю (№177) і рекомендацією (№184) 1996 року як «робота, що виконується особою ... і) за місцем її проживання або в інших приміщеннях за її вибором, але не у виробничих приміщеннях роботодавця; ii) за винагороду; iii) з метою виробництва товарів або послуг, згідно з вказівками роботодавця, незалежно від того, хто надає обладнання, матеріали або інші ресурси, що використовуються.» (Стаття 1 Конвенції № 177) [1]. Це визначення не поширюється на осіб, які мають «ступінь автономії та економічної незалежності, необхідної для того, щоб вважатися незалежними працівниками відповідно до національних законів, нормативних актів або судових рішень». Крім того, ті, хто лише зрідка виконує свою роботу в якості найманих працівників на дому, а не на своїх звичайних робочих місцях, не є надомниками за змістом Конвенції.

Поняття контролю та мотивації є взаємозалежними. Контроль працівників під час віддаленої роботи є дуже актуальним сьогодні у світі останніх подій:

* Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент І. О. Варіс

вимушений перехід більшості підприємств, фірм на роботу онлайн. Набагато ефективніше контролювати співробітників за ключовими показниками ефективності та вигідніше у фінансовому плані.

Надомна праця	Не надомна праця
• Де? – вдома або в місці, обраному працівником, за межами приміщення роботодавця • Що? – продукт або послуга, зазначені роботодавцем • Чому? – за винагороду	• Працівники, що володіють достатньою автономією та економічною незалежністю, щоб бути визнаними незалежними працівниками • Співробітники, які лише зрідка працюють вдома • Неоплачувані сімейні працівники

Рис 1 – Характеристика надомної та не надомної форми роботи.

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Для мотивації та контролю якості виконаної роботи, витраченого часу та ресурсів працівників-надомників пропонуємо встановлення та розрахунок КРІ. При нарахуванні бонусу КРІ служить кількісною метрикою виконання плану. Для віддалених співробітників – прозорість в мотивації – це одна з найважливіших тем. Ключовими факторами у визначенні показників ефективності фахівця є: функціонал фахівця, цілі, очікуваний результат роботи на відповідній посаді, ступінь впливу фахівця на очікуваний (плановий) результат роботи.

Кожен критерій повинен мати коректні планові значення для об'єктивності та адекватності оцінки результату. Для повного розуміння розглянемо на прикладі показники ефективності роботи для віддаленого відділу продажів. Припустимо, що відділ спеціалізується на холодних продажах. Тоді КРІ менеджерів, які ними займаються, будуть такими: виконання плану продажів у вартісному вираженні; кількість нових клієнтів за період (план/факт); дотримання нормативу дебіторської заборгованості (не перевищення встановленого ліміту, якщо продажі здійснюються не по 100-відсотковій передоплаті, і функціонал менеджера передбачає контроль оплати клієнтом). Додатковим КРІ для даної категорії віддалених співробітників може бути виконання денного нормативу вихідних холодних дзвінків. Керівник, контролюючи виконання цього показника, зможе своєчасно коригувати процес, відстежувати дотримання режиму робочого дня менеджера, його залученість в роботу. Ще одне правило розробки КРІ говорить про те, що показників не повинно бути багато. Два-три ключові показники дозволяють виконавцю зрозуміти пріоритети, вимоги, ключові цілі посади, а керівнику – об'єктивно оцінити результативність.

Постійний контроль має на увазі весь час «тримати руку на пульсі». Коли керівник може відстежити кожен крок співробітника в робочий час і перевірити, які документи він комусь відправив, чи вчасно відреагував на звернення потенційного клієнта, як взаємодіяв з іншими відділами. Через тотальний контроль може знижуватися мотивація, а слідом за нею – продуктивність праці. Організувати такий контроль можна, використовуючи системами обліку робочого часу. Працівники встановлюють софт на ПК, а роботодавець, керівник, HRD потім можуть переглянути звіти і навіть запис екрану.

Окрім контролю до важливих методів мотивації персоналу, який працює вдома, можна віднести [3–5]:

Піклування про здоров'я працівників	Організація регулярної комунікації	Культура визнання досягнень	Моніторинг результатів	Індивідуальні плани розвитку
Працівники потребують турботу роботодавця про їх фізичне, психічне та емоційне здоров'я, особливо в контексті проблеми професійного вигорання.	Налагодження дружніх стосунків є вирішальним фактором у побудові системи комунікації та взаємодії: керівник – підлеглий.	Система матеріальної мотивації. Інструменти соціального визнання досягнень та результатів діяльності. Культура позитивного зворотнього зв'язку.	Завдання керівника перевіряти не тільки кінцеві результати, а й проміжні. Працівники мають розуміти підсумок виконаної роботи.	Плани розвитку за технологією «Колесо балансу».

Рис. 2 – Мотивація співробітників онлайн
Джерело: розроблено автором на основі [3–5]

Сучасний світ пропонує безліч сервісів для контролю працівників на дистанційному режимі: Kickidler, CrocoTime, Bitcop, StaffCop та багато інших. Досвід використання онлайн платформ, KPI, формулювання точок контролю для працівників багатьох керівників компаній є досить успішним. Василь Асєєв, власник маркетингового агентства Soldi Marketing, не контролює кожен крок працівників, а вважає за краще правильно ставити завдання і оцінювати важливі проміжні етапи. Ставляться завдання, розбиваються на етапи і контролюються проекти на певних точках. Для цього використовується програма «Бітрікс24» – в

ній величезний функціонал і зручна комунікація. Всі дедлайни і коментарі відстежуються в програмі, також ведуться записи за таблицями з KPI і завданням звіди [2].

Перехід від тотального контролю до залучення віддаленої команди в організацію робочих процесів звучить красиво в теорії. Але багатьом компаніям здається, що почати його реалізовувати непросто, страх цифровізації та діджиталізації ще й досі утримує багатьох керівників українського ринку. Вкрай мало компаній готові експериментувати, навіть якщо в перспективі це дасть позитивний стрибок в мотивації в кілька разів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Конвенція про надомну працю від 20.06.1996 № 177. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_327#Text (дата звернення: 10.04.2021)
2. ПланФакт/Блог для владельця бізнесу [Електронний ресурс] URL: <https://planfact.io/blog/posts/kontrol-sotrudnikov-na-udalenne-dva-metoda-i-desyatki-programm> (дата звернення: 11.05.2021)
3. Расстояние – не помеха: как мотивировать удаленных сотрудников. URL: <https://donskih.ru/2017/08/kak-motivirovat-udalennyh-sotrudnikov/> (дата звернення: 11.05.2021)
4. Мотивация удаленных сотрудников 2021. URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/statistika-motivacii-sotrudnikov> (дата звернення: 11.05.2021)
5. Построение удаленной команды сотрудников. Мотивация на удаленке 10.04.2021. URL: <https://exiterra.com/blog/motivation/postroenie-udalennoy-komandy-sotrudnikov-motivatsiya-na-udalenne/> (дата звернення: 11.05.2021)

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

Д. А. ПОДЛЕСНА, здобувач рівня вищої освіти

Ю. П. ВОРЖАКОВА, кандидат економічних наук

Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Економічна криза, пов'язана зі пандемією COVID-19 стала рушійною силою щодо змін соціально-економічних тенденцій та політичних векторів багатьох країн в сучасному світі. Однак, актуальною залишається проблематика формування інструментарію підтримки бізнес-комунікацій під час кризової ситуації в Україні.

кордоном і у вітчизняній практиці, передбачає рішення педагогами професійних завдань кожного модуля, забезпечує формування мотиваційно-ціннісної, операційно-діяльнісної, рефлексивно-оцінної готовності педагогів до практики.

Список літературних джерел

1. Данилова Г.С. Педагогічний професіоналізм у контексті акмеології. Педагогічна освіта : теорія і практика. *Психологія і практика : зб. наук. пр.* Київ: КМПУ ім. Б.Д. Грінченка. 2006. №5. С. 74-80.
2. Калошин В.Ф. Шлях до власної досконалості. *Управління школою*. 2010. № 9. С. 36.
3. Кух А.М. Освітнє середовище в структурі інноваційної системи фахової підготовки майбутніх учителів фізики. *Предметні дидактики в контексті формування компетентнісно-світоглядних професійних якостей майбутнього фахівця*. 2008. С. 73–76. URL: www.mvfkam-pod.org/zbirnyk14/e-book/2-07-Kuhh.pdf.
4. Лавріненко О.А. Історія педагогічної майстерності: навч. посіб. для студ. пед. ВНЗ, аспірантів, вчителів. К.: Богданова А.М., 2009. 238 с.
5. Пометун О.І. Компетентнісний підхід в сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. К.: К.І.С., 2014. 352 с.
6. Степчина Л. Наукові підходи до самоосвітньої діяльності педагога. *Завучу все для роботи*. 2015. № 21. С. 23-31.

Паращук Єлизавета Юріївна,
здобувачка освіти

Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник: Поплавська О.М., к.е.н., доцент

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ДИСТАНЦІЙНОГО РЕЖИМУ РОБОТИ

Поняття ефективної системи комунікацій є досить широким, воно набагато ширше, ніж просто обмін інформацією, оскільки включає «обробку» емоцій і намірів, що стоять за словами, досягнення єдиного консенсусу, виконання домовленостей, вміння доносити власну точку зору та чути й сприймати думку опонента. В цілому процес комунікації в організації визначають як сукупність конкретних систем, що своїми специфічними засобами реалізує всі відомі функції, зокрема передача інформаційних потоків; здійснення спілкування людей і живих організмів, тощо [2]. Відтак комунікації дозволяють здійснювати ефективну взаємодію об'єкта комунікацій (компанії, бренду) з суб'єктами комунікативного простору, у т.ч. персоналом.

Метою даної роботи є сформулювати практичні поради щодо побудови комунікацій за дистанційної зайнятості.

Актуальність побудови ефективних комунікацій – важливе завдання менеджменту (вони є індикатором якості управлінських рішень, ефективної роботи працівників підприємства як індивідуально, так і в командах) оскільки забезпечують обмін інформацією, на основі якої керівник отримує можливість прийняти правильне рішення і довести його до відома співробітників. Водночас, пандемія COVID-19 змусила роботодавців переглянути традиційні режими роботи, перевести більшу частину робочої сили на дистанційний формат роботи. Відповідні зміни актуалізували необхідність переосмислення змісту, вибору більш якісних каналів комунікації як для працівників, так і для роботодавців. За таких умов перед роботодавцем постало завдання запровадження та втілення серед працівників системи комунікації, яка б забезпечувала безперервний та вчасний процес формування та передачі інформації між співробітниками, окремими підрозділами, групами та командам, а також – розуміння переданої інформації та відповідних дій (сутності та змісту дефініцій).

Особливість побудови ефективних комунікацій за дистанційної форми роботи зумовлена особливостями такої організації праці. Кодексом законів про працю України (стаття 60²) дистанційна робота визначається як «форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [1]. З цього випливає, що працівник має змогу самостійно визначати місце роботи, тому несе відповідальність за створення безпечних і нешкідливих умов праці на ньому. Також варто зазначити, що за дистанційної роботи працівник розподіляє робочий час на власний розсуд, на нього не поширюються правила внутрішнього трудового розпорядку, якщо інше не визначено трудовим договором.

Погоджуючись з висновками І. Богіна, керуючого партнера Insight Group [5] та інших авторів [4], важливо не лише розділяти інструменти, але й правильно їх використовувати. Наприклад, для оперативного спілкування краще підходять чати, а для стратегічних комунікацій, що формують горизонт управлінських рішень, – електронні листи або відео-дзвінки чи дзвінки по телефону. Зважаючи на «болючу проблему» дистанційних комунікацій, доречніше для обговорень, оприлюднення задач та результатів користуватися каналами відео-зв'язку (через доступні платформи). За авторськими дослідженнями якнайкраще для відео-зв'язку команд використовувати Zoom та WhatsApp, Microsoft Teams (остання платформа особлива ефективна для комунікацій проектних команд). Підкріплювати такий

зв'язок доречно такими інструментами комунікацій як випуск дайджестів (в них відзначаються «супергерої компанії», а саме: кращі працівники, що досягли вагомих успіхів). Досвід активного використання в роботі таск-трекерів, KPI та метрик є не менш успішним у забезпеченні функції контролю.

Проведений аналіз існуючих практик дозволив розробити схему ефективних комунікацій для дистанційної форми зайнятості (рис.1).



Рис. 1. Схема організації ефективної системи комунікацій в онлайн-режимі*

*Розроблено автором

Узагальнюючи інструменти, які допоможуть покращити онлайн-взаємодію в компанії (табл.1), слід звернути увагу на таке. Ефективність комунікацій досягається за умови правильного комбінування різних каналів та інструментів комунікацій, що підкріплюється мотивацією та заходами з подолання емоційного вигорання.

Отже, з метою підвищення ефективності організаційних комунікацій в режимі дистанційної зайнятості пропонуємо наступні поради: створюйте системи зворотного зв'язку; регулюйте інформаційні потоки; встановлюйте чіткий робочий графік; використовуйте внутрішньоорганізаційні інформаційні системи: корпоративні друковані видання, стенди, Інтранет тощо; втілюйте досягнення сучасних інформаційних технологій.

Таблиця 1 – Інструменти для забезпечення ефективної онлайн-взаємодії (комунікації) в компанії*

Програмне забезпечення	Опис
Worksection	Програма дозволяє розробляти плани реалізації проєктів та контролювати хід їх виконання, а також має хороший інструментарій візуалізації подій, результатів. Є вбудованою системою допомоги підготовки звітів та нагадувань. Підходить для роботи команд
Asana	Дозволяє керувати проєктами й розподіляти навантаження, оцінювати прогресу. Є інтеграція зі Slack, GoogleDrive, Dropbox, Adobe Creative Cloud тощо
Trello	Сервіс дозволяє вибудовувати проєктну роботу з урахуванням теорії якості (концепт КАНБАН). Перевагою є простота інтерфейсу, можливість безкоштовного користування, взаємодія з різними сервісами
Google Календар	Простий спосіб планування подій як для працівника так і команди
Slack	Цей корпоративний месенджер інтегрується з іншими програмами і дозволяє оперативно здійснювати керівництво процесами (нагадування, сповіщення).
Office 365	Даний корпоративний сервіс має централізоване управління, що робить його кібер-безпечним від зовнішніх факторів. Має чисельні інструменти для планування, керування, оцінювання бізнес-процесів, а також зберігання та візуалізації даних.

*Розроблено автором на основі [3]

Список літературних джерел

1. Кіслюк Д.В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 3, 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duug_2013_3_5.pdf (дата звернення: 13.11.2021).
2. Кодекс законів про працю України в редакції станом на 14.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 15.11.2021).
3. Поради для організацій Мережі правового розвитку. URL: <https://ldn.org.ua/useful-material/yak-efektyvno-orhanizuvaty-dystantsiynu-robotu-vashoi-komandy-v-period-karantynu-i-ne-vtratyty-produktyvnist/> (дата звернення: 16.11.2021).
4. Зінченко О.М., Поплавська О.М. Корпоративні комунікації як спосіб мотивації персоналу. *Регіональна економіка та управління*. 2018. № 3 (21). С. 53-58. URL: [http://siee.zp.ua/images/journal/2018/3\(21\)2018.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2018/3(21)2018.pdf) (дата звернення: 14.11.2021).
5. Ефективні комунікації при віддаленій роботі: лайфхаки підприємців. 2020. URL: <https://kontur.ru/articles/176> (дата звернення: 16.11.2021).