

**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**

**Менеджмент персоналу**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 – Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Розвиток цифрових компетентностей працівників»

здобувача Бацман І. С.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Варіс І. О.

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

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

---

(підпис)

**Київ 2024**

**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 Бацман Іванні Сергіївні**  
**Заочної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи на тему  
**«Розвиток цифрових компетентностей працівників»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»**

## План кваліфікаційної магістерської роботи

**РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.**

**РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».**

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА КОМПАНІЇ ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».**

**Об'єкт дослідження:** процеси розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади та практичні аспекти розвитку цифрових компетентностей персоналу у сучасному бізнес-середовищі.

**Мета кваліфікаційної магістерської роботи:** аналіз теоретико-методичних аспектів розвитку цифрових компетентностей працівників, а також розроблення програми заходів щодо удосконалення системи розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» на основі аналізу стану системи розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

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

### У Розділі 1

- розглянути концептуальні засади цифрових компетентностей: поняття, структура, класифікація;
- дослідити роль цифрових компетентностей у підвищенні продуктивності праці;
- проаналізувати методичні аспекти розвитку цифрових компетентностей працівників;

### У Розділі 2

- надати організаційно-економічну характеристику та аналіз рівня цифровізації компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- проаналізувати існуючі програми та методи розвитку цифрових компетентностей персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- оцінити рівень розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;

### У Розділі 3

- розробити модель цифрових компетентностей для персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- запропонувати програму заходів з розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

**Завдання підготував  
науковий керівник**

(підпис)

**доцент Варіс І.О.**

(ініціали, прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

**Завдання одержав  
здобувач**

(підпис)

**Бацман І.С.**

(ініціали, прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

## Реферат

### РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми розвитку цифрових компетентностей працівників, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 95 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 9 діаграм, 1 матриця, 14 таблиць, 8 рисунків. Під час написання використано 56 джерел. Робота містить 1 додаток. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

- ✓ Бацман І. С., Варіс І. О. Значення цифрових навичок у сучасній Україні в умовах війни. *«Наукова весна» 2024* : Матеріали XIV Міжнар. науково-техн. конф. аспірантів та молодих вчен., м. Дніпро, 27–29 бер. 2024 р. Дніпро, 2024. С. 141–143.
- ✓ Кравчук О.І., Бацман І.С. Цифрові інструменти оцінювання ефективності віддаленої роботи. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Молодих вчених. Київ, 11 травня 2022 р. С. 121 -125.
- ✓ Варіс І.О., Кравчук О.І., Бацман І.С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник* 2023. № 4 (36). DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>

**Об’єктом** дослідження є процеси розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розвитку цифрових компетентностей персоналу у сучасному бізнес-середовищі. **Метою** магістерської роботи є аналіз теоретико-методичних аспектів розвитку цифрових компетентностей працівників, а також розроблення програми заходів щодо удосконалення системи розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» на основі аналізу стану системи розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

### **Завдання магістерської роботи:**

- розглянути концептуальні засади цифрових компетентностей: поняття, структура, класифікація;
- дослідити роль цифрових компетентностей у підвищенні продуктивності праці;
- проаналізувати методичні аспекти розвитку цифрових компетентностей працівників;
- надати організаційно-економічну характеристику та аналіз рівня цифровізації компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- проаналізувати існуючі програми та методи розвитку цифрових компетентностей персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- оцінити рівень розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- розробити цифрових компетентностей для персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- запропонувати програму заходів з розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи аналізу та синтезу, узагальнення (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); графічний та табличний методи (для наочності отриманих результатів); порівняння, опис та підхід ідеалізації (при розгляді сучасних методів розвитку цифрових компетентностей) ; методи спостереження та збору даних, опитування, економічний аналіз (для здійснення діагностики стану цифрових компетентностей персоналу); методи якісного та кількісного прогнозування (з наданням рекомендацій щодо покращення системи розвитку цифрових компетентностей працівників).

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в розширенні теоретичних знань про важливість цифрових навичок для ефективної роботи працівників та виявило нові підходи до їх діагностики та розвитку.

**Практичне значення дослідження** полягає в їх можливості бути використаними керівництвом компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» для розроблення та впровадження програми розвитку цифрових компетентностей.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

**Ключові слова:** цифрові компетентності, цифрові навички, структура цифрових компетентностей, LMS система, методи розвитку цифрових компетентностей.

В і д г у к  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»  
*Бацман Іванни Сергіївни*  
на тему «Розвиток цифрових компетентностей працівників»

1. *Актуальність теми.* Тема дипломної роботи «Розвиток цифрових компетентностей працівників» є надзвичайно важливою в умовах сучасного бізнес-середовища, яке зазнає швидких змін через вплив цифровізації, глобалізації та соціально-економічних трансформацій. Сьогодні цифрові навички є обов'язковими для працівників у більшості галузей, оскільки вони забезпечують ефективність виконання завдань, підвищують продуктивність праці та сприяють конкурентоспроможності організацій. Особливо актуальною ця тема є для українських компаній, які, окрім адаптації до сучасних цифрових реалій, мають справлятися з наслідками війни, що значно ускладнює процес управління персоналом та впровадження інноваційних підходів. Робота розкриває шляхи впровадження цифрових інструментів, що є необхідними для оптимізації діяльності підприємств та розвитку їхнього потенціалу.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Дипломна робота має структурований формат із чіткою послідовністю викладу матеріалу. Авторка детально розкрила теоретичні основи цифрових компетентностей, зокрема їхню сутність, структуру та роль у діяльності сучасних організацій. Проведено комплексний аналіз стану цифровізації компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», який включає оцінювання рівня цифрових навичок працівників, ідентифікацію проблемних аспектів та визначення потенційних напрямків для розвитку. Окремо слід відзначити розроблення заходів щодо вдосконалення системи розвитку цифрових компетентностей із використанням сучасних технологій, таких як онлайн-навчання, платформи для самонавчання та спеціалізовані тренінги. Особливої уваги заслуговує те, що авторка представила економічне

обґрунтування запропонованих рекомендацій, яке демонструє ефективність впровадження цих заходів як для компанії, так і для працівників. Робота демонструє системний підхід до аналізу проблеми та розроблення рекомендацій, які є релевантними як для обраного об'єкта дослідження, так і для інших підприємств, що прагнуть підвищити рівень цифрової грамотності персоналу.

3. *Наявність самостійних розробок автора.* У дипломній роботі присутні унікальні напрацювання автора, які вказують на її здатність до самостійного аналізу та вирішення складних завдань. Зокрема:

- ✓ Проведено аналіз цифрових компетентностей працівників ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», із визначенням основних проблем і бар'єрів на шляху до їх удосконалення.
- ✓ Розроблено модель цифрових компетентностей, що відповідає сучасним вимогам ринку праці та враховує специфіку діяльності компанії.
- ✓ Запропоновано конкретні заходи для підвищення цифрових навичок, такі як запровадження навчальних онлайн-платформ, індивідуальні програми розвитку та регулярні тренінги.
- ✓ Виконано економічний аналіз витрат на реалізацію запропонованих заходів із прогнозуванням очікуваного ефекту як для підвищення ефективності роботи компанії, так і для розвитку працівників.

Ці напрацювання свідчать про високий рівень підготовки автора до самостійної роботи та її здатність генерувати практичні ідеї.

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретичні висновки роботи доповнюють існуючі наукові знання про сутність цифрових компетентностей, їхні типи, структуру та вплив на продуктивність праці. Авторка вдало систематизувала сучасні підходи до розвитку цифрових навичок, запропонувала нові методи їх впровадження та обґрунтувала їхню актуальність у сучасних реаліях. Практичні рекомендації роботи мають високу цінність для компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» та можуть бути адаптовані для використання іншими організаціями. Зокрема, заходи щодо впровадження

цифрових інструментів навчання, розвитку персоналу та оптимізації внутрішніх процесів можуть стати ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності в умовах швидкої цифрової трансформації.

5. *Наявність недоліків.* Робота відповідає вимогам.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* 70 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Варіс І.О.

15.01.2025

Варіс І.О.

## Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Бацман Іванни Сергіївни

### Тема

«Розвиток цифрових компетентностей працівників»

### Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Тема дипломної роботи є надзвичайно актуальною, оскільки вирішує практичні завдання, важливі для діяльності нашої компанії. У сучасних умовах, коли ринок динамічно змінюється, а конкуренція зростає, розробка і впровадження нових підходів до управління ресурсами та бізнес-процесами є ключовим фактором успіху. У роботі автор розглянув актуальні аспекти, які мають безпосереднє значення для нашої організації, та запропонував дієві рішення для покращення її діяльності.

### Якість проведеного дослідження

Дослідження виконане на високому рівні. Автор глибоко проаналізував ситуацію в компанії, використовуючи реальні дані, що свідчить про практичну орієнтованість роботи. У дипломі застосовані сучасні методи аналізу, які дозволяють зробити обґрунтовані висновки та надати конструктивні рекомендації.

### Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Використання реальних даних компанії для аналізу, що підвищує практичну значущість роботи.

Запропоновані рекомендації є конкретними, зрозумілими та придатними до впровадження.

Висновки роботи базуються на якісному аналізі та відповідають поставленим завданням.

Високий рівень логіки та структури подання матеріалу, що сприяє його зрозумілості.

### Зауваження

Для подальшого вдосконалення було б корисно розширити розділ, присвячений економічному обґрунтуванню запропонованих рішень, включивши більше кількісних показників.

### Практична значущість висновків і рекомендацій

Результати дипломної роботи є цінними для нашої компанії. Впровадження рекомендацій, запропонованих у роботі, сприяло б підвищенню ефективності роботи компанії, оптимізації процесів та досягненню стратегічних цілей.

Директор компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Горб О. І.



## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                                                                              | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ .....</b>                                                                             | <b>7</b>  |
| 1.1 Концептуальні засади цифрових компетентностей: поняття, структура, класифікація .....                                                                                                      | 7         |
| 1.2 Роль цифрових компетентностей у підвищенні продуктивності праці ..                                                                                                                         | 14        |
| 1.3. Методичні аспекти розвитку цифрових компетентностей працівників ....                                                                                                                      | 19        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» .....</b>                                                                      | <b>36</b> |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз рівня цифровізації компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» .....                                                                                 | 36        |
| 2.2 Аналіз існуючих програм та методів розвитку цифрових компетентностей персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» .....                                                                                | 45        |
| 2.3 Оцінювання рівня розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».....                                                                                    | 52        |
| <b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» .....</b>                                                                     | <b>62</b> |
| 3.1 Розроблення моделі цифрових компетентностей для персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».....                                                                                             | 62        |
| 3.2 Програма заходів з розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» .....                                                                                     | 68        |
| 3.3 Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» ..... | 73        |
| <b>ВИСНОВОК .....</b>                                                                                                                                                                          | <b>82</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>                                                                                                                                                    | <b>87</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                                                                            | <b>94</b> |

## ВСТУП

Питання розвитку цифрових компетентностей працівників на сьогоднішній день є вельми значущою з різних точок зору, адже це важливо не лише для їхньої особистої кар'єри, а й є ключовим фактором для успішної адаптації до сучасного ринку праці та швидкозмінного технологічного середовища компаній.

Тому актуальність цієї теми ґрунтується на стрімкій зміні сучасного світу, володіння цифровими навичками дозволяє працівникам працювати більш ефективно та продуктивно. Завдяки інтернету та онлайн-ресурсам навчання, отримання цифрових компетентностей стало більш доступним для широкого кола людей. Це стимулює бажання працівників вдосконалювати свої навички та підвищувати свій професійний рівень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досить багато авторів досліджували розвиток цифрових компетентностей серед яких є Колот, А. М, Герасименко, О. О. [1], Лопушняк Г. С., Кравчук О. І., Варіс І. О. [2], Паращук Є. Ю. [3], Морзе Н.В., Базелюк О.В., Воротнікова І.П., Дементієвська Н.П., Захар О.Г., Нанаєва Т.В., Пасічник О.В., Чернікова Л.А. [4] , Левелін Г. [5] , Вембер В.П., Гладун М.А. [6]

Питання цифрових компетентностей та їх актуальність досить широко досліджено вітчизняними та міжнародними авторами. Наприклад, Василик А. В. [7] у своєму дослідженні зазначила, що перелік цифрових компетентностей досить швидкозмінне , тому методи навчання також мають акцентуватись на електронні методи, онлайн навчання, застосування віртуальних платформ, онлайн спільнот. Куйбіда В. С. [8] звернула увагу , що цифрова компетентність працівників має бути розглянуте на рівні держави, у своїй роботі автор розроблено адресні пропозиції органам державної влади, що дадуть змогу розвивати цифрова культуру, сформувати єдину цифрову платформу взаємодії для державних службовців, бізнесу і громадян. Зелінська, А., Тарасович, Л., Лавриненко, С. [9] стверджують , що розвиток цифрових компетентностей потрібно зосереджувати на рівні студентів , тому в статті представлено авторське бачення моделі цифрової компетентностей студентів та розкрито змістовне наповнення її компонентів. Чжао Ю.; Санчес Гомес М С; Пінто

Льоренте, А М [10] акцентують увагу на важливості розвитку цифрових компетентностей, а особливо питання цифрової стали більш важливими після спалаху коронавірусу, коли працівники перейшли на дистанційну роботу. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. [11] визначили фактори, які вплинули на поточний стан застосування цифрових технологій на рівні держави, та на рівні окремих суб'єктів.

Проте, залишається багато питань в необхідності розвитку сучасних цифрових компетентностей працівників в компаніях та аналіз їх на прикладі конкретного колективу та розроблені шляхи розвитку цифрових компетентностей працівників, що й обумовлює актуальність написання кваліфікаційної магістерської роботи.

*Метою* даної роботи є аналіз теоретико-методичних аспектів розвитку цифрових компетентностей працівників, а також розроблення програми заходів щодо удосконалення системи розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» на основі аналізу стану системи розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

*Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:*

- розглянути концептуальні засади цифрових компетентностей: поняття, структура, класифікація;
- дослідити роль цифрових компетентностей у підвищенні продуктивності праці;
- проаналізувати методичні аспекти розвитку цифрових компетентностей працівників;
- надати організаційно-економічну характеристику та аналіз рівня цифровізації компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- проаналізувати існуючі програми та методи розвитку цифрових компетентностей персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- оцінити рівень розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- розробити цифрових компетентностей для персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;

- запропонувати програму заходів з розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

*Об'єктом дослідження є процеси розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».*

*Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розвитку цифрових компетентностей персоналу у сучасному бізнес-середовищі.*

*Методи дослідження.* Для дослідження питання розвитку цифрових компетентностей працівників було використано методи аналізу та синтезу, узагальнення, а також графічний та табличний методи для наочності отриманих результатів. При розгляді сучасних методів розвитку цифрових компетентностей було використано такі методи, як порівняння і опис та підхід ідеалізації. За допомогою методів спостереження та збору даних, опитування, економічного аналізу була здійснена діагностика стану цифрових компетентностей персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». Завдяки методам якісного та кількісного прогнозування надані рекомендації для розвитку цифрових компетентностей персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

*Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.* Отримані результати дослідження даної роботи відзначаються науковою новизною та внеском у розуміння розвитку цифрових компетентностей працівників у сучасному бізнес-середовищі. Дане дослідження розширило теоретичні знання про важливість цифрових навичок для ефективної роботи працівників та виявило нові підходи до їх діагностики та розвитку. Також, представлені методи розвитку цифрових компетентностей можуть стати основою для подальших досліджень у галузі організаційного розвитку. Практичне значення результатів полягає в їх можливості бути використаними керівництвом компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» для розроблення та впровадження програми розвитку цифрових компетентностей. Рекомендації та заходи, запропоновані у дослідженні,

можуть покращити ефективність праці та конкурентоспроможність компанії на ринку, що робить отримані результати важливими для практичного застосування у сфері управління персоналом.

Кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою автора.

Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у таких наукових конференціях:

- ✓ Бацман І. С., Варіс І. О. Значення цифрових навичок у сучасній Україні в умовах війни. *«Наукова весна» 2024* : Матеріали XIV Міжнар. науково-техн. конф. аспірантів та молодих вчен., м. Дніпро, 27–29 бер. 2024 р. Дніпро, 2024. С. 141–143.
- ✓ Кравчук О.І., Бацман І.С. Цифрові інструменти оцінювання ефективності віддаленої роботи. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Молодих вчених. Київ, 11 травня 2022 р. С. 121 -125.

Результати дослідження опублікована в:

- ✓ Варіс І.О., Кравчук О.І., Бацман І.С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник* 2023. № 4 (36). DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>

*Інформаційна база* дослідження ґрунтувалася на законодавчих актах, нормативних матеріалах, внутрішніх документах ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», наукових праць, практичних дослідженнях, матеріалах конференцій та симпозіумів.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

### **1.1 Концептуальні засади цифрових компетентностей: поняття, структура, класифікація**

Цифрова революція радикально змінила світ праці. Інформаційні технології стали невід'ємною частиною майже всіх галузей економіки, що призвело до необхідності розвитку цифрових компетентностей серед працівників. Цифрові компетентності дозволяють ефективно використовувати технології для вирішення робочих завдань, комунікації, та забезпечення безпеки інформації.

У своєму дослідженні Струтинська О. В. стверджує, що «цифрова компетентність є однією з найважливіших у сучасному суспільстві, в умовах якого технологічні інновації змінюють ринок праці, знання, уміння, навички, компетентності, що необхідні для життя та роботи в цифровому суспільстві.» [12]

Цифрові компетентності є досить актуальною темою, тому досить багато вчених досліджували її з різних аспектів, наприклад, одними з них є: Колот А. М., Лопушняк Г. С., Варіс І. О., Кравчук О. І., Василик А. В., Морзе Н.В., Базелюк О.В., Воротнікова І.П., Дементієвська Н.П., Захар О.Г., Нанаєва Т.В., Пасічник О.В., Чернікова Л.А., Левелін Г., Вембер В.П., Гладун М.А. та інші.

Міністерство цифрової трансформації України на рівні держави поняття цифрової компетентності визначає як «інтегральна характеристика особистості, яка динамічно поєднує знання, уміння, навички та ставлення щодо використання цифрових технологій для спілкування, власного розвитку, навчання, роботи, участі в суспільному житті, відповідно до сфери компетентностей». [13]

Колектив авторів на чолі з Лопушняк Г. С. у своєму дослідженні дійшли висновку, що «цифрові компетентності головним чином стосуються спроможності людини використовувати цифрові технології для досягнення поставлених цілей у професійній діяльності та задоволення власних потреб.» [14]

Фам Т. Х. визначає, що сам по собі наразі « термін «цифровий» означає навички, пов'язані з технологіями, шляхом трансформації способів доступу до інформації, роботи, проведення дозвілля та спілкування відповідно до технічних аспектів інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) або інформаційних технологій (ІТ) у суспільстві та економіці» [15]

У своїй статті Овчарук О. В. зазначає , що «цифрова компетентність — це впевнене, критичне й відповідальне використання та взаємодія з цифровими технологіями для навчання, професійної діяльності (роботи) та участі у житті суспільства» [16]. Такої ж думки Одрін К., стверджує, що цифрові навички складаються не лише з технічних навичок, оскільки вони охоплюють інші виміри, такі як критичне мислення та вирішення проблем [17].

Шостак І. О. вважає, що цифрові компетентності включають в себе навички цифрової грамотності, такі як: інформаційну грамотність, медіаграмотність та ІКТ-грамотність, які є важливим для працевлаштування та вони входять в сучасні компетентності, які стосуються отримання знань, необхідних для розуміння та вирішення проблем [18]. Гітерт М. та колектив авторів зазначають, що «цифрова компетентність передбачає більше, ніж знання того, як користуватися пристроями та програмами» [19].

А Росас Кінтеро В. визначає поняття , як «здатність приймати та використовувати нові або існуючі інформаційні технології для критичного аналізу, вибору та оцінювання цифрової інформації для дослідження та вирішення проблем, пов'язаних з роботою, і розвитку спільної сукупності знань» [20]. Хоча Копняк К. В. у своє дослідженні акцентував увагу , що цифрові компетентності постійно змінюють через появу нових технологій, також стверджує , що «цифрова компетентність дозволяє виконувати комплексні завдання у цифровому середовищі, на відміну від цифрової навички, яка означає спроможність виконувати певну дію з використанням цифрових технологій впевнено з належною точністю і швидкістю, яка з часом стає автоматичною» [21].

Отже, з огляду вище зазначених авторів, можемо стверджувати, що цифрові компетентності охоплюють не лише технічні навички роботи з комп'ютерами та

програмами, але й уміння критично мислити, комунікувати, співпрацювати, управляти інформацією та забезпечувати безпеку даних у цифровому середовищі. Вони є важливими для професійного розвитку, соціальної інтеграції, особистісного зростання.

У сучасному все більш цифровому світі цифрові навички є одними з так званих наскрізних навичок, які роблять можливою активну участь у суспільстві та, перш за все, професійне життя, в першу чергу, і формують основу для навчання протягом усього життя та працевлаштування.

Всесвітній економічний форум провів дослідження, в якому стверджує, що збільшення впровадження технологій і розширення цифрового доступу є двома макротенденціями, що ведуть до організаційної трансформації. Що стосується навичок, опитані компанії очікують, що протягом наступних п'яти років 44% навичок працівників буде втрачено. Також, згідно з цим звітом, до п'ятірки навичок, які зростають, належать відповідно творче мислення, аналітичне мислення, технологічна грамотність, допитливість і навчання впродовж життя, а також стійкість, гнучкість і спритність [22].

Окедзі С. С. висвітлює те, що у соціальних мережах компетентності працівників з'явилися в динамічних робочих онлайн-платформах, таких як завантаження документів, надсилання та отримання електронної пошти та навички пошуку [23]. Згідно з дослідження значущості цифрових компетентностей виявили, що для відповідного розміщення інформації впливають чотири виміри, такі як безпека, спілкування, вирішення проблем і створення контенту [24].

Відповідно до DigComp існує вісім сфер компетентності, які подано у табл. 1.1. Вони описують, які цифрові компетентності необхідні для використання цифрових пристроїв, таких як комп'ютери, ноутбуки, планшети чи смартфони, які водночас дозволяють легко порівнювати цифрові компетентності працівників. Ці сфери включають в себе не лише базові навички роботи з інформаційними технологіями, але й уміння критично оцінювати інформацію, забезпечувати безпеку в онлайн-середовищі, а також ефективно співпрацювати в цифрових командах. Завдяки цьому, DigComp створює основу для розроблення програм навчання та підвищення

кваліфікації, що дозволяє організаціям і працівникам адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища. Слід зазначити, що знання про ці компетентності є важливим інструментом для оцінювання готовності працівників до виконання сучасних професійних завдань.

Таблиця 1.1. – Сфера цифрових компетентностей

| Сфера компетентності                      | Опис                                                                                                                      |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                         | 2                                                                                                                         |
| Експертиза інформації та даних            | Включає цифрові навички пошуку, фільтрації, оцінювання та керування даними та цифровим вмістом.                           |
| Спілкування та співпраця                  | Включає співпрацю та мережеве спілкування за допомогою цифрових медіа, а також керування власною цифровою ідентифікацією. |
| Цифрова творчість та розроблення контенту | Вміти проєктувати та створювати (програмувати) цифровий контент.                                                          |
| Цифрова етика та правові аспекти          | Знати та вміти застосовувати відповідні правові принципи, такі як авторське право та ліцензії.                            |
| Безпека                                   | Захист даних і безпечне використання цифрових пристроїв.                                                                  |
| Цифрова самосвідомість                    | Здатність визначати та оцінювати власні прогалини в навичках.                                                             |
| Цифрова аналітика                         | Вміти аналізувати, оцінювати, розуміти та розмірковувати про інформацію та цифрові медіа.                                 |
| Цифрове технічне вирішення проблем        | Знання та вміння вирішувати технічні проблеми                                                                             |

*Джерело: розроблено автором на основі [25]*

Ініціатива DigComp служби науки та знань Європейської комісії була розроблена в кілька етапів, починаючи з визначення сфер цифрової компетентності до більш конкретних і розроблених масштабів, таких як DigComp 2.1 і DigComp 2.2. Структура визначає п'ять категорій, які складають цифрові навички: інформаційна грамотність і грамотність даних, спілкування та співпраця, створення цифрового контенту, безпека, вирішення проблем. Ці категорії охоплюють широкий спектр умінь, необхідних для ефективного використання цифрових технологій у різних сферах життя, від професійної діяльності до особистого користування. Кожна з цих категорій включає конкретні компетентності, які допомагають користувачам орієнтуватися у світі цифрових технологій. Наприклад, інформаційна грамотність

передбачає вміння знаходити, оцінювати та використовувати інформацію з різних джерел, тоді як безпека охоплює знання про захист особистих даних та безпечну поведінку в онлайн-середовищі. Завдяки такій структурі DigComp сприяє формуванню комплексного підходу до розвитку цифрових навичок, що дозволяє адаптувати навчальні програми до потреб сучасного суспільства і ринку праці. Це, своєю чергою, забезпечує підвищення конкурентоспроможності робочої сили в умовах цифровізації. [26].

На основі огляду вище зазначеної літератури у табл. 1.2 подано структуру цифрових компетентностей.

Таблиця 1.2 – Структура цифрових компетентностей

| Складові                 | Концептуальне визначення                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ключові компоненти                                                                   |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3                                                                                    |
| Використання технології  | Навички, необхідні для вибору та використання цифрових інструментів для виконання завдань і вирішення потенційних проблем із пристроями та програмним забезпеченням. Це також включає в себе навички, необхідні для розрізнення інституційного та особистого використання цифрових технологій. | Апаратне забезпечення, Програмне забезпечення, інституційне чи особисте використання |
| Кібербезпека             | Навички, необхідні для визначення та застосування найбільш адекватних заходів кібербезпеки для захисту інституційних і персональних даних і гарантування конфіденційності.                                                                                                                     | Пристрої, персональні дані, інституційні дані                                        |
| Управління контентом     | Навички, необхідні для вибору та використання цифрових інструментів для пошуку відповідної інформації в Інтернеті, організації інформації та розроблення адекватного контенту.                                                                                                                 | Пошук, організація, розвиток                                                         |
| Спілкування та співпраця | Навички, необхідні для вибору та використання найбільш відповідних цифрових інструментів для ефективної взаємодії, обміну та спілкування з різними учасниками, одночасно приймаючи адекватну поведінку.                                                                                        | Взаємодія, обмін, мережа                                                             |
| Критичний запит          | Навички, необхідні для оцінювання достовірності та надійності інформації в Інтернеті, вибору та використання відповідних цифрових інструментів для вирішення професійних проблем і сприяння інноваціям.                                                                                        | Критичне мислення, вирішення проблем, інновації                                      |

Закінчення таблиці 1.2

| 1                       | 2                                                                                                                                                                               | 3                              |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Відповідальність        | Навички, необхідні для розуміння та врахування морально-етичних аспектів, властивих використанню цифрових технологій, а також їх соціальних, правових та екологічних наслідків. | Соціальна, правова, екологічна |
| Благополуччя            | Навички, необхідні для захисту себе та інших від загроз цілісності та здоров'ю внаслідок використання цифрових технологій.                                                      | Захист себе, захист інших      |
| Ідентичність і розвиток | Навички, необхідні для моніторингу та захисту вашої онлайн-репутації та використання цифрових інструментів для вашого особистого та професійного розвитку.                      | Онлайн-репутація, навчання     |

*Джерело: розроблено автором на основі [24], [25], [26]*

Існують різноманітні підходи до класифікації цифрових компетентностей. У дослідженні Європейського фонду освіти зазначено три основні категорії: цифрова компетентність, яка визначається як здатність застосовувати ці цифрові навички (знання та ставлення) впевнено, критично та відповідально у визначеному контексті, наприклад, в освіті; спеціальні цифрові навички, які включають знання та вміння в конкретних сферах; та цифрові навички для фахівців у галузі ІКТ, що охоплюють більш глибокі технічні знання.

Відповідно до міжнародного союзу телекомунікацій, цифрові компетентності класифікують на базові, стандартні та просунуті. Базові компетентності передбачають вміння користуватися основними цифровими технологіями, такими як комп'ютери та смартфони, для виконання повсякденних завдань. Стандартні компетентності включають більш складні навички, такі як оброблення інформації, спілкування в онлайн-середовищі та управління даними. Просунуті компетентності охоплюють спеціалізовані знання, необхідні для роботи в галузях, пов'язаних з інформаційними та комунікаційними технологіями, що дозволяє фахівцям адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища. Ці класифікації допомагають визначити потреби в навчанні та розвитку, а також створюють основу для розроблення програм підготовки, що відповідають сучасним вимогам ринку

праці. [28]. На основі цього розроблено класифікацію цифрових компетентностей за різними критеріями, які подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація цифрових компетентностей

| Критерій                       |                          | Опис                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За рівнем складності           | Базові                   | Включають основні навички, необхідні для повсякденного користування цифровими технологіями.                                                                      |
|                                | Проміжні                 | Включають навички, що потребують більш глибоких знань і вміння використовувати спеціалізовані інструменти.                                                       |
|                                | Просунуті                | Залучають знання та навички для розроблення та впровадження складних ІТ-систем, які можуть включати інтеграцію з іншими системами і управління бізнес-процесами. |
| За сферою застосування         | Особисте використання    | Відносяться навички, які допомагають ефективно управляти особистим життям                                                                                        |
|                                | Професійне використання  | Включає навички, що необхідні для виконання професійних обов'язків та підвищення ефективності на робочому місці.                                                 |
|                                | Освітнє використання     | Охоплює навички, що використовуються для особистого розвитку та навчання.                                                                                        |
| За функціональними категоріями | Інформаційна грамотність | Навички для знаходження, оцінювання та використання інформації.                                                                                                  |
|                                | Комунікативні навички    | Включають ефективне спілкування та організацію інформаційних заходів, таких як, наприклад, вебінари.                                                             |
|                                | Технічні навички         | Навички, що стосуються управління і обслуговування технічних систем.                                                                                             |
|                                | Аналітичні навички       | Включають вміння аналізувати дані та отримувати інсайти.                                                                                                         |
|                                | Креативні навички        | Охоплюють створення нових ідей і рішень.                                                                                                                         |

Джерело: розроблено автором на основі [27], [28]

Таблиця представляє багатовимірну класифікацію цифрових компетентностей, організовану за трьома ключовими критеріями: рівень складності, сфера застосування та функціональні категорії. Такий підхід дозволяє систематизувати компетентності, необхідні для роботи в сучасному цифровому середовищі, враховуючи їхню складність, практичну спрямованість та функціональну значущість. Це особливо важливо в контексті швидкого розвитку технологій, які вимагають адаптації як базових, так і поглиблених знань для задоволення потреб як особистого, так і професійного розвитку.

Розподіл за рівнем складності охоплює базові, проміжні та просунуті навички, що відображають різні етапи засвоєння цифрових технологій. Від базових навичок, необхідних для повсякденного використання, до просунутих, які включають

управління складними ІТ системами та інтеграцію бізнес-процесів, ця класифікація дозволяє чітко визначити цільову аудиторію та напрямки навчання. Диференціація навичок за *сферою застосування* (особисте, професійне та освітнє використання) додатково підкреслює універсальність цифрових компетентностей та їхній внесок у різні аспекти людської діяльності. *Функціональна* категоризація акцентує увагу на типах навичок, необхідних для роботи з інформацією, комунікації, технічного обслуговування, аналізу та творчості, що забезпечує глибше розуміння того, як цифрові навички можуть сприяти інноваціям, ефективному прийняттю рішень та продуктивній діяльності. В цілому, запропонована класифікація є універсальним інструментом для оцінювання, навчання та планування розвитку цифрових компетенцій у різних контекстах.

## **1.2 Роль цифрових компетентностей у підвищенні продуктивності праці**

Компанії, які хочуть отримати користь від цифрових технологій, потребують працівників, які вміють ефективно працювати з ними. Іншими словами, їм потрібні працівники з цифровими компетентностями. Мало того, компаніям, які хочуть продавати цифрові послуги, також потрібні клієнти, працівники яких можуть працювати з цими технологіями.

Такі великі організації, як Amazon і SAP, розширили можливості навчання для клієнтів і тих, хто зацікавлений у вдосконаленні своїх знань. «Amazon погодився допомогти 29 мільйонам людей розвинути цифрові навички до 2025 року»[29]. Але цього недостатньо, якщо поглянути на цифри: 77 % керівників в сфері ІТ говорять про брак навичок у сферах, які пов'язані з цифровими технологіями. Також дослідження Microsoft показало, що 65% менеджерів з наймання в усьому світі повідомляють про труднощі з пошуком кваліфікованих цифрових фахівців. [30] Розрив у цифрових навичках є реальним і заважає організаціям у всьому світі прийняти цифрову трансформацію та використовувати нові технології для зростання.

Швидкість, з якою цифрові технології розвиваються та впроваджуються в компанії, залишається незмінною. Але разом з тим залишається проблема, що інвестиції компаній в цифрові технології, не можуть повністю показати результат, однією з причин є відсутність цифрових навичок серед працівників. Це стосується майже всіх галузей, а не лише офісних працівників, але й фахівців у виробництві і тих, хто працює з дому.

Впровадження цифрових технологій залишається пріоритетним завданням в більшості організацій, і швидкість, з якою компанії працюють над ними, не зміниться. Навпаки, з'являються нові сфери, де все більше впроваджуються цифрові технології. Згідно з дослідженням WEF Future of Jobs Survey 2020, компанії планують перевести 46 % своїх працівників на початок кар'єри, яка вимагає нових навичок. Ще 73 % готові перенавчати та підвищити кваліфікацію, щоб отримати необхідні цифрові навички [31].

Досить влучно зазначено в дослідженні Грегорі Т. та колективу співавторів, що саме в результаті цифрової трансформації науковці підвищили обізнаність щодо важливості «цифрових навичок» або «цифрової компетентності» для реалізації потенціалу зростання та продуктивності праці [32]. Цифрова трансформація поширилася в усіх типах секторів, починаючи від цифрової соціальної роботи, до цифрової освіти і промисловість 4.0. Брасе Дж. стверджує, що подібні події вже мали величезний вплив на ринки праці, оскільки організації вимагали від своїх працівників цифрових навичок [33]. «Постійно досліджуючи практику роботи та розвиваючи нові перспективи з точки зору навичок і компетентностей, необхідних для майбутньої роботи» - зазначає у своєму дослідженні Гупта А [34]. Цифрові технології стали поширеними в більшості робочих контекстів [35] і більшість робочих місць вимагає принаймні базового володіння цифровими технологіями в поєднанні з некогнітивними навичками [36].

Варіс І.О., Кравчук О. І. та Бурда А. С. провели опитування серед українських компаній, у якому взяли участь 52 респонденти, і дійшли висновку, що «86.5% компаній проводять дистанційне навчання, а 13.5% - не проводять зовсім» [37]. Вкрай важливо, щоб компанії активно підтримували свою робочу силу шляхом підвищення

кваліфікації та перекваліфікації, щоб люди навчалися протягом усього життя, а уряди запроваджували інноваційну освіту та політику, пов'язану з працею [38].

Отже, інвестуючи в безперервний розвиток цифрових навичок своїх працівників, компанії можуть сприяти розвитку більш гнучкої та інноваційної робочої сили. Завдяки цільовим навчальним програмам працівники набувають навичок у передових технологіях, аналізі даних і цифрових інструментах, що дозволяє їм швидко адаптуватися до змін галузевих тенденцій. Цей проактивний підхід не тільки підвищує продуктивність і ефективність всередині організації, але також покращує задоволеність і утримання працівників. Крім того, цифрове підвищення кваліфікації дає працівникам можливість приймати нові виклики, сприяючи розвитку культури та навчання. Тому ми розглянули переваги розвитку цифрових компетентностей для працівників і компаній.

Перевагами для компанії є:

- *Використання наявного резерву талантів.* Інвестиції в розвиток цифрових компетентностей дозволяють організаціям використовувати потенціал їх поточної робочої сили. Використання наявного резерву кадрів забезпечує більш економічно ефективний підхід до подолання розриву цифрових навичок, оскільки усуває потребу в широкому зовнішньому найманні. Підготовка вже існуючої команди до цифровізації означає використання поточного набору навичок, які вже розуміють організацію, таким чином підвищуючи ефективність, утримуючи та розвиваючи таланти. «Компанії, які не інвестують у оснащення власного персоналу необхідними навичками, ризикують залишити розбіжності у своїй організації» — зазначає в своєму дослідженні Digital Skills Global [39].
- *Зростання продуктивності та конкурентоспроможності.* Інвестиції у розвиток цифрових компетентностей працівників демонструють стратегічний підхід компанії до підтримки професійного зростання своєї команди. Це створює позитивне робоче середовище, яке сприяє утриманню талановитих працівників, адже, за дослідженням Forbes, 76% працівників залишилися б у компанії, що інвестує в їхній розвиток. Завдяки покращенню цифрових навичок працівники стають більш ефективними, що сприяє зростанню загальної продуктивності

організації. Також, ефективність виконання завдань і точність прийняття рішень позитивно впливають на якість продуктів або послуг, що своєю чергою підвищує рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність компанії в цілому.

- *Оптимізація процесів шляхом впровадження нових технологій.* Розвиток цифрових компетентностей забезпечує працівників знаннями та досвідом, необхідними для ефективного використання нових технологій, відкриваючи нові шляхи для виявлення та впровадження інноваційних рішень для оптимізації бізнес-процесів. Вони можуть використовувати аналіз даних для прийняття рішень на основі даних, автоматизувати повторювані завдання для підвищення ефективності та інтегрувати нові інструменти та технології для підвищення загальної продуктивності. Завдяки оптимізації процесів за допомогою впровадження нових технологій організації можуть досягти економії коштів, скоротити час виконання та покращити взаємодію з клієнтами.

- *Отримання конкурентної переваги.* Розвиток цифрових компетентностей забезпечує значну конкурентну перевагу в епоху цифрових технологій, сприяючи більш гнучкій та адаптивній робочій силі. Компанії з цифровими навичками працівників можуть швидко сприймати нові технології та реагувати на зміни ринку, дозволяючи їм використовувати можливості та перевершити конкурентів.

Перевагами для працівників є:

- *Можливість бути більш затребуваним працівником на ринку праці.* Розвиток цифрових компетентностей дає для працівника нові навички та знання, які дуже затребувані на сучасному ринку праці. Це дає змогу отримати сильні позиції для просування по кар'єрній сходинці та вивчення різних галузей.

- *Оптимізація роботи та збільшення рівня задоволеності.* Оскільки працівники набувають нових цифрових навичок, вони отримують можливість оптимізувати свої робочі процеси та ефективніше долати виклики. Цифрові інструменти можуть автоматизувати повсякденні завдання, звільняючи час, щоб зосередитися на більш значущих і стратегічних аспектах своєї роботи. Підвищення ефективності та результативності завдяки розвитку цифрових

компетентностей призводить до відчуття досягнення та задоволення на робочому місці.

- *Мотивація та професійний розвиток.* Працівники, які мають доступ до можливостей безперервного навчання та відчують підтримку у своєму розвитку, стають більш мотивованими та залученими до роботи та прагнуть застосовувати нові знання та навички для вирішення складних завдань, що сприяє їхньому особистому та професійному зростанню. Така підтримка підвищує задоволеність роботою, зміцнює довіру до роботодавця та допомагає працівникам досягати своїх кар'єрних цілей. В результаті працівники отримують можливість підвищувати свою цінність на ринку праці, що є важливим фактором у сучасному конкурентному середовищі.

Цифрові компетентності відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності праці, забезпечуючи можливість оптимізувати робочі процеси, покращити комунікацію та співпрацю, а також відкривати доступ до нових знань та інструментів. Одним з ключових факторів підвищення продуктивності праці є можливість автоматизації рутинних завдань. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати повторювані дії, звільняючи час для більш творчих та стратегічних завдань. Наприклад, використання програмного забезпечення для управління проєктами, аналізу даних та автоматизації завдань дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити час виконання та зменшити кількість помилок.

Цифрові компетентності також сприяють підвищенню ефективності комунікації та співпраці. Інструменти для спільного редагування документів, онлайн-платформи для управління проєктами та хмарні сховища дозволяють ефективно працювати в команді над спільними завданнями, незалежно від місця розташування, що особливо важливо в умовах глобалізації та розподілених команд.

Крім того, цифрові компетентності забезпечують доступ до величезного обсягу інформації та навчальних ресурсів. Інтернет та цифрові бібліотеки надають доступ до різноманітних джерел знань, що дозволяє швидко знаходити необхідні дані для виконання завдань. Онлайн-платформи для навчання дозволяють отримувати нові

знання та навички, що сприяє професійному зростанню та підвищенню продуктивності.

Використання цифрових інструментів також сприяє підвищенню креативності та ефективності. Інструменти для аналізу даних дозволяють виявляти тенденції та робити висновки, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень. Інструменти для візуалізації даних дозволяють представити складну інформацію в зрозумілому вигляді, що сприяє кращому розумінню та прийняттю більш ефективних рішень.

На завершення, можна сказати, що цифрові компетентності є ключовим фактором підвищення продуктивності праці в сучасному світі. Вони дозволяють автоматизувати завдання, оптимізувати робочі процеси, покращити комунікацію та співпрацю, забезпечити доступ до інформації та навчання, а також підвищити креативність та ефективність. Тому інвестування в розвиток цифрових навичок є важливим для будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху в сучасних умовах.

### **1.3. Методичні аспекти розвитку цифрових компетентностей працівників**

У попередніх підпунктах розділу було акцентовано увагу на важливості розвитку цифрових компетентностей. Але важливість розвитку наразі представлена не тільки на особистому рівні, а й на державному. Міністерство цифрової трансформації України у 2019 поставила ціль залучити 6 мільйонів громадян до програм цифрової грамотності, яку було досягнуто [41]. На теперешній час «згідно з результатом соціологічного дослідження, майже 60% українців володіють базовими та просунутими цифровими навичками — за чотири роки їх частка збільшилася на 12,6% і тепер сягає показників країн ЄС» [42].

Згідно з даними Всесвітнього економічного форуму, до 2027 року 6 із 10 працівників потребуватимуть навчання, але сьогодні лише половина працівників має доступ до відповідних можливостей навчання [43]. Оскільки технології продовжують

змінювати галузь, організації повинні оснащувати свою робочу силу необхідними навичками, щоб повністю використовувати її потенціал.

Спираючись на досвід закордонних та вітчизняних компаній, можемо виділити такі сучасні методичні аспекти розвитку цифрових компетентностей працівників:

1. Точна ідентифікація потреб.
2. Індивідуальні плани навчання.
3. Розширене цифрове наставництво: інтеграція ІІІ з цифровими наставниками.
4. Інтеграція навчання в робочий процес.

У точну ідентифікацію потреб можемо віднести аналіз наявного стану, визначення важливих для компанії цифрових компетентностей та які працівники чи відділ потребує покращення чи оновлення цифрових компетентностей. В практичному застосуванні потрібно дотримуватись такого плану:

1. Провести опитування чи співбесіду із працівниками, щоб зрозуміти їхні погляди на їхні цифрові навички та сфери, які потрібно вдосконалити. Це може дати цінну інформацію з точки зору працівника.
2. Провести оцінювання стану цифрових компетентностей. Її можна зробити за допомогою різноманітних цифрових інструментів, які можуть запропонувати кількісний аналіз компетентностей у певних сферах.
3. Провести аналіз з керівниками команд, щоб спрогнозувати, як ролі будуть розвиватися у компанії в найближчі роки та які цифрові компетентності знадобляться. Це узгоджує потреби в навчанні зі стратегічним напрямком компанії.
4. На основі аналізу виділити цифрові компетентності, які дуже важливі для майбутнього успіху компанії. Це може варіюватися від конкретних технічних навичок до більш загальних здібностей, таких як грамотність даних або кібербезпека.
5. Розташувати пріоритети на основі впливу та терміновості.
6. Розробити план дій, виходячи з пріоритетів, скласти детальний план дій із зазначенням, які навички будуть розглянуті в першу чергу, хто повинен їх розвивати та який метод навчання буде використано.

Не менш важливим аспектом є індивідуальні плани навчання, оскільки кожен працівник має різний рівень навичок і різні потреби залежно від відділу. Персоналізація навчання є ключовою для розвитку цифрових можливостей команди. Для цього слід урізноманітнювати цифрові ресурси, пропонуючи як базові, так і розширені курси, впроваджувати мікронавчання для вирішення повсякденних проблем, використовувати дані для адаптації навчальних шляхів, заохочувати самостійне навчання, і узгоджувати навчальні плани з цілями та кар'єрними планами працівників, що сприятиме їхньому особистому і професійному зростанню, підвищуючи мотивацію та відданість справі.

Найсучаснішим аспектом на даний момент є цифрове наставництво. Це потужний інструмент для розвитку цифрових навичок команди. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) може ще більше персоналізувати цей процес. Основні кроки для впровадження ефективної програми цифрового наставництва з ШІ:

- Визначити наставників та інструменти ШІ. Підібрати наставників потрібно відповідно до їхніх потреб і здібностей.
- Поставити чіткі цілі, що необхідно досягти за допомогою програми наставництва.
- Заохочувати взаємне навчання між наставниками та підопічними з допомогою ШІ, тобто двостороннє навчання з ШІ.
- Відзначати прогрес і використовувати миттєвий зворотний зв'язок від ШІ для постійного вдосконалення.

Щоб розвиток цифрових компетентностей був ефективним потрібно інтегрувати навчання в робочий процес. Оскільки команда розширює свій набір цифрових навичок, вплітання цих нових навичок у повсякденні завдання може значно підвищити компетентність і впевненість її учасників. Стратегія має включати щоденні цілі навчання, запровадження розподіленого навчання, використання інструментів електронного навчання, створення практичні можливості застосування, заохочувати до роздумів і постійного зворотного зв'язку.

За даними Pew Research Center, переважна кількість людей, які працюють в компанії на теперешній час народилося між 1980-ми і початком 2000-х років [44]. Вік

міленіалів зараз коливається від 22 до 37 років. Тому потрібно враховувати це в впровадженні навчання, адже є певна особливість в навчанні таких людей. Такі працівники розбираються в цифрових технологіях і вирости з інтернетом. Вони звикли мати вибір. Вони соціальні особи, які покладаються на думки та рекомендації «інфлюенсерів» від своїх зв'язків, щоб зробити вибір. Netflix і Amazon задовольняють ці потреби міленіалів, дозволяючи їм замовляти фільми або купувати продукти, надаючи персоналізовані рекомендації, оцінки користувачів і огляди. Ці онлайн-гіганти роблять інформацію легкодоступною, щоб потенційні покупці могли приймати зважені рішення. Мілленіали, як правило, більше мотивовані зовнішніми винагородами, такими як похвала, призи, гроші та оцінки, ніж внутрішньою мотивацією. Щоб мотивувати таких працівників до навчання без необхідності постійно роздавати фізичні призи, можна впровадити швидкий зворотний зв'язок у формі функції підрахунку балів для кожного модуля курсу або загалом використовувати гейміфікацію.

Тому, підсумовуючи, можемо сказати, що навчання має бути зручним, гнучким, легкодоступним, можливо з елементами гри для збереження мотивації працівників. Дати вибір при навчанні, створити модульне навчання або мікронавчання з використанням відео, зробити вміст матеріалів доступним до пошуку, а тренери будуть фасилітаторами, кураторами та наставниками.

На сьогоднішньому ринку навчання та розвитку працівників існує багато інструментів, які керівники відділу кадрів повинні враховувати при розробленні стратегії навчання та розвитку. у своєму дослідженні Аксак Н. Г. та Татарников А. О. зазначили, «глобальний ринок електронного навчання зростає на 14% щорічно» [45].

Як вже зазначалося, розвиток цифрових компетентностей працівників є ключовим завданням для сучасних організацій в умовах стрімкої цифровізації економіки та суспільства. Ефективне впровадження та використання цифрових інструментів навчання та розвитку персоналу відіграє ключову роль у формуванні, розвитку та вдосконаленні цих компетентностей.

У контексті розвитку цифрових компетентностей працівників, різноманітні цифрові платформи та інструменти, такі як системи управління навчанням (LMS),

системи керування навчальним контентом (LCMS), платформи навчального досвіду (LXP), каталоги навчального контенту, технології віртуальної реальності та платформи цифрового впровадження (DAP), набувають особливого значення. Ці інструменти не лише забезпечують доступ до навчальних матеріалів, але й сприяють розвитку таких ключових цифрових компетентностей, як інформаційна грамотність, комунікація та співпраця в цифровому середовищі, створення цифрового контенту, безпека в цифровому просторі та вирішення проблем з використанням цифрових технологій.

Зокрема, LMS системи відіграють визначальну роль у систематичному розвитку цифрових компетентностей, надаючи централізовану платформу для організації навчання, відстеження прогресу та оцінювання результатів. LCMS та LXP платформи розширюють можливості для створення та персоналізації навчального контенту, що є вирішальним для адаптації навчальних програм до індивідуальних потреб працівників у контексті розвитку їх цифрових навичок.

Розроблення персоналізованого навчання та розвитку для переконливого та надихаючого досвіду працівників не вимагає бути IT-фахівцем. Носити роль менеджера цифрових проєктів і скласти свій план цифрового навчання та розвитку стає легше з потрібними цифровими інструментами L&D. Тому пропонуємо розглянути різні цифрові інструменти для навчання та визначити в них відмінності та переваги.

Найпопулярнішими платформами є системи управління навчанням (LMS), вони надають онлайн-платформу для розміщення, організації та обміну навчальним контентом у всій організації, а також для відстеження та вимірювання сприйняття, залученості та досягнень працівників. Системи LMS можуть розміщувати різноманітні типи навчального контенту, починаючи від спеціально розроблених курсів, професійних сертифікатів і програм розвитку навичок, до неформального навчального контенту, до якого працівники можуть отримати доступ «точно вчасно». Ключовими елементами є :

- централізація даних від усіх зацікавлених сторін;
- можливість стежити за прогресом та професійним розвитком;

- розроблення курсу навчання шляхом створення контенту та сертифікації знань;
- мобільне, змішане та спільне навчання.

Ще одним важливим цифровим рішенням для навчання та розвитку є система керування навчальним контентом ( LCMS ). LCMS — це інструмент для спільного керування контентом для авторів, дизайнерів і менеджерів контенту, який надає такі переваги, як створення шаблонів, правила дизайну контенту, робочі процеси, контроль версій, забезпечення якості, дозволи, схвалення та бібліотека ресурсів, які можна включити в навчальний контент. Інструменти LCMS широко використовуються менеджерами з навчання та розвитку, оскільки вони полегшують їхнє повсякденне життя. Ключовими елементами є :

- хостинг і безпека даних;
- гнучкість: курси створюються за допомогою навчальних модулів або завантажуються;
- спільний обмін між учнями та тренерами, щоб висловити свою думку та поділитися своїми оцінками;
- складання довгострокового навчального сценарію.

Також існують платформи Learning Experience Platforms (LXP), яка має можливість залишати відгуки, ділитися вмістом, оцінювати якість вмісту, а платформа може дізнаватися про учня, давати рекомендації та пропонувати шляхи навчання. Учні також можуть встановлювати переваги щодо тем вмісту, форматів і рівнів навчання. У деяких випадках учні можуть створювати власні списки відтворення, використовуючи підібраний вміст, наданий командою навчання та розроблення. Ключові елементи:

✓ *Залучення кількох команд* - платформа підтримує роботу з декількома командами одночасно, забезпечуючи ефективну взаємодію між ними.

✓ *Індивідуальний контроль досягнень* - перевірка результатів здійснюється для кожного окремого випадку, а кожен навчальний курс контролюється індивідуально.

✓ *Гнучкість і сучасність* - платформа адаптується до всіх цифрових медіа та актуальних освітніх ресурсів, відповідаючи сучасним вимогам і трендам.

У табл. 1.4 подано порівняння цих цифрових платформ за функціональністю, призначенням і ключовими особливостями.

Таблиця 1.4 – Порівняння LMS, LCMS, LXP

|                            | LMS                                                                                                                                                                                                                                               | LCMS                                                                                                                                                                                                                                                                           | LXP                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Основні функції</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Управління та доставка навчального контенту.</li> <li>-Відстеження та звітність про навчальну діяльність.</li> <li>-Адміністрування курсів, реєстрація користувачів, управління сертифікатами.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розроблення, зберігання та управління навчальним контентом.</li> <li>- Спільне використання контенту між різними курсами та програмами.</li> <li>- Підтримка створення модульного та багаторазового використання контенту.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Персоналізоване навчання на основі штучного інтелекту та машинного навчання.</li> <li>-Курований контент з різних джерел, включаючи зовнішні ресурси.</li> <li>-Орієнтація на користувацький досвід і участь.</li> </ul> |
| <i>Призначення</i>         | Використовується для централізованого адміністрування, документування, відстеження та доставки освітніх курсів або програм.                                                                                                                       | Використовується для розроблення та управління навчальним контентом, часто в кооперації з LMS.                                                                                                                                                                                 | Забезпечення персоналізованого та цікавого навчального досвіду для користувачів, дозволяючи їм вибирати власний навчальний шлях.                                                                                                                                 |
| <i>Ключові особливості</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відстеження прогресу учнів.</li> <li>- Оцінювання та іспити.</li> <li>- Управління навчальними матеріалами.</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Інструменти для створення контенту.</li> <li>-Управління медіаресурсами.</li> <li>-Можливість співпраці між авторами контенту.</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Персоналізація навчального контенту.</li> <li>-Інтеграція з різними джерелами контенту.</li> <li>-Орієнтація на соціальне та самостійне навчання.</li> </ul>                                                             |
| <i>Ціль та фокус</i>       | Орієнтовані на адміністрування та відстеження навчальних курсів                                                                                                                                                                                   | Фокусуються на створенні та управлінні навчальним контентом.                                                                                                                                                                                                                   | Надають персоналізований навчальний досвід і інтегрують контент з різних джерел.                                                                                                                                                                                 |
| <i>Аудиторія</i>           | Викладачі та адміністратори, які керують навчальними програмами.                                                                                                                                                                                  | Розробники контенту та навчальні дизайнери.                                                                                                                                                                                                                                    | Кінцеві користувачі, які хочуть мати персоналізований навчальний досвід.                                                                                                                                                                                         |
| <i>Функціональність</i>    | Адміністрування курсів, відстеження прогресу                                                                                                                                                                                                      | Розроблення та зберігання контенту, співпраця авторів                                                                                                                                                                                                                          | Персоналізація контенту, куроване навчання, інтеграція з зовнішніми джерелами.                                                                                                                                                                                   |

*Джерело: розроблено автором на основі [46]*

Отже, LMS, LCMS та LXP усі підтримують навчання та розвиток, але вони мають різні підходи та функціональність, які відповідають специфічним потребам різних користувачів.

Часто компанії використовують каталоги навчального контенту. Навчальні каталоги не розробляються і не створюються організацією або командами навчання та розвитку. Навчальні каталоги беруть вміст, який існує в Інтернеті з надійних джерел, вміст підбирається, упорядковується та доповнюється метаданими, щоб працівники могли легко отримати доступ. Каталоги покращують досвід роботи працівників, а також забезпечують команди навчання та розвитку відстеженням і звітністю щодо впровадження навчання, залучення та досягнень. Ключовими елементами є:

- Надійний контент для навчання та розвитку, який пропонує різні навички та навички, різні дисципліни та різні формати вмісту.
- Шляхи навчання, які легко налаштувати для функціональних менеджерів.
- Індивідуалізовані форми навчання в подкастах, змішаному, дистанційному або очному навчанні
- Організовані навчальні шляхи для полегшення навчання на платформі. Щоб заощадити час при виборі тренінгів, всі вони згруповані за темами: особистісний розвиток і менеджмент.
- Спільнота та співпраця, де учні можуть ділитися думками та коментарями та робити їх видимими для всіх. Таким чином працівники більш автономні та залучені.

Деколи зустрічається в практиках навчання віртуальна реальність. Ключовим елементами цього є створення більш інтерактивного та інтенсивного навчання, простота зв'язування віртуальної реальності з професійним досвідом працівника: робота над управлінням стресом, створення тренінгу, адаптованого до його проблеми, повне занурення, яке, хоча й віртуальне, дозволяє працівнику фізично брати участь у навчанні.

Серед усіх цифрових інструментів у корпоративному навчанні та розвитку не можемо залишити без уваги платформу цифрового впровадження (DAP). DAP інтегруються з існуючими програмами, щоб надавати працівникам інструкції в програмі. DAP можуть виконувати такі дії, як надання покрокових інструкцій або вказівок, надання пропозицій і рекомендацій, а також меню самодопомоги в момент

необхідності. DAP також можуть мати форму інтерактивної бібліотеки, яка оновлюється в режимі реального часу. Ключовими елементами є:

- дидактичне та доступне навчання, яке можна проводити онлайн або через мобільний додаток;
- окреме навчання в різних модулях, що дозволяє тренуватися, не надто швидко;
- навчання, яке дозволяє надсилати push-повідомлення користувачам, щойно буде випущений наступний навчальний модуль;

Отже, не існує єдиного найкращого цифрового інструменту для навчання та розвитку, кожен з них має свої переваги. При оцінюванні пакету технологій навчання та розвитку варто враховувати наступні фактори: бюджет, джерело навчальних матеріалів та гнучкість. Інструмент має бути адаптований до потреб, уподобань і рівня навчання працівників, доступний у будь-якому форматі і в будь-який час.

Як було зазначено вище, LMS система може значно сприяти розвитку цифрових компетентностей працівників. Крім того, LMS заохочує самостійне навчання та надає мобільний доступ, що робить навчання більш гнучким та ефективним, сприяючи постійному вдосконаленню цифрових навичок у динамічному середовищі. Жилінська, О. К. та Дацькова, Д. М. у своєму дослідженні зазначають, що «LMS – це цифрова платформа, яка дозволяє організовувати, керувати та контролювати освітні процеси компанії» [47]. А стверджує Прухницький В. С., що «завдяки LMS можна заощадити ваш бюджет та час, впорядковуючи повторювані завдання в процесі навчання й адаптації працівників, клієнтів і партнерів» [48]. Сірський Л. О. радить звернути увагу на те, що «вибір LMS-системи має ґрунтуватися на потребах і цілях творця курсу» [49]. Тому зробимо огляд 5 популярних LMS систем, порівнявши їх між собою.

LMS система AcademyOcean — це український навчальний інструмент нового покоління, що призначений для автоматизації навчання та адаптації працівників. Ця система дозволяє організаціям ефективно управляти процесами навчання, забезпечуючи інтерактивний та зручний інтерфейс для користувачів. Завдяки своїй функціональності, AcademyOcean сприяє розвитку професійних навичок працівників, підвищуючи їхню продуктивність та залученість. Функціональність системи подано

на рис. 1.1, яка включає в себе різноманітні інструменти для створення та управління навчальними курсами, можливості для моніторингу прогресу працівників, а також інтеграцію з іншими системами. AcademyOcean підтримує різні формати навчального контенту, включаючи відео, текстові матеріали та інтерактивні завдання, що робить навчання більш захопливим і ефективним. Система також надає можливість отримання зворотного зв'язку, що дозволяє адаптувати навчальні програми відповідно до потреб організації.

| Standart                                              | PRO                                                            | Premium                                                           |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/>                                       | <input type="checkbox"/>                                          |
| <input type="checkbox"/> AI створення курсів і тестів | <input type="checkbox"/> + Standart                            | <input type="checkbox"/> + PRO                                    |
| <input type="checkbox"/> Необмежений обсяг матеріалів | <input type="checkbox"/> Особиста консультація                 | <input type="checkbox"/> 50 академій                              |
| <input type="checkbox"/> Необмежена кількість курсів  | <input type="checkbox"/> Інтеграції і API                      | <input type="checkbox"/> 100 адміністраторів                      |
| <input type="checkbox"/> Повна статистика             | <input type="checkbox"/> Вебінари та ILT                       | <input type="checkbox"/> До 5000 учнів на місяць                  |
| <input type="checkbox"/> Візуальний дашборд           | <input type="checkbox"/> Внутрішній відеохостинг (100 гб)      | <input type="checkbox"/> 60 SCORM файлів                          |
| <input type="checkbox"/> Тести та опитування          | <input type="checkbox"/> Кабінет налаштувань безпеки (базовий) | <input type="checkbox"/> Внутрішній відеохостинг (1 Тб)           |
| <input type="checkbox"/> Інтеграція з CRM та HRM      | <input type="checkbox"/> Відео та аудіовідповіді               | <input type="checkbox"/> Кабінет налаштувань безпеки (розширений) |
| <input type="checkbox"/> Мобільна версія              | <input type="checkbox"/> Рейтинги та чеклисти                  | <input type="checkbox"/> White-label рішення                      |
| <input type="checkbox"/> Команди учнів                |                                                                | <input type="checkbox"/> Система єдиного входу (SSO)              |
| <input type="checkbox"/> 5 адміністраторів            |                                                                | <input type="checkbox"/> Персональна адаптація                    |
| <input type="checkbox"/> До 1000 учнів на місяць      |                                                                |                                                                   |



Рисунок 1.1 – Функціонал LMS системи AcademyOcean

*Джерело: розроблено автором на основі [50]*

Workademy - це навчальна платформа, розроблена для зростаючих компаній, яка пропонує зручний інтерфейс та використовує штучний інтелект для створення курсів. Ця інноваційна система дозволяє організаціям швидко розробляти та впроваджувати навчальні програми, адаптуючи контент під конкретні потреби користувачів. На рис. 1.2 зображено функціональні можливості Workademy. Платформа підтримує різноманітні формати навчання, включаючи відео,

інтерактивні завдання та тестування, що робить процес навчання більш динамічним і ефективним. Завдяки інтеграції штучного інтелекту, Workademy може автоматизувати створення навчальних курсів, аналізувати прогрес і надавати рекомендації для покращення навчального процесу. Це дозволяє компаніям оптимізувати витрати на навчання та підвищити кваліфікацію своїх працівників.

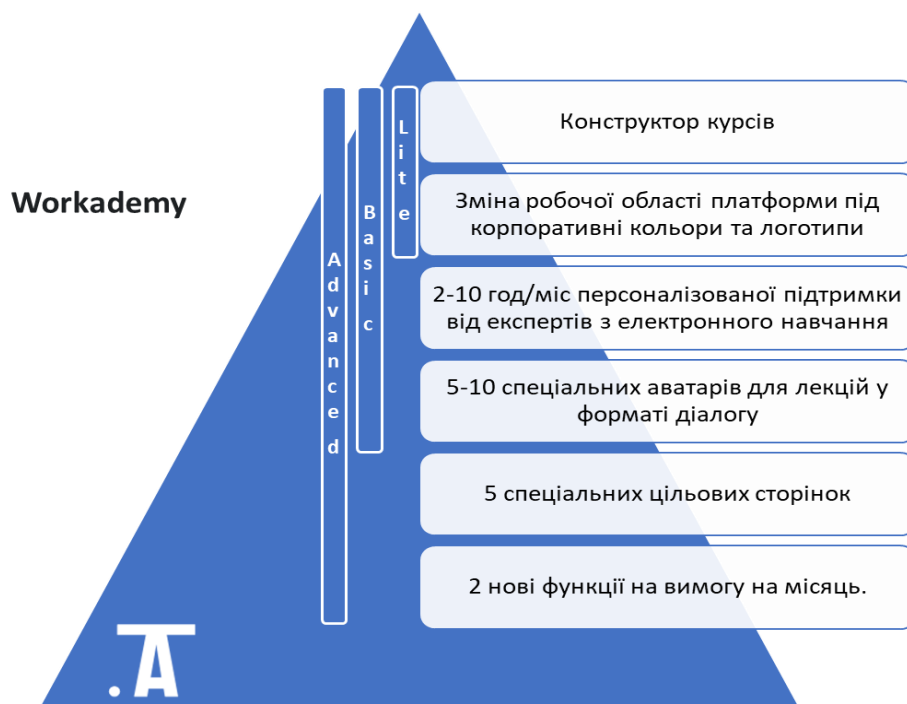


Рисунок 1.2 – Функціонал LMS системи Workademy

*Джерело: розроблено автором на основі [51]*

LMS Collaborator — це мультиінструмент для корпоративного навчання, що надає широкий спектр можливостей для організації та підтримки навчальних процесів. На рис. 1.3 подано складові пакетів системи, які включають понад 70 функціональних модулів. Ця система дозволяє ефективно управляти навчанням, комунікацією та базою знань в організації. Модулі LMS Collaborator охоплюють різні аспекти навчального процесу, такі як створення курсів, моніторинг прогресу, управління документацією та забезпечення зворотного зв'язку. Завдяки своїй гнучкості, Collaborator легко адаптується до потреб компаній різного розміру та сфери діяльності, забезпечуючи інтерактивне і зручне навчання для працівників, що дозволяє не лише підвищити ефективність навчання, але й сприяти розвитку корпоративної культури та знань у компанії.

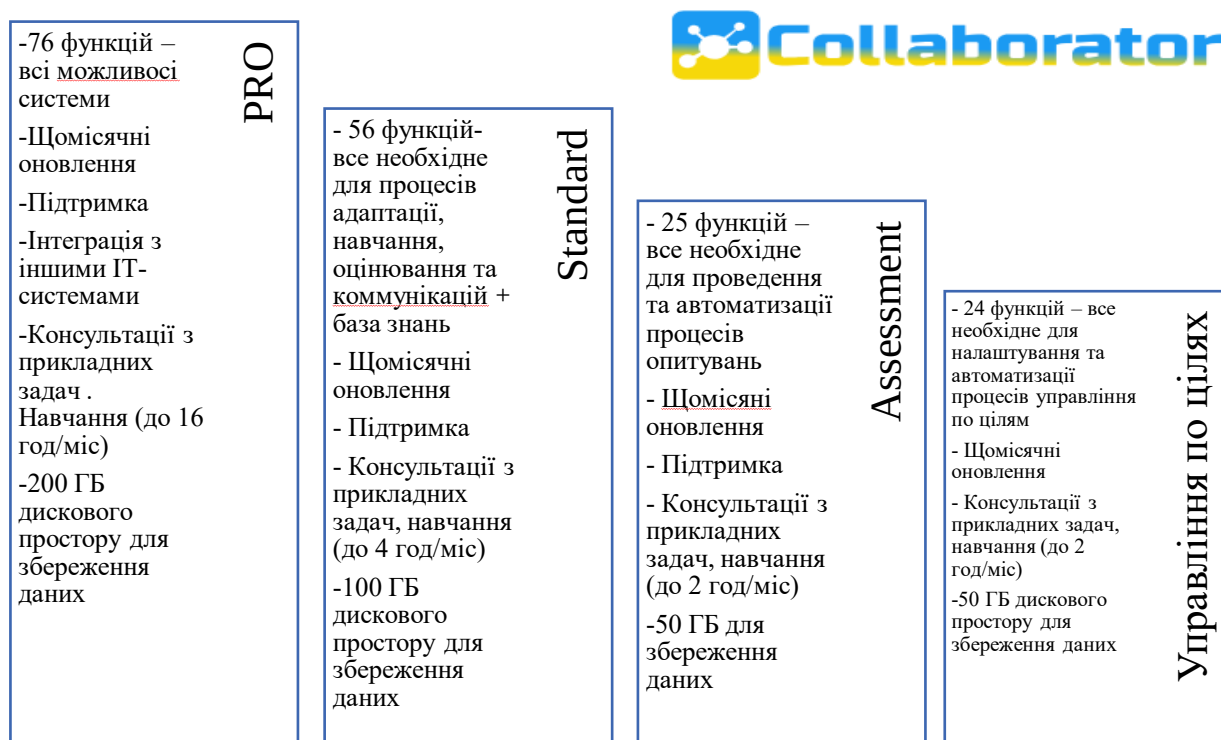


Рисунок 1.3 – Функціонал LMS Collaborator

*Джерело: розроблено автором на основі [52]*

SmartExpert UA — це LMS платформа для корпоративного навчання, яка допомагає систематизувати навчання працівників, автоматизувати онбординг, оцінювання компетентностей та впровадити базу знань.

На рис. 1.4 подано функціонал системи, який включає інструменти для створення та управління навчальними курсами, моніторингу прогресу, а також можливості для проведення тестувань і оцінювання компетентностей. SmartExpert UA підтримує інтеграцію різноманітних форм навчального контенту, що робить процес навчання більш ефективним і зручним.

Ця платформа дозволяє організаціям не лише покращити процеси навчання і адаптації нових працівників, але й створити централізовану базу знань, що забезпечує доступ до важливої інформації та ресурсів у будь-який час. Таким чином, SmartExpert UA сприяє розвитку професійних навичок працівників і підвищенню їхньої продуктивності.



Рисунок 1.4 – Функціонал SmartExpert UA

*Джерело: розроблено автором на основі [53]*

Kwiga — зручний сучасний сервіс, що поєднує в собі функціонал LMS та CRM систем, який призначений для організації онлайн-навчання та взаємодії з клієнтами.

На рис. 1.5 подано функціональні можливості системи, які включають інструменти для створення навчальних курсів, управління взаємовідносинами з клієнтами, а також моніторингу прогресу. Kwiga дозволяє інтегрувати навчальні матеріали з управлінськими процесами, що робить навчання більш ефективним і зручним.

Ця платформа забезпечує гнучкість у налаштуванні курсів та можливість персоналізації навчального досвіду, що сприяє підвищенню залученості учасників. Завдяки інтеграції функцій LMS та CRM, Kwiga допомагає компаніям ефективно управляти навчанням і комунікацією з клієнтами, підвищуючи їхню продуктивність і задоволеність.



- Пропонує понад 100 функцій
- Індивідуальний підхід
- Швидке розгортання
- Гнучкість і масштабування
- Безпечний і зручний спосіб зберігання, поширення та користування файлами онлайн — хмарне сховище
- Інтерактивні уроки
- Індивідуальні плани розвитку
- Форуми та чати для обговорення
- Мобільне навчання
- Інтеграція з зовнішніми ресурсами, корпоративними системами та соціальними мережами
- Онбординг персоналу, навчання та інші HR процеси
- Інтегровані тести та іспити
- Оцінювання soft skills
- Різноманітні формати домашніх завдань
- Адаптивний дизайн
- Ігрові елементи та віртуальні симуляції
- Звіти та аналітика
- Підтримка

Рисунок 1.5 – Функціонал Kwiga

*Джерело: розроблено автором на основі [54]*

В таблиці 1.5 наведено порівняльний аналіз ключових характеристик та функціональних можливостей різних платформ для управління навчальними процесами: AcademyOcean, Workademy, LMS Collaborator, SmartExpert UA та Kwiga. У таблиці враховано такі параметри, як управління курсами, інструменти для моніторингу прогресу, сертифікація, інтеграції з іншими системами, мобільний доступ, використання хмарних сховищ, а також наявність інтеграцій з технологіями штучного інтелекту. Представлено можливості кожної платформи в контексті редагування контенту, гейміфікації, аналітики, підтримки користувачів та захисту даних.

Аналіз ключових характеристик та функціональних можливостей дозволяє визначити, яка з платформ найкраще відповідає потребам сучасних освітніх процесів та управління знаннями. Зокрема, акцент зроблено на різноманітності функцій, простоті використання, доступності з мобільних пристроїв та цінovій політиці. Таблиця стане корисним інструментом для прийняття рішень щодо вибору оптимальної платформи, враховуючи індивідуальні потреби організації.

Таблиця 1.5 – Порівняння популярних LMS систем.

| Показник                 | Опис показника                                                            | AcademyOcean | Workademy | LMS Collaborator | SmartExpert UA | Kwiga |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|------------------|----------------|-------|
| 1                        | 2                                                                         | 3            | 4         | 5                | 6              | 7     |
| Управління курсами       | Можливості для створення, організації та адміністрування курсів           | +            | +         | +                | +              | +     |
| Відстеження прогресу     | Інструменти для моніторингу та звітності про успішність учнів             | +            | +         | +                | +              | +     |
| Оцінювання               | Наявність інтерактивних тестів, вікторин та інструментів для оцінювання   | +            | +         | +                | +              | +     |
| Сертифікація             | Функції для видачі сертифікатів після завершення курсу                    | +            | +         | +                | -              | +     |
| Користувацький інтерфейс | Зрозумілий і зручний інтерфейс                                            | +            | +         | +                | +              | +     |
| Хмарні сховища           | Наявні хмарних сховищ                                                     | +            | +         | +                | +              | +     |
| Мобільний доступ         | Наявність мобільного додатку або можливість доступу з мобільних пристроїв | +            | -         | -                | -              | +     |
| Інтеграції               | Можливість інтеграції з іншими системами, такими як HRM, CRM тощо         | +            | +         | +                | +              | +     |
| Інтеграції з ШІ          | Наявність інтеграції з ШІ                                                 | +            | +         | +                | -              | +     |
| Бібліотека контенту      | Наявність готових навчальних матеріалів і курсів                          | -            | -         | +                | +              | +     |
| Редактор контенту        | Інструменти для створення та редагування контенту                         | +            | +         | +                | +              | +     |

Продовження таблиці 1.5

| 1                  | 2                                                              | 3                                                                  | 4                                                                | 5                                                       | 6                                                                                                                                                       | 7                                                          |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Курований контент  | Доступ до зовнішніх ресурсів та матеріалів                     | -                                                                  | -                                                                | +                                                       | +                                                                                                                                                       | +                                                          |
| Гейміфікація       | Можливість введення нематеріальної мотивації                   | + (за додаткову плату)                                             | +                                                                | -                                                       | +                                                                                                                                                       | -                                                          |
| Аналітика          | Можливість генерувати докладні звіти про навчальні показники   | +                                                                  | +                                                                | +                                                       | +                                                                                                                                                       | +                                                          |
| Інтерактивні звіти | Наявність інтерактивних дашбордів для візуалізації даних       | +                                                                  | +                                                                | +                                                       | +                                                                                                                                                       | +                                                          |
| Підтримка          | Доступність та якість технічної підтримки                      | +                                                                  | +                                                                | +                                                       | +                                                                                                                                                       | +                                                          |
| Захист даних       | Забезпечення безпеки та конфіденційності даних                 | +                                                                  | +                                                                | +                                                       | +                                                                                                                                                       | +                                                          |
| Ціноутворення      | Вартість пакетів за місяць (мінімальну кількість користувачів) | Standard<br>11250 грн<br>PRO<br>30000 грн<br>Premium<br>105000 грн | Lite<br>15240 грн<br>Basic<br>37000 грн<br>Advanced<br>65310 грн | Standard<br>6600 грн<br>Pro 8800 грн<br>MBO<br>4400 грн | База знань 990 грн<br>Адаптація та Навчання 2960 грн<br>Оцінювання працівників 1970 грн<br>Гейміфікація та утримання 1970 грн<br><br>Разом від 7890 грн | Growth – 1600 грн<br>Pro – 4000 грн<br>BigTuna – 11200 грн |

*Джерело: розроблено автором на основі [50],[51],[52],[53],[54]*

Отже, порівнявши п'ять різних LMS систем, можемо зробити висновок, що всі вони зручні в використанні та в створенні контенту, але обирати для компанії потрібно виходячи з потреб та бюджету. AcademyOcean та LMS Collaborator підходять для компаній, які потребують гнучкого і функціонального рішення з широкими можливостями для управління та аналітики. Workademy найкраще підійде для тих, хто шукає простоту та швидкість у налаштуванні та використанні. SmartExpert UA та Kwiga є відмінними варіантами для локальних потреб з акцентом на інтерактивність та зручність.

Можна зробити висновки, що у контексті стрімкої цифровізації економіки та суспільства, розвиток цифрових компетентностей працівників постає як імперативне завдання для сучасних організацій. Методичні аспекти цього процесу охоплюють широкий спектр стратегій та інструментів, які інтегруються в комплексну систему навчання та розвитку. Ключовими елементами цієї системи є: прецизійна ідентифікація потреб у цифрових компетентностях; розроблення індивідуалізованих планів навчання, що враховують різноманітність рівнів навичок та потреб працівників; імплементація розширеного цифрового наставництва з інтеграцією технологій штучного інтелекту; органічна інтеграція навчального процесу в робочий контекст; застосування передових цифрових платформ, таких як системи управління навчанням (LMS), системи керування навчальним контентом (LCMS) та платформи навчального досвіду (LXP); адаптація методик до специфіки цільової аудиторії, зокрема міленіалів; забезпечення гнучкості та омніканальності доступу до навчальних ресурсів; інкорпорація елементів гейміфікації для підвищення мотивації та залученості; здійснення постійного моніторингу та аналізу ефективності навчальних інтервенцій за допомогою аналітичних інструментів; селекція оптимальних LMS систем, конгруентних організаційним потребам та можливостям. Синергетична імплементація цих методичних аспектів уможливорює створення ефективної екосистеми розвитку цифрових компетентностей, що є фундаментальним фактором конкурентоспроможності та інноваційності організацій у сучасному цифровому ландшафті.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз рівня цифровізації компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»**

ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» спеціалізується на аутсорсингу персоналу, зокрема на наданні послуг з підбору працівників та кадрового забезпечення. Компанія є відомим гравцем на ринку HR аутсорсингу в Україні з 2009 року, пропонуючи комплексні послуги з наймання та управління персоналом для різних галузей бізнесу.

Компанія надає рішення, які допомагають бізнесам швидко заповнювати кадрові вакансії, мінімізуючи витрати на внутрішній кадровий резерв. Завдяки професійній команді та ефективним методам роботи, ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» забезпечує високу якість підбору кадрів, що сприяє успішному розвитку бізнесу клієнтів.

Використовуючи сучасні технології та стратегії, компанія прагне оптимізувати кадрові процеси, що дозволяє клієнтам зосередитися на основних бізнес-цілях, залишаючи питання управління персоналом у надійних руках професіоналів. Основними напрямками діяльності компанії є:

- аутсорсинг персоналу;
- аустафінг;
- охорона праці;
- підбір персоналу ;
- масовий підбір персоналу.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності організації за 2021-2023 роки

| Найменування показників                                     | Значення показників за роками (тис. грн) |          |           | Зміна показників, + / – |          |                  |          |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------|-----------|-------------------------|----------|------------------|----------|
|                                                             | 2021                                     | 2022     | 2023      | 2023р. до 2022р.        |          | 2022р. до 2021р. |          |
|                                                             |                                          |          |           | абсол.                  | відн., % | абсол.           | відн., % |
| Дохід                                                       | 91 178,8                                 | 65 325,7 | 128 164   | 62 838,3                | 96,19    | -25853,10        | -28,35   |
| Чистий прибуток                                             | 2 076,8                                  | 1 190,4  | -15 861,9 | -17 052,3               | -1432,48 | -886,40          | -42,68   |
| Активи                                                      | 45 937,9                                 | 15 200,1 | 33 740,7  | 18 540,6                | 121,98   | -30737,80        | -66,91   |
| Зобов'язання                                                | 58 537,5                                 | 12 964,5 | 30 850,6  | 17 886,1                | 137,96   | -45573,00        | -77,85   |
| Фонд оплати праці штатних працівників, усього               | 58 878,5                                 | 83 918,4 | 98 326,7  | 14 408,3                | 17,17    | 25039,90         | 42,53    |
| Фонд основної заробітної плати                              | 38 006,9                                 | 49 755,6 | 66 953,3  | 17 197,7                | 34,56    | 11748,70         | 30,91    |
| Фонд додаткової заробітної плати                            | 20 714,1                                 | 28 370,2 | 30 448,6  | 2 078,4                 | 7,33     | 7656,10          | 36,96    |
| Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 2 664,2                                  | 3 601,4  | 297,0     | -3 304,4                | -91,75   | 937,20           | 35,18    |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер      | 14 905,2                                 | 20 694,4 | 23 742,2  | 3047,80                 | 14,73    | 5789,20          | 38,84    |
| Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати           | 175,5                                    | 618,2    | -         | -                       | -        | 442,70           | 252,25   |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати                      | 157,5                                    | 5 792,6  | 924,8     | -4867,80                | -84,03   | 5635,10          | 3577,84  |
| Матеріальна допомога                                        | 65,0                                     | 5 672,7  | 924,8     | -4747,90                | -83,70   | 5607,70          | 8627,23  |
| Оплата за невідпрацьований робочий час                      | 2 969,2                                  | 3 456,2  | 6 409,4   | 2953,20                 | 85,45    | 487,00           | 16,40    |

*Джерело: розроблено автором на основі [55]*

У 2023 році компанія демонструє значне зростання доходів (96,19%) та активів (121,98%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення її операційної активності. Проте, на фоні цього зростання, чистий прибуток впав до збитків (-1 432,48%), що може свідчити про суттєві витрати або фінансові труднощі. Також спостерігається збільшення зобов'язань (137,96%), що може вказувати на підвищення боргового навантаження. Фонд оплати праці та премії зросли, що може свідчити про зусилля компанії підтримати своїх працівників. Однак суттєве зменшення заохочувальних та компенсаційних виплат (-84,03%) і матеріальної допомоги (-83,70%) може негативно вплинути на мотивацію персоналу. Загалом, компанія

демонструє ріст доходів і активів, але зіткнулася з великими фінансовими труднощами, що вимагає перегляду витратної стратегії.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за 2021–2023 роки (таблиця 2.1) дозволяє зробити висновки щодо впливу цих показників на розвиток цифрових компетентностей працівників. У 2023 році компанія продемонструвала значне зростання доходів (на 96,19%) та активів (на 121,98%) у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про позитивну динаміку операційної діяльності. Однак чистий прибуток компанії впав до збитків (-1 432,48%), що може бути наслідком значних витрат, у тому числі інвестицій у цифрову трансформацію або інші стратегічні напрями.

Суттєве збільшення фонду оплати праці штатних працівників (на 17,17%) і фонду основної заробітної плати (на 34,56%) у 2023 році свідчить про увагу компанії до підтримки своїх працівників, що є важливим фактором для розвитку їх цифрових компетентностей. Разом із цим, спостерігається скорочення заохочувальних виплат (-84,03%) та матеріальної допомоги (-83,70%), що може негативно вплинути на мотивацію персоналу та їхнє сприйняття нововведень, пов'язаних із цифровізацією.

Зростання боргових зобов'язань (на 137,96%) вказує на можливу потребу у зовнішніх фінансових ресурсах, що може бути спрямовано на модернізацію інфраструктури чи впровадження цифрових технологій. Це свідчить про прагнення компанії адаптуватися до нових умов ринку, однак такі зобов'язання потребують ретельного управління, щоб уникнути фінансової нестабільності.

Таким чином, аналіз показує, що попри фінансові труднощі, компанія здійснює кроки для створення умов, необхідних для розвитку цифрових компетентностей працівників. Однак для досягнення стратегічних цілей у цій сфері потрібна оптимізація витрат, удосконалення мотиваційної політики та ефективне управління фінансовими ресурсами.

В табл. 2.2 відображено динаміку ключових показників руху персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за період 2021–2023 років, а саме: наведено чисельність прийнятих і звільнених працівників, а також чисельність персоналу за окремими категоріями, зокрема за гендерною ознакою, умовами праці та типами

зайнятості. Особливу увагу приділено змінам облікової чисельності працівників, їхньому гендерному розподілу, а також показникам плинності кадрів.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників руху персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

| Найменування показників                                                                                                                                 | Значення показників за роками (осіб) |      |      | Зміна показників, + / – |          |                  |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------|------|-------------------------|----------|------------------|----------|
|                                                                                                                                                         | 2021                                 | 2022 | 2023 | 2023р. до 2022р.        |          | 2022р. до 2021р. |          |
|                                                                                                                                                         |                                      |      |      | абсол.                  | відн., % | абсол.           | відн., % |
| Чисельність прийнятих штатних працівників                                                                                                               | 78                                   | 51   | 53   | 2                       | 3,92     | -27              | -34,62   |
| у т.ч. жінки                                                                                                                                            | 50                                   | 31   | 44   | 13                      | 41,94    | -19              | -38,00   |
| Чисельність звільнених штатних працівників                                                                                                              | 119                                  | 120  | 107  | -13                     | -10,83   | 1                | 0,84     |
| - у т.ч. жінки                                                                                                                                          | 58                                   | 68   | 54   | -14                     | -20,59   | 10               | 17,24    |
| Чисельність звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)      | 89                                   | 96   | 59   | -37                     | -38,54   | 7                | 7,87     |
| - у т.ч. жінки                                                                                                                                          | 39                                   | 60   | 44   | -16                     | -26,67   | 21               | 53,85    |
| Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду                                                                                     | 739                                  | 814  | 891  | 77                      | 9,46     | 75               | 10,15    |
| - у т.ч. жінки                                                                                                                                          | 391                                  | 472  | 537  | 65                      | 13,77    | 81               | 20,72    |
| Облікова чисельність штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)                                                            | 45                                   | 39   | 50   | 11                      | 28,21    | -6               | -13,33   |
| Облікова чисельність штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами                                                | 6                                    | 8    | 2    | -6                      | -75,00   | 2                | 33,33    |
| Облікова чисельність штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством | 31                                   | 39   | 40   | 1                       | 2,56     | 8                | 25,81    |
| - у т.ч. жінки                                                                                                                                          | 31                                   | 39   | 40   | 1                       | 2,56     | 8                | 25,81    |
| Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):                                                                                        |                                      |      |      |                         |          |                  |          |
| - зовнішні сумісники                                                                                                                                    | 11                                   | 20   | 45   | 25                      | 125,00   | 9                | 81,82    |
| - працюють за цивільно-правовими договорами                                                                                                             | 1361                                 | 44   | 47   | 3                       | 6,82     | -1317            | -96,77   |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації компанії*

Аналіз цих даних дає змогу оцінити ефективність кадрової політики підприємства, динаміку зайнятості та стабільності трудового колективу. У таблиці відображено відносні й абсолютні зміни показників, що дозволяє глибше зрозуміти тенденції у сфері управління персоналом. На основі аналізу, видно, що компанія ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» має тенденцію до зменшення чисельності прийнятих працівників протягом 2021-2023 років. Зокрема, чисельність прийнятих штатних працівників зменшилася на 34,62% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про певне скорочення обсягу набору персоналу. Особливо значним було зниження в сегменті жінок (на 38%). Це може вказувати на зниження попиту на робочу силу або оптимізацію структури персоналу.

З іншого боку, чисельність звільнених штатних працівників зросла на 7,87% за той самий період, що свідчить про високий рівень плинності кадрів. Незважаючи на те, що загальна чисельність звільнень зменшилася на 20,59% у 2023 році порівняно з 2022, це може бути наслідком як добровільних звільнень (особисті причини), так і певних внутрішніх проблем, таких як порушення трудової дисципліни. Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду також демонструє позитивну тенденцію — зростання на 20,72% порівняно з 2021 роком, що свідчить про загальне збільшення штату попри вищезгадані скорочення.

Основоючись на штатний розпис, у табл. 2.3 подана організаційна структура персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». Представлена таблиця містить інформацію про структурні підрозділи та відповідні посади, що забезпечують функціонування компанії. У таблиці відображено поділ посад за адміністративними, технічними, клієнтоорієнтованими та виробничими підрозділами, що дає змогу оцінити організаційну структуру підприємства. Цей розподіл демонструє широкий спектр функціональних ролей, необхідних для реалізації як внутрішніх, так і зовнішніх завдань компанії. Посади охоплюють управлінський, адміністративний, технічний та клієнтський рівні, що дозволяє забезпечувати комплексну підтримку бізнес-процесів, взаємодію з замовниками та виконання виробничих сервісів. Структура відображає адаптивність організації до сучасних бізнес-викликів та акцент на спеціалізованих компетентностях працівників.

Таблиця 2.3. – Організаційна структура персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

| Структурний підрозділ                                    | Посада                                                                       |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                        | 2                                                                            |
| <i>Адміністрація</i>                                     | Директор підприємства                                                        |
|                                                          | Директор виконавчий                                                          |
|                                                          | Менеджер з управління аутсорсинговим проектом                                |
|                                                          | Інженер з охорони праці                                                      |
|                                                          | Юрисконсульт                                                                 |
|                                                          | Бухгалтер                                                                    |
|                                                          | Молодший фахівець з фінансової роботи                                        |
|                                                          | Фахівець з розвитку бізнесу                                                  |
|                                                          | Фахівець                                                                     |
|                                                          | Провідний фахівець з аутсорсингових проектів                                 |
|                                                          | Фахівець з підбору тимчасового персоналу                                     |
|                                                          | Фахівець з проекту                                                           |
|                                                          | Фахівець з координації проекту                                               |
|                                                          | Молодший фахівець з фінансових питань                                        |
|                                                          | Фахівець з проектів аутсорсинга                                              |
|                                                          | Головний фахівець адміністрування проекту                                    |
|                                                          | Фахівець з обліку кадрів                                                     |
| <i>Технічний відділ</i>                                  | Діловод                                                                      |
|                                                          | Кур'єр                                                                       |
| <i>Відділ по роботі з замовниками</i>                    | Фахівець по роботі з первинною документацією                                 |
|                                                          | Фахівець з первинного контролю та аналізу вхідної документації замовника     |
|                                                          | Фахівець з питань бухгалтерського обліку                                     |
|                                                          | Фахівець з питань документообігу та адміністрування діяльності               |
|                                                          | Фахівець з питань фінансової звітності замовників                            |
|                                                          | Фахівець з питань утилізації продукції                                       |
|                                                          | Фахівець з питань розвитку бізнесу клієнта                                   |
|                                                          | Фахівець з питань бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності |
|                                                          | Фахівець з питань маркетингу                                                 |
|                                                          | Фахівець по роботі з замовниками                                             |
|                                                          | Фахівець з питань регулювання фінансової звітності                           |
|                                                          | Фахівець з автотранспорту                                                    |
|                                                          | Фахівець з комунікацій                                                       |
| <i>Відділ з підтримки виробничих сервісів замовників</i> | Майстер зміни                                                                |
|                                                          | Менеджер з питань будівельних проектів                                       |
|                                                          | Інженер з проектно-кошторисної роботи                                        |
|                                                          | Інженер-конструктор                                                          |
|                                                          | Провідний технік                                                             |
|                                                          | Технік                                                                       |
|                                                          | Технік-програміст                                                            |
|                                                          | Фахівець по роботі з основними засобами                                      |
|                                                          | Головний фахівець проекту                                                    |
|                                                          | Складальник                                                                  |
|                                                          | Вантажник                                                                    |

*Джерело: розроблено автором на основі штатного розпису компанії*

На рис. 2.1 подано організаційна структура системи управління персоналом у київській філії, персонал якої був взятий для проведення дослідження в даній магістерській роботі.

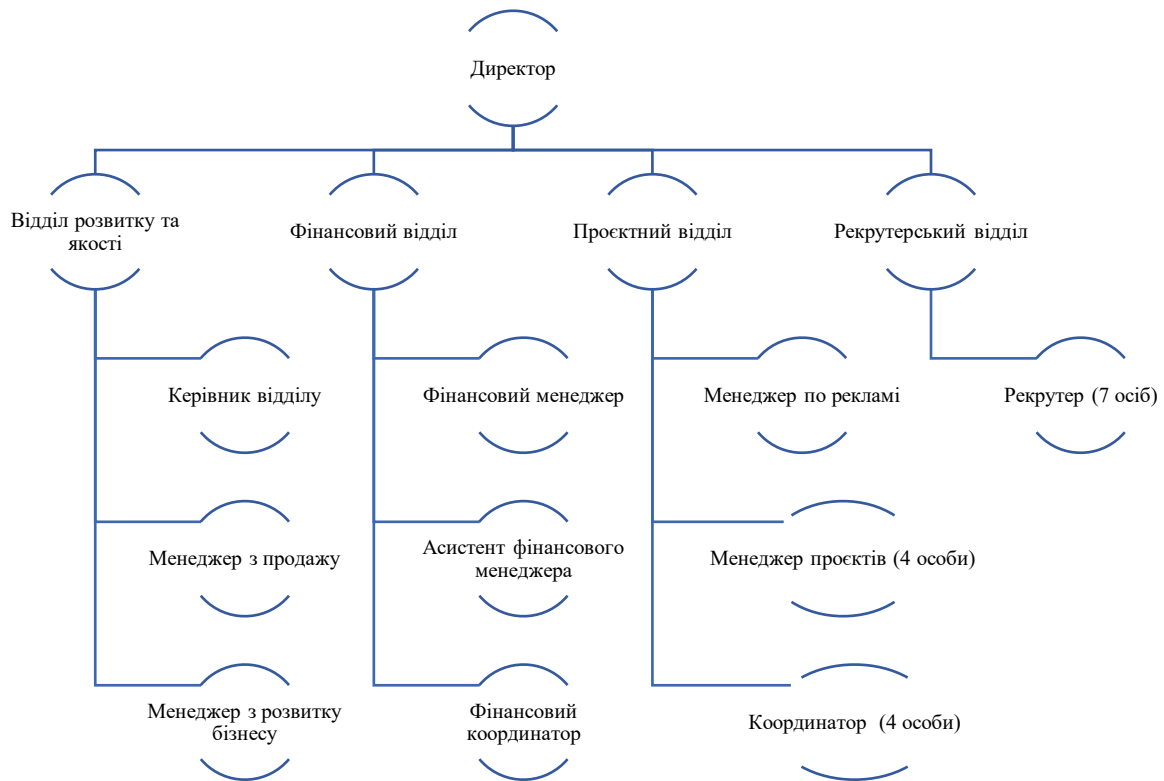


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління персоналом ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у м. Києві

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації компанії*

Як бачимо, філія компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у м. Києві має 4 відділи, які включають в себе 22 фахівця. Для наочності на рис. 2.2 зображена статеві – вікова структура.

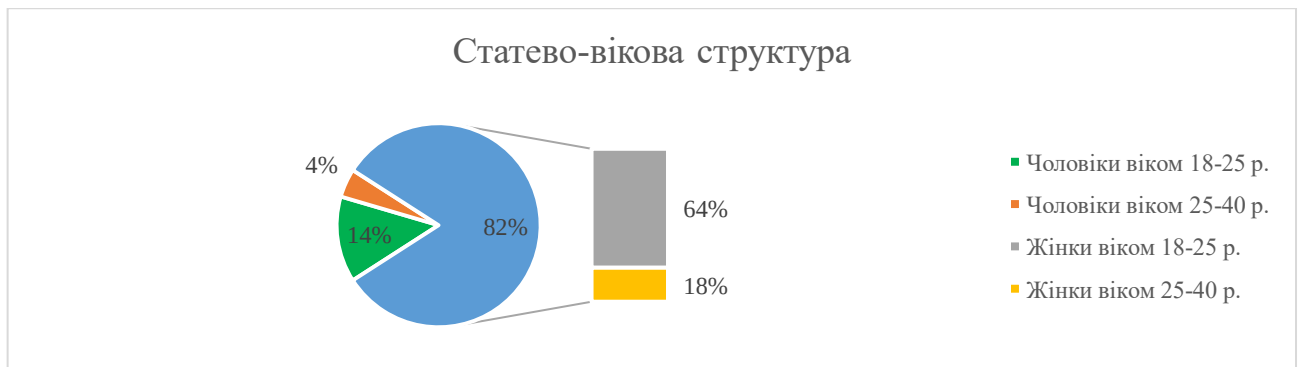


Рисунок 2.2 – Статеві-вікова структура персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» у м. Києві

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації компанії*

Для аналізу рівня цифровізації компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» були використані критерії та питання, які наведені в Digital Maturity Benchmark, на основі цього було створено анонімне анкетування (табл. 2.4), у якому були варіанти відповіді від 1 до 5, де 1 – найнижчий, а 5 – найвищий. Анкетування пройшли 22 фахівці, нами були підсумовані та виведенні середні значення відповідей. Результат даного опитування подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.4 - Оцінювання рівня цифровізації бізнес-процесів підприємств за моделлю Digital Maturity Benchmark

| №  | Запитання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. | Стратегія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Як часто ваша організація переглядає та оновлює свою цифрову стратегію?</li> <li>– Наскільки ваша цифрова стратегія відповідає вашій загальній бізнес-стратегії та цілям?</li> <li>– Наскільки ваша цифрова стратегія враховує ринкові можливості та загрози?</li> <li>– Наскільки ваша цифрова стратегія визначає конкретні цілі, показники та ініціативи?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2. | Культура                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наскільки ваша організація відкрита до нових ідей та експериментів?</li> <li>– Наскільки ваша організація сприяє співпраці та обміну знаннями між різними функціями та відділами?</li> <li>– Наскільки ваша організація навчається на своїх помилках та успіхах?</li> <li>– Наскільки ваша організація адаптується до змінних потреб та очікувань своїх клієнтів?</li> <li>– Наскільки ваша організація підтримує та заохочує цифрову інновацію та креативність?</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
| 3. | Організація                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наскільки ваша організація має оптимальну структуру, процеси, ролі та норми, які підтримують цифрову трансформацію?</li> <li>– Наскільки ваша організація має ефективне та гнучке управління проєктами та змінами?</li> <li>– Наскільки ваша організація має сильне та відповідальне лідерство, яке забезпечує цифрову візію та напрямок?</li> <li>– Наскільки ваша організація має високий рівень участі та залученості своїх працівників у цифрові ініціативи?</li> <li>– Наскільки ваша організація має ефективну систему управління ризиками та безпеки, яка враховує цифрові виклики та можливості?</li> </ul>                                              |
| 4. | Здібності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наскільки ваша організація має необхідні навички, знання та ресурси для реалізації своєї цифрової стратегії?</li> <li>– Наскільки ваша організація надає своїм працівникам можливості для навчання та розвитку їх цифрових компетенцій?</li> <li>– Наскільки ваша організація приваблює та утримує талановитих цифрових фахівців?</li> <li>– Наскільки ваша організація співпрацює зі спеціалізованими партнерами та постачальниками, які можуть допомогти їй покращити свої цифрові можливості?</li> <li>– Наскільки ваша організація використовує зовнішні джерела та платформи для надання своїм працівникам доступу до цифрових знань та навичок?</li> </ul> |
| 5. | Технології                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## Продовження таблиці 2.4

| 1 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наскільки ваша організація використовує сучасні, інтегровані, масштабовані та гнучкі цифрові технології для покращення своєї продуктивності, ефективності та інноваційності?</li> <li>– Наскільки ваша організація використовує цифрові дані для підтримки своїх бізнес-цілей та рішень?</li> <li>– Наскільки ваша організація використовує цифрові канали та точки контакту для покращення своєї взаємодії з клієнтами та партнерами?</li> <li>– Наскільки ваша організація використовує цифрові інструменти та платформи для покращення своєї співпраці та комунікації внутрішньо та зовнішньо?</li> <li>– Наскільки ваша організація використовує цифрові рішення для створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей?</li> </ul> |

*Джерело: розроблено автором на основі [56]*

В табл. 2.5 наведено результати оцінювання рівня цифровізації компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» за ключовими критеріями: стратегія, культура, організація, здібності та технології. Дані відображають середній рівень розвитку кожного з критеріїв, що дозволяє оцінити загальний стан цифрової трансформації компанії. Наведений аналіз забезпечує комплексне розуміння сильних і слабких сторін компанії в контексті цифровізації, що слугує основою для формування рекомендацій щодо подальшого вдосконалення цифрових процесів.

Таблиця 2.5 – Результати оцінювання рівня цифровізації компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

| Критерії           | Стратегія | Культура | Організація | Здібності | Технології | Загальний рівень |
|--------------------|-----------|----------|-------------|-----------|------------|------------------|
| Середній результат | 3,5       | 4,2      | 3,4         | 3         | 4          | 3,62             |

*Джерело: розроблено автором*

Результати оцінювання рівня цифровізації компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» показують, що найвищий бал серед усіх критеріїв отримала культура з оцінкою 4,2. Це свідчить про те, що організація приділяє значну увагу підтримці відкритості до інновацій, співпраці між працівниками та адаптації до нових умов і можливостей цифрової трансформації. Компанія має культуру, яка сприяє впровадженню цифрових змін. Технології отримали оцінку 4, що також є досить високим результатом. Це свідчить про те, що компанія активно використовує сучасні цифрові інструменти та платформи для покращення взаємодії з клієнтами та

партнерами. Такий результат вказує на інвестиції в технологічну підтримку бізнес-процесів і на прагнення підвищити продуктивність компанії за допомогою цифрових рішень.

У сфері стратегії компанія отримала 3,5 бали, що вказує на наявність загальної стратегії цифрової трансформації, але можливо, ця стратегія потребує уточнення або оновлення. Це необхідно для кращого врахування нових можливостей і викликів ринку, щоб компанія могла ефективніше адаптуватися до цифрових змін. Організація та здібності отримали оцінки 3,4 та 3 відповідно, що вказує на певні прогалини в цих аспектах. Це може означати необхідність вдосконалення організаційних структур та розширення компетентностей працівників, щоб досягти більш високого рівня цифровізації компанії. Компанії варто більше зосередитися на розвитку навичок персоналу та оптимізації внутрішніх процесів, пов'язаних з управлінням змінами та проєктами цифрової трансформації.

Загальна оцінка рівня цифровізації компанії становить 3,62, що є як середнім показником. Це означає, що компанія перебуває на правильному шляху, однак є ще аспекти для вдосконалення, особливо в частині організації процесів та розвитку навичок персоналу. Загалом, компанія має міцний фундамент для цифрової трансформації, зокрема в аспектах культури та технологій, але потребує подальшої роботи над стратегічним плануванням, організаційною структурою та розвитком навичок працівників для підвищення рівня цифровізації компанії.

## **2.2 Аналіз існуючих програм та методів розвитку цифрових компетентностей персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»**

ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» активно працює над підвищенням цифрових компетентностей своїх працівників, що є необхідною умовою для успішної реалізації стратегії цифрової трансформації. Проте, на основі оцінювання рівня цифровізації компанії, було виявлено певні прогалини у навичках персоналу, що вказує на

необхідність вдосконалення існуючих програм розвитку. Для аналізу були розглянуті основні напрями та методи підготовки кадрів, які застосовуються в компанії.

- *Навчання через онлайн-курси та вебінари.* ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» надає своїм працівникам доступ до онлайн-курсів та вебінарів, спрямованих на розвиток цифрових навичок. Тематика навчання включає основи цифрової грамотності, використання корпоративних цифрових платформ, а також основи аналізу даних та управління проєктами. Однак, на даний момент охоплення курсів є недостатнім для розвитку більш складних цифрових компетентностей, таких як навички роботи з інноваційними технологіями та інструментами аналітики.

- *Внутрішнє наставництво та обмін досвідом.* Компанія також використовує метод наставництва, де працівники з більш високим рівнем цифрових знань навчають колег, що тільки починають освоювати нові технології.

- *Інтенсивні тренінги та воркшопи.* Для швидкого освоєння нових інструментів компанія періодично проводить інтенсивні тренінги та воркшопи. Ці заходи є ефективними для ознайомлення працівників з конкретними цифровими інструментами та платформами, які використовуються в компанії. Проте, такі тренінги зазвичай мають короткотривалий ефект і можуть не забезпечувати глибокого розуміння технологій або їхньої адаптації до змінних умов.

- *Співпраця з зовнішніми тренінговими центрами.* Компанія співпрацює з деякими зовнішніми навчальними центрами для забезпечення спеціалізованих програм, але така співпраця поки що є обмеженою. Використання зовнішньої експертизи може бути корисним для заповнення прогалин у більш складних і специфічних навичках, таких як аналітика великих даних, кібербезпека та використання сучасних платформ для автоматизації бізнес-процесів.

Основною програмою для навчання та розвитку персоналу в компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є Microsoft Teams. Дана платформа для командної роботи, створена компанією Microsoft, яка об'єднує чати, відеоконференції, зберігання файлів і інтеграцію з іншими додатками, основні можливості програми є :

- *Відеоконференції та вебінари.* Microsoft Teams дозволяє організовувати онлайн-зустрічі та вебінари, де можна проводити навчальні сесії для працівників у

реальному часі. Це зручно для інтерактивних тренінгів, де учасники можуть задавати питання і взаємодіяти з тренером чи колегами.

- *Запис занять.* Зустрічі в Microsoft Teams можна записувати, що дозволяє зберігати навчальні сесії та надавати доступ до них тим, хто не зміг бути присутнім. Це зручно для створення бібліотеки навчальних матеріалів, до яких працівники можуть звертатися в будь-який час.

- *Обмін файлами та документами.* Платформа дозволяє ділитися файлами, презентаціями, документами та іншими навчальними матеріалами прямо в каналі або чаті. Це спрощує доступ до навчальних матеріалів і сприяє колективному обговоренню.

- *Інтеграція з іншими додатками.* Microsoft Teams інтегрується з іншими додатками Microsoft 365, такими як SharePoint, Excel, Word та іншими платформами для навчання, що розширює можливості платформи.

- *Чати та канали.* Microsoft Teams має канали для групової роботи, де можна створювати тематичні розділи для навчання, обговорювати конкретні теми або завдання, що є корисним для постійної комунікації та підтримки після навчання.

- *Оцінювання знань.* Через інтеграцію з Microsoft Forms можна створювати тести та опитування, що дозволяє оцінювати знання працівників після навчальних сесій і відстежувати їхній прогрес.

- *Функція завдань та планування.* За допомогою Planner, інтегрованого в Microsoft Teams, можна призначати завдання, які допомагають структурувати процес навчання, встановлювати дедлайни і стежити за виконанням. Це зручно для тривалих програм навчання, де потрібно контролювати прогрес кожного учасника.

- *Мобільна доступність.* Microsoft Teams доступна на мобільних пристроях, що дозволяє працівникам брати участь у навчанні з будь-якого місця. Це особливо зручно для працівників, які не мають постійного доступу до комп'ютера.

Для аналізу методів розвитку цифрових компетентностей персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» було проведено аудит, який базувався на структурованих спостереженнях, аналізі внутрішньої документації компанії, а також

проведенні бесід із керівниками та працівниками різних рівнів. Спостереження здійснювалися в кілька етапів, що проілюстровано на рис. 2.3.

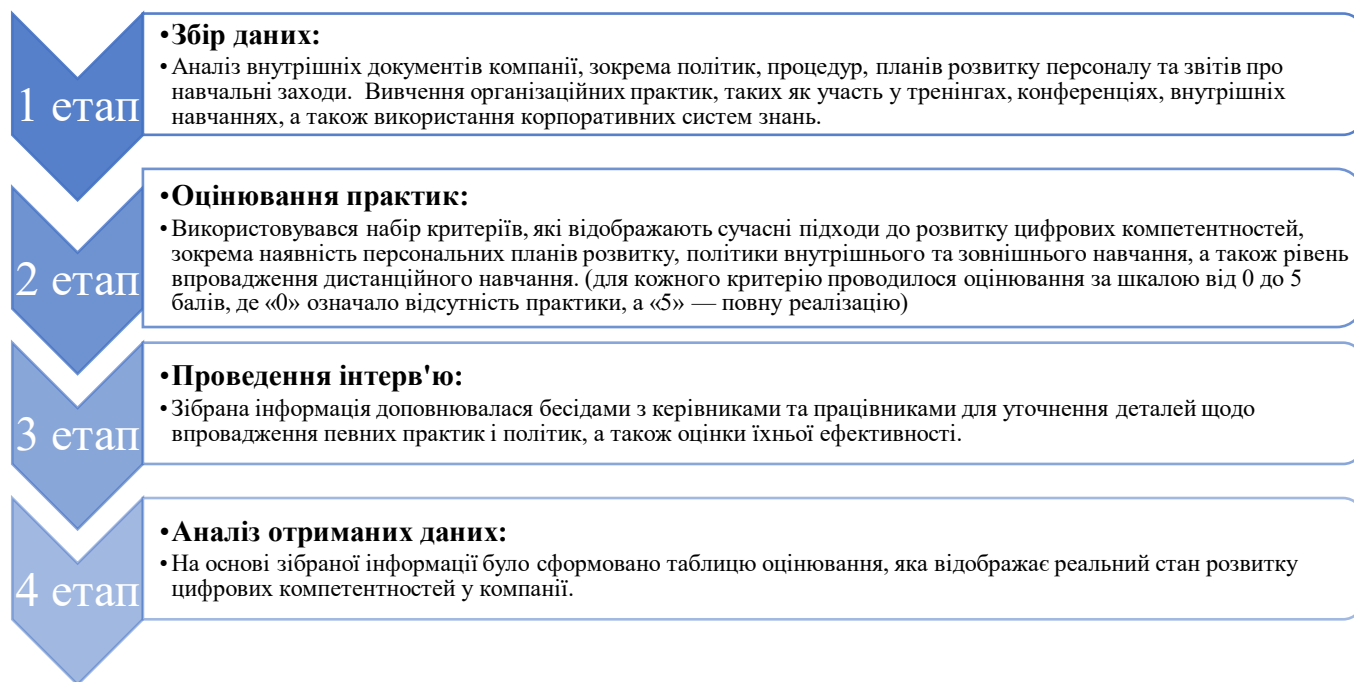


Рисунок 2.3 – Етапи проведення аудиту розвитку цифрових компетентностей персоналу

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, проведені спостереження базувалися на структурованому підході до збору та аналізу даних, що дозволило забезпечити об'єктивність і достовірність оцінювання методів розвитку цифрових компетентностей персоналу. Це дало можливість виявити сильні сторони компанії, а також сфери, які потребують подальшого вдосконалення. В таблиці 2.6 наведено не лише оцінки за окремими критеріями, але й коментарі, що пояснюють причини наявності чи відсутності певних практик.

Таблиця 2.6 – Аналіз методів розвитку цифрових компетентностей персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

| <i>Розвиток цифрових компетентностей персоналу</i>      | <i>Критерії оцінки</i>                                         | <i>0 (ні) - 5 (так) балів</i> | <i>Коментар</i>                                  |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                       | 2                                                              | 3                             | 4                                                |
| Регулярне оцінювання потреб розвитку персоналу компанії | У компанії формально збираються потреби в розвитку працівників | 2                             | Проводиться при потребі, не в регулярній основі. |

Продовження таблиці 2.6

| 1                                           | 2                                                                                                                              | 3 | 4                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Потреби розвитку на підставі цілей компанії | Потреби в розвитку ґрунтуються не на списку бажань працівників, а на тих цілях, які перед ними поставлено                      | 4 | Обираються ті потреби, які і співзвучні з цілями компанії                                                              |
| Персональні плани розвитку                  | У кожного працівника є персональний план розвитку                                                                              | 0 | відсутнє                                                                                                               |
| Політика внутрішніх навчань                 | У компанії є практика проведення навчання силами внутрішніх працівників                                                        | 5 | майже все навчання проводиться таким чином                                                                             |
| Політика зовнішніх навчань                  | У компанії чітко структурований процес відправки працівників на зовнішнє навчання                                              | 1 | немає чіткого структурування , лише при виявленні потреби                                                              |
| Політика участі в конференціях              | У компанії впроваджено практику участі працівників в конференціях                                                              | 3 | наявне для певних працівників                                                                                          |
| Політика компенсації навчання (МВА)         | Є прописана політика можливості повної або часткової компенсації навчання на МВА                                               | 5 | наявне                                                                                                                 |
| Дистанційне навчання                        | У компанії організовано онлайн навчання                                                                                        | 4 | переважна кількість навчань проводиться онлайн , адже є працівники , які працюють закордону чи в інших регіонах країни |
| Корпоративна бібліотека                     | Є корпоративна бібліотека, там регулярно з'являються нові книги                                                                | 0 | відсутнє                                                                                                               |
| Ротація працівників усередині               | Компанія стимулює періодичні ротації працівників всередині компанії                                                            | 4 | В залежності від проєкту працівників можуть змінювати свої посади та обов'язки, так отримують різноманітний досвід     |
| Принцип добровільності                      | Компанія не змушує насильно відвідувати тренінги, але робить все, щоб максимальна кількість працівників залучалася до навчання | 5 | так                                                                                                                    |
| Безперервне навчання                        | Компанія впроваджує принципи навчання на робочому місці, а не тільки один раз на рік на тренінгу                               | 2 | переважно за потреби                                                                                                   |
| Надбання знань                              | Компанія визначає, яких знань їй бракує і цілеспрямовано їх набуває                                                            | 4 | так                                                                                                                    |
| Обмін досвідом                              | Є процедури та заходи з обміну знаннями між тими, у кого вони є і кому вони потрібні в компанії                                | 5 | так                                                                                                                    |
| Збереження знань                            | Всі отримані знання та надбання корпоративного інтелектуального капіталу                                                       | 0 | відсутня система                                                                                                       |

## Продовження таблиці 2.6

| 1                                        | 2                                                                                                    | 3         | 4                                 |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------|
|                                          | фіксуються в корпоративних системах                                                                  |           |                                   |
| Корпоративна система знань               | Є система, де зберігаються всі знання, наприклад, корпоративна Wiki                                  | 3         | частково в каналі Microsoft Teams |
| Інформація про працівників та експертизі | У компанії записано, хто якою експертизою володіє, щоб ті, кому вона потрібна, могли їх легко знайти | 0         | відсутнє                          |
| Компетентності при відборі               | При відборі кандидатів вони оцінюються за корпоративною моделлю компетентностей                      | 2         | частково                          |
| Оцінювання компетентностей               | Компанія оцінює рівень розвитку компетентностей у працівників                                        | 0         | відсутнє                          |
| Компетентності в кар'єрних рівнях        | В кар'єрних сходах описані компетентності, необхідні для кожної посади                               | 3         | прописано в профілю посади        |
| <b>Загальний результат</b>               | <b>-</b>                                                                                             | <b>52</b> | <b>-</b>                          |

*Джерело: розроблено автором на основі спостережень*

Результати аналізу показують, що компанія має наявність як сильних сторін, так і важливих недоліків. Серед позитивних аспектів можна виділити активне впровадження внутрішнього навчання та стимулювання добровільної участі працівників у тренінгах. Онлайн-навчання та ротація працівників активно використовуються, що дає можливість працівникам здобувати новий досвід і знання. Проте є суттєві прогалини, які потребують уваги. Відсутність індивідуальних планів розвитку для працівників свідчить про недостатню персоналізацію процесу навчання. Також компанія не має системи збереження знань, що може призвести до втрати цінної інформації при зміні персоналу. Крім того, не всі компетентності враховуються під час відбору кандидатів, а оцінювання компетентностей працівників взагалі відсутня, що ускладнює процес розвитку персоналу. Загалом, для покращення ситуації компанії варто впровадити систему індивідуальних планів розвитку, створити механізм збереження корпоративних знань, а також систематизувати оцінювання компетентностей працівників. Це допоможе підвищити ефективність розвитку цифрових компетентностей та посилити конкурентні переваги компанії на ринку.

Для загального аналізу на рис. 2.4 поданий SWOT-аналіз стану розвитку цифрових компетентностей працівників ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

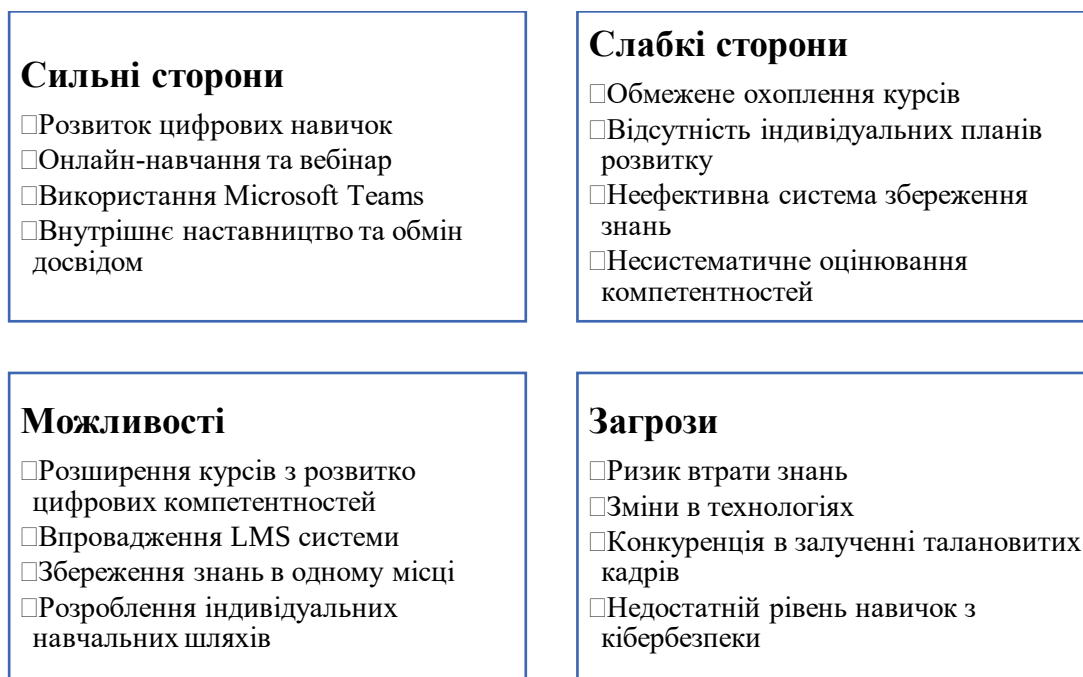


Рисунок 2.4 – SWOT-аналіз стану розвитку цифрових компетентностей працівників ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз стану розвитку цифрових компетентностей у ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» показує, що компанія має добре налагоджену систему базового навчання, яка включає онлайн-курси, вебінари та використання платформи Microsoft Teams для внутрішнього обміну знаннями. Сильними сторонами компанії є активна участь працівників у навчанні, внутрішнє наставництво. Однак існують важливі аспекти, що потребують вдосконалення. Зокрема, відсутність індивідуальних планів розвитку обмежує персоналізований підхід до навчання, а недостатня система збереження знань створює ризик втрати цінної інформації. Крім того, відсутність оцінювання цифрових компетентностей та недосконала програма з поглиблених цифрових навичок обмежує можливості компанії у підвищенні кваліфікації своїх працівників.

Для покращення ситуації компанії варто впровадити систему індивідуальних планів розвитку, розробити механізми збереження корпоративних знань, а також систематизувати оцінку цифрових компетентностей працівників та впровадити LMS систему, що дозволить підвищити ефективність розвитку цифрових навичок, зміцнити конкурентні переваги на ринку та забезпечити стабільний ріст компанії у сфері цифрової трансформації.

### **2.3 Оцінювання рівня розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»**

Для оцінювання рівня розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» було розроблено анкету (ДОДАТОК А), які включають в себе 8 ключових критерій для оцінювання поданих в табл. 2.7., де відповідями на питання є оцінка від 1-дуже погано до 5-дуже добре.

Таблиця 2.7 – Критерії цифрових компетентностей та їх компоненти

| <i><b>Цифрові компетентності</b></i> | <i><b>Ключові компоненти</b></i>                |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Використання технологій              | програмне забезпечення                          |
| Кібербезпека                         | пристрої, персональні дані, робочі дані         |
| Управління контентом                 | пошук, організація, розроблення                 |
| Комунікація та співпраця             | взаємодія, обмін, мережа                        |
| Критичне дослідження                 | критичне мислення, вирішення проблем, інновації |
| Відповідальність                     | соціальна, правова                              |
| Добробут                             | захист себе, захист інших                       |
| Ідентичність і розвиток              | онлайн-репутація, навчання                      |

*Джерело: розроблено автором*

Подані компетентності дозволяють охопити всі ключові аспекти цифрової діяльності, не перевантажуючи анкету зайвими деталями. Такий підхід робить оцінювання зручним, точним і цілеспрямованим. При виборі цифрових компетентностей ми ґрунтувались на структурі відповідно Європейської рамки

цифрових компетентностей DigComp, яка була розглянута у вище поданому матеріалі даної роботи. DigComp — це загальновизнана рамка, що окреслює необхідні цифрові компетентності для сучасних працівників. Вона визначає критичні сфери, які дозволяють ефективно використовувати цифрові технології у професійній та повсякденній діяльності. Вибір критеріїв базується на цих рекомендаціях, що забезпечує системний та стандартизований підхід до оцінювання.

Також ми включили як технічні (наприклад, використання технологій, управління контентом), так і соціальні аспекти (наприклад, комунікація та співпраця, добробут). Це забезпечує гармонійний розвиток працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Обрані компетентності не тільки відповідають сьогоднішнім вимогам, але й спрямовані на формування гнучкості працівників у майбутньому. Наприклад, критичне дослідження допомагає адаптуватися до нових технологій, а ідентичність і розвиток сприяє професійному зростанню.

Перший блок питань аналізують компетентності «Використання технологій». Відповіді на ці питання дозволять оцінити рівень технічних компетентностей працівників, зокрема їхню здатність використовувати різні пристрої та програми, швидко адаптуватися до нових технологій і вирішувати технічні проблеми, що допоможе виявити слабкі місця в цифрових навичках персоналу та потребу в додатковому навчанні. Крім того, аналіз покаже, наскільки працівники готові ділитися знаннями з колегами, що свідчить про рівень співпраці в команді. Результати опитування подані на рис. 2.5.

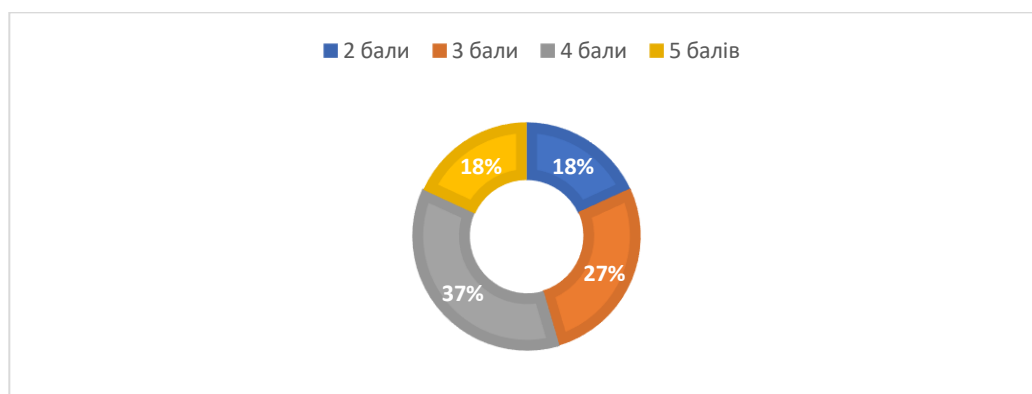


Рисунок 2.5 – Результати першого блоку питань «Використання технологій»

*Джерело: розроблено автором*

Після отриманих результатів бачимо, що більшість працівників має середній або високий рівень цифрових компетентностей, але існує потреба в додатковому навчанні для підвищення рівня кваліфікації менш підготовлених працівників (45% сумарно для 2 та 3 балів). Це допоможе покращити адаптацію до сучасних технологій та посилить співпрацю всередині команди.

Другий блок питань на тему «Кібербезпека». Відповіді на ці питання дозволять оцінити рівень обізнаності працівників у сфері кібербезпеки та їхню здатність захищати особисті й робочі дані в Інтернеті. Це допоможе визначити, наскільки працівники розуміють ризики, пов'язані з обміном конфіденційною інформацією, та чи знають вони ефективні способи захисту даних і приватного життя. Аналіз покаже, чи вміють працівники вибирати безпечні способи передачі даних та чи здатні вони навчати колег основ кібербезпеки. Результати подані на рис. 2.6.

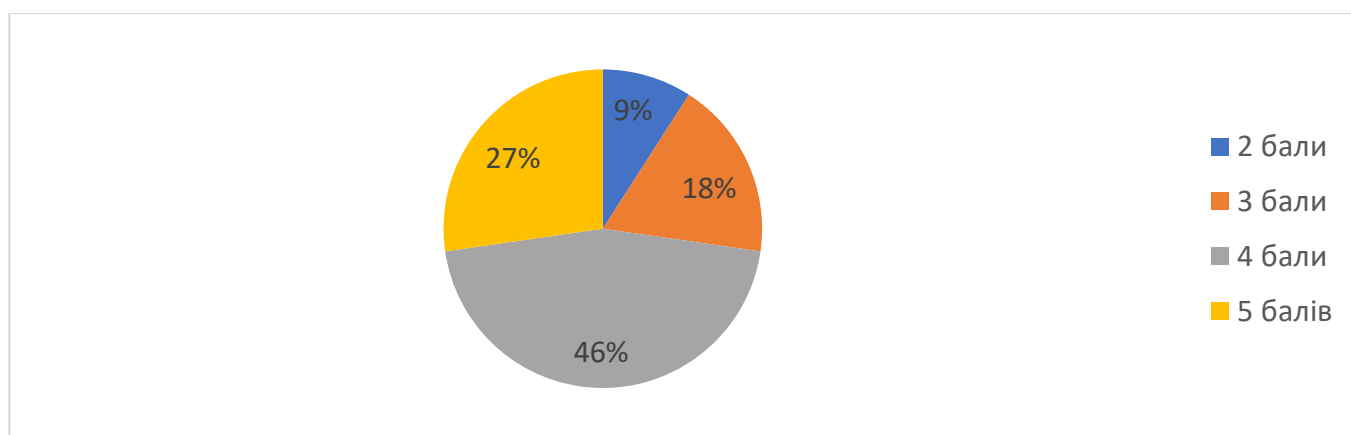


Рисунок 2.6 – Результати другого блоку питань «Кібербезпека»

*Джерело: розроблено автором*

На основі графіка, що демонструє результати другого блоку питань щодо обізнаності працівників у сфері кібербезпеки можемо сказати, що лише невелика частина працівників оцінює свої знання на 2 бали, що свідчить про малу кількість працівників із суттєво недостатньою обізнаністю у сфері кібербезпеки. 10 і 6 працівники відповідно оцінили свої навички у 4 та 5 балів, що свідчить про наявність компетентних працівників, які здатні ефективно працювати з конфіденційними даними та захищати їх. Тому для покращення цих компетентностей доцільно

створити базу знань або матеріали по цій темі, щоб за потреби працівники змогли підвищити свій рівень компетентності.

Третім блоком питань є «Управління контентом». Відповіді на ці питання допоможуть оцінити, наскільки добре працівники володіють навичками управління контентом, зокрема пошуку, збереження, організації та адаптації інформації. Аналіз покаже, чи вміють працівники знаходити та отримувати доступ до найбільш релевантного вмісту, ефективно зберігати його в різних форматах і забезпечувати його доступність. Також можна буде зрозуміти, наскільки працівники здатні організовувати дані у відповідності до організаційних практик, адаптувати процеси керування контентом для полегшення роботи з даними та навчати цьому колег. Відповіді допоможуть визначити, чи здатні працівники інтегрувати різні типи контенту, створюючи оригінальні матеріали, та адаптувати інформацію під різні канали зв'язку. Результати подані на рис. 2.7.

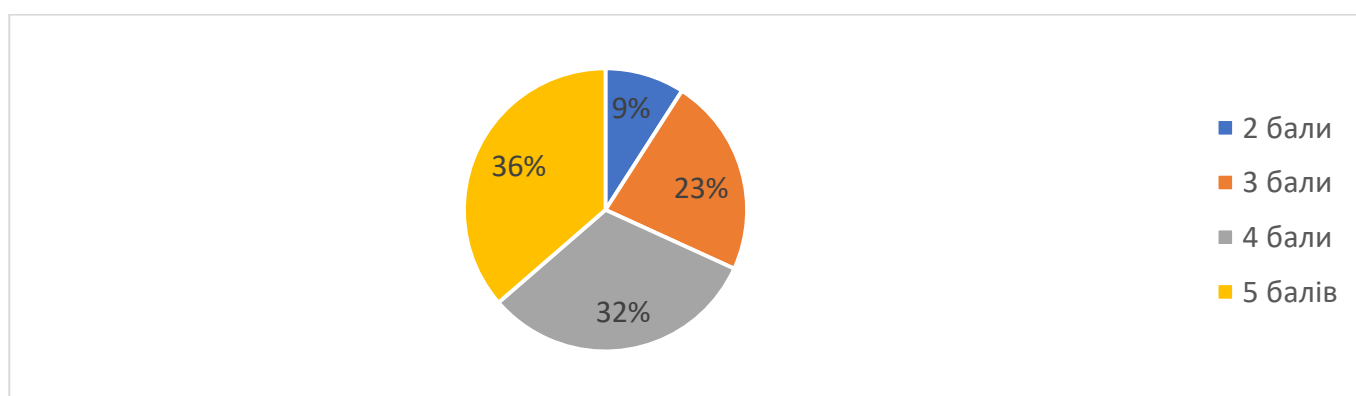


Рисунок 2.7 – Результати третього блоку питань «Управління контентом»

*Джерело: розроблено автором*

На основі результату бачимо, що значна частина персоналу має достатній рівень навичок управління контентом (68% із оцінкою 4 і 5 балів). Водночас для решти (32% із оцінками 2 і 3 бали) рекомендується організувати додаткові тренінги, які спрямовані на розвиток навичок пошуку, збереження та адаптації інформації. Це підвищить загальний рівень компетентності команди та покращить її здатність працювати з різними типами контенту.

Четвертим блоком є «Комунікація та співпраця». Відповіді на ці питання дозволять оцінити, наскільки добре працівники використовують цифрові інструменти

для комунікації та співпраці з різними учасниками бізнес-процесів, такими як колеги, постачальники чи клієнти. Це допоможе визначити, чи вміють працівники вибирати найбільш відповідні платформи для взаємодії, пояснювати їхні переваги своїм колегам і використовувати ці інструменти для обміну досвідом. Також можна буде зрозуміти, наскільки ефективно працівники надають зворотний зв'язок через цифрові канали, що є ключовим для побудови професійної комунікації. Результати опитування подані на рис. 2.8.

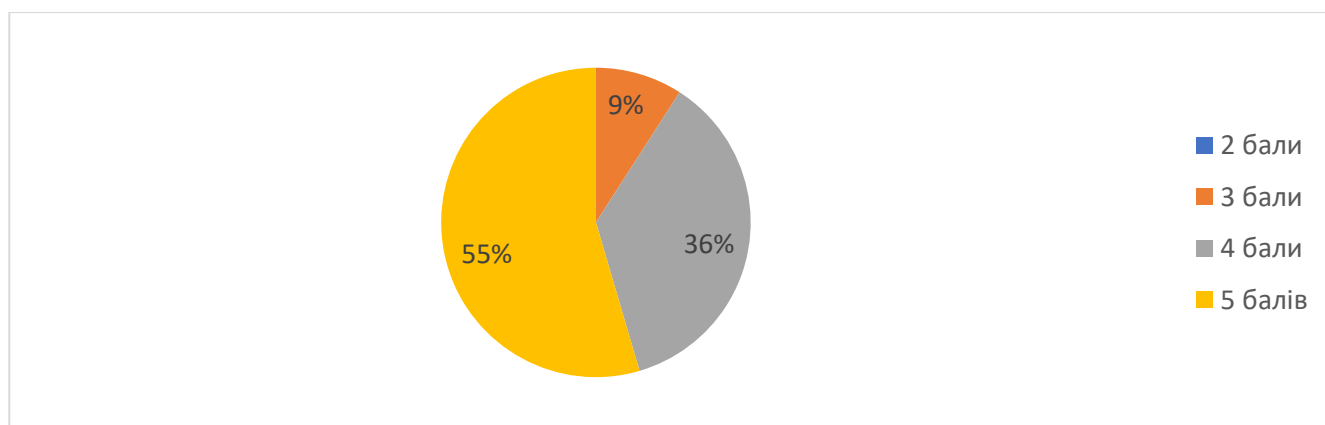


Рисунок 2.8 – Результати четвертого блоку питань «Комунікація та співпраця»

*Джерело: розроблено автором*

На основі представленого графіка результатів можемо зробити наступний висновок, переважна більшість працівників отримала оцінки 4 бали та 5 балів, що свідчить про високий рівень використання цифрових інструментів для комунікації та співпраці. Це означає, що працівники добре володіють платформами для взаємодії, здатні пояснювати їхні переваги колегам і використовувати інструменти для обміну досвідом. Невелика кількість працівників відповіли нижче 4, що може вказувати на те, що їм потрібно вдосконалити навички або отримати додаткове навчання для підвищення ефективності роботи в цифрових середовищах. Загалом, рівень цифрових компетентностей у сфері комунікації та співпраці є задовільним.

П'ятим блоком питань є на тему «Критичне дослідження». Відповіді на ці питання дозволять оцінити рівень критичного мислення працівників у роботі з цифровим контентом. Зокрема, це допоможе визначити їхню здатність оцінювати достовірність і надійність інформації, перевіряти її актуальність і використовувати різні джерела для перехресної перевірки. Результати подані на рис. 2.9.

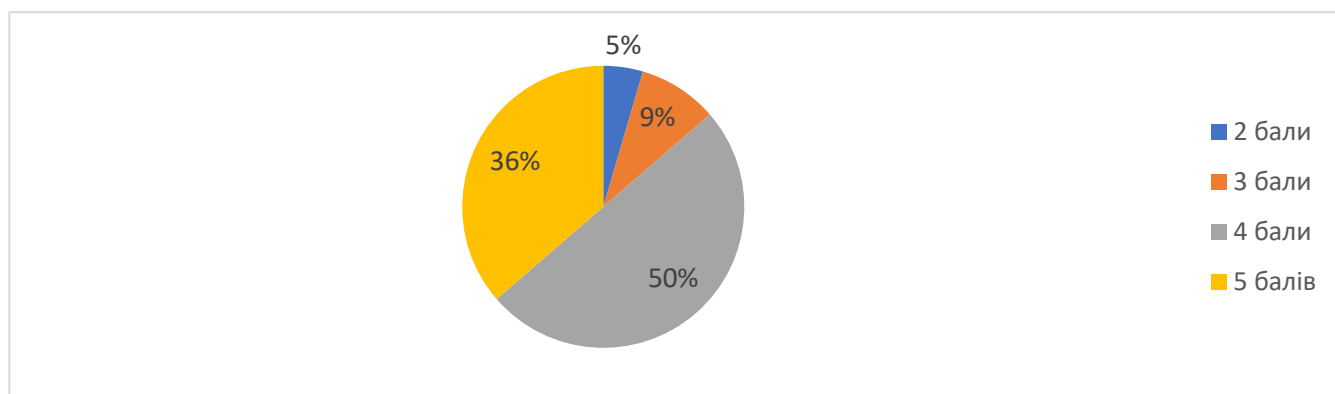


Рисунок 2.9 – Результати п'ятого блоку питань «Критичне дослідження»

*Джерело: розроблено автором*

На основі графіка результатів п'ятого блоку питань на тему «Критичне дослідження» можна зробити такі висновки, рівень критичного мислення працівників ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є достатньо високим, адже більшість працівників (4 і 5 бали) отримали високі оцінки, що свідчить про добре розвинений рівень критичного мислення. Вони здатні аналізувати цифровий контент, перевіряти його достовірність і актуальність, а також використовувати різні джерела для перехресної перевірки, але існує невеликий відсоток, що потребує підтримки для досягнення оптимального рівня. Рекомендованим є проведення тренінгу для цієї категорії працівників.

Шостим блоком питань є «Відповідальність». Результати подані на рис. 2.10.

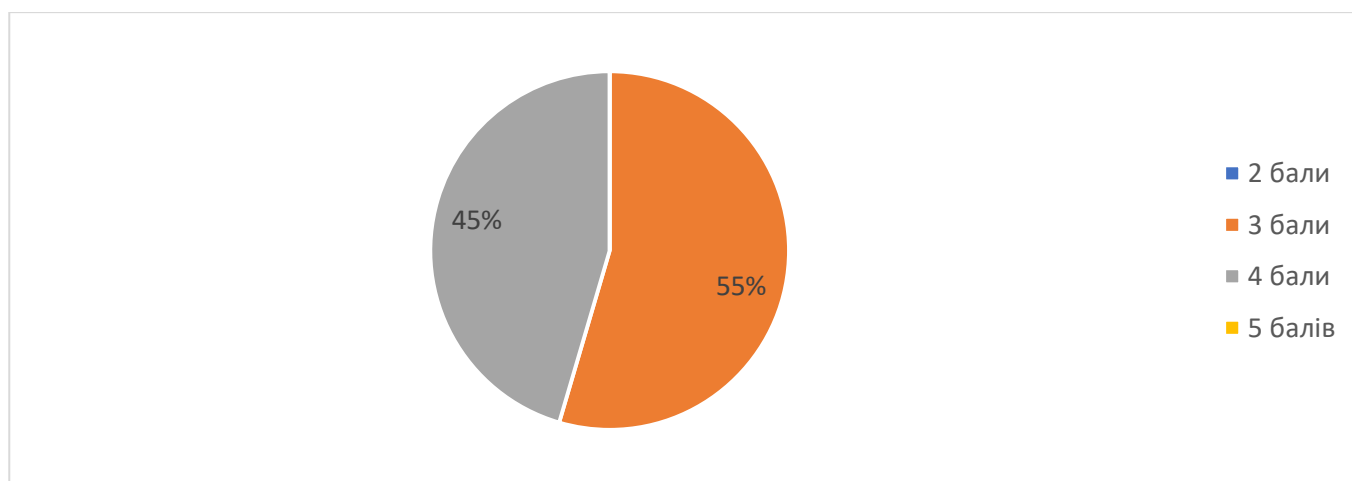


Рисунок 2.10 – Результати шостого блоку питань «Відповідальність»

*Джерело: розроблено автором*

Відповіді на ці питання дадуть змогу оцінити рівень відповідальності працівників у цифровому середовищі. Це дозволить визначити, наскільки вони

поважають конфіденційність інших людей, дотримуються етичних норм спілкування та діляться контентом онлайн з урахуванням етикету. Також стане зрозуміло, чи дотримуються працівники правил конфіденційності, законів про авторське право та як усвідомлюють вплив своїх дій у цифровому середовищі на навколишнє середовище. Результати свідчать про те, що 55% респондентів оцінили рівень своєї цифрової відповідальності на задовільному рівні, тоді як 45% дали вищі оцінки – 4 і 5 балів. Тобто більшість працівників демонструють середній рівень відповідальності в цифровому середовищі, зокрема щодо захисту конфіденційної інформації, дотримання авторських прав і обережності в онлайн-комунікаціях. Однак є потенціал для підвищення рівня обізнаності та вдосконалення стандартів цифрової відповідальності.

Сьомим блоком є «Добробут». Відповіді на ці питання дозволять оцінити, наскільки працівники усвідомлюють ризики, пов'язані з використанням цифрових технологій, і чи вміють вони захищати своє психологічне та фізичне благополуччя. Це допоможе зрозуміти, чи здатні працівники ділитися інформацією в Інтернеті без шкоди для себе та інших, запобігати негативним наслідкам цифрової діяльності для свого здоров'я і навчати цьому колег. Аналіз також покаже, наскільки добре працівники розуміють вплив цифрових технологій на добробут і чи вживають вони заходів для підтримання балансу між роботою та особистим життям. Результати подані на рис. 2.11.

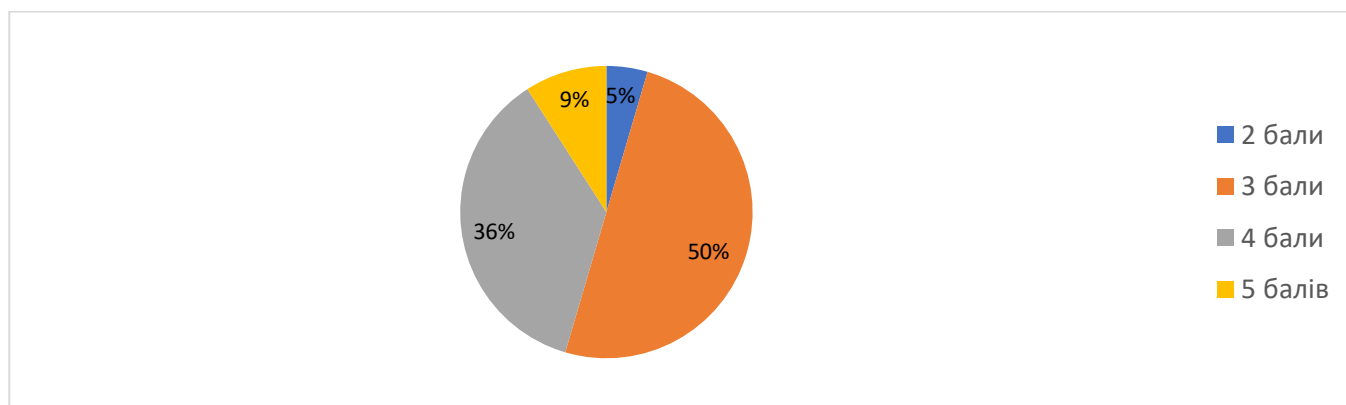


Рисунок 2.11 – Результати сьомого блоку питань «Добробут»

*Джерело: розроблено автором*

Загалом як бачимо, працівники усвідомлюють ризики, пов'язані з використанням цифрових технологій, і вміють частково захищати своє психологічне та фізичне благополуччя. Однак необхідно покращити розуміння негативних наслідків цифрової активності та навчити кращим способам підтримання здоров'я і балансу між роботою та особистим життям. Ця тема є важливою у сучасному середовищі, то варто приділити цій темі достатньо уваги та провести навчання.

Заключним блоком є «Ідентичність і розвиток». Відповіді на ці питання допоможуть оцінити здатність працівників управляти своєю онлайн-репутацією та підтримувати позитивний імідж організації в цифровому середовищі. Це дозволить визначити, наскільки ефективно працівники ідентифікують загрози для репутації, стежать за своєю цифровою присутністю та використовують цифрові інструменти для особистого й професійного розвитку. Результати подані на рис. 2.12.

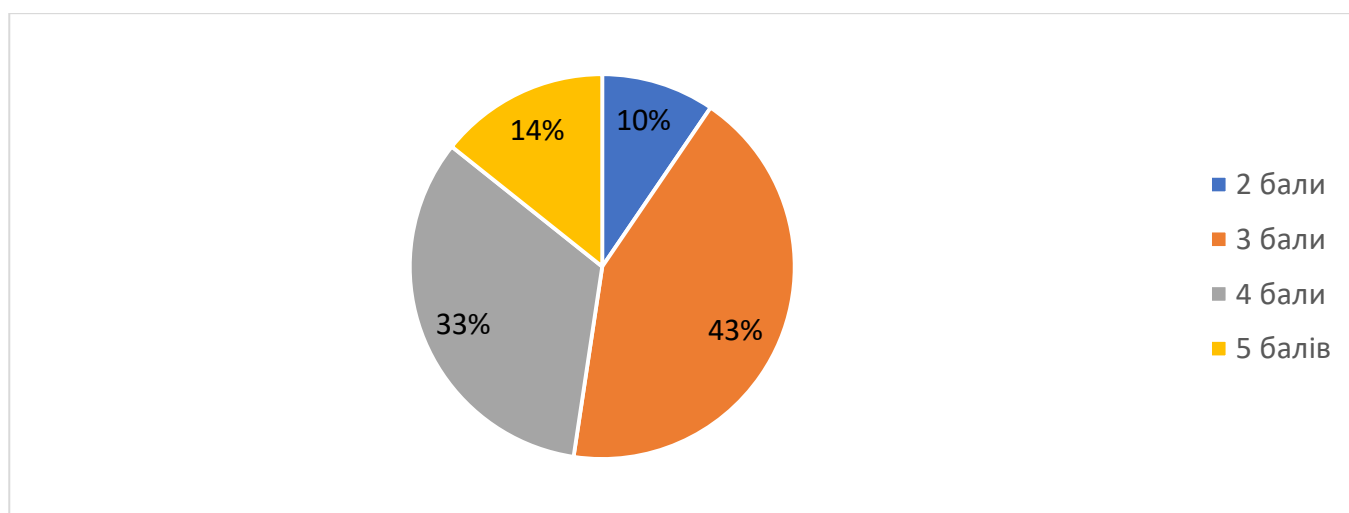


Рисунок 2.12 – Результати восьмого блоку питань «Ідентичність і розвиток»

*Джерело: розроблено автором*

З огляду на результат, можемо зробити такий висновок, що більшість працівників мають середній рівень здатності керувати своєю онлайн-репутацією та використовувати цифрові інструменти для особистого і професійного розвитку. Це означає, що значна частина працівників усвідомлює основні принципи управління власною цифровою присутністю і може підтримувати позитивний імідж компанії в інформаційному просторі. Проте їхні навички ще не досягають найвищих показників, що вказує на потребу вдосконалення.

Варто звернути увагу на те, що лише невеликий відсоток (10%) отримав найнижчий бал, що свідчить про певну частину персоналу, яка має труднощі в цій сфері. Це може бути пов'язано з недостатнім розумінням принципів цифрової безпеки або браком досвіду в управлінні онлайн-репутацією. З іншого боку, лише 14% оцінюють свої навички максимально високо, що свідчить про те, що навіть найуспішніші працівники можуть мати потенціал для подальшого зростання. Тому рекомендацією є необхідність навчальних програм та тренінгів, які б зосереджувалися на: розпізнаванні загроз для репутації в цифровому середовищі, включно з виявленням негативного контенту та запобіганням його поширенню; покращенні ефективності цифрової саморегуляції, що охоплює вміння стежити за своєю онлайн-активністю та підтримувати безпечну цифрову поведінку; використанні цифрових інструментів для розвитку, зокрема тих, які сприяють формуванню особистісного бренду та розширенню професійних можливостей.

Отже, провівши аналіз стану системи розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», виявили деякі прогалини та недоліки, а саме:

- працівники мають доступ до базового навчання, однак індивідуалізований підхід до розвитку навичок відсутній, що ускладнює персоналізоване навчання і ефективне вдосконалення ключових компетентностей;
- немає ефективного механізму збереження та передачі знань, що створює ризики втрати важливої інформації, особливо коли працівники залишають компанію;
- відсутність систематичного оцінювання компетентностей, що обмежує розуміння реальних потреб у навчанні;
- неповноцінна програма з поглиблених цифрових навичок;
- хоча більшість працівників обізнані про ризики, пов'язані з цифровими технологіями, існує потреба в подальшому навчанні для покращення знань у сфері цифрової безпеки та управління репутацією;
- потреба в навчанні щодо балансування між роботою та особистим життям залишається актуальною.

Для покращення цифрових компетентностей персоналу ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» варто впровадити індивідуальні плани розвитку, які базуватимуться на конкретних потребах працівників, що зробить навчання більш персоналізованим і ефективним. Слід розробити механізми збереження корпоративних знань, наприклад, через створення баз даних або корпоративного wiki, що допоможе уникнути втрати цінної інформації. Систематизація оцінювання цифрових навичок дасть змогу керівництву регулярно відстежувати прогрес і визначати потреби у навчанні. Впровадження програм поглибленого навчання, включно з тренінгами з кібербезпеки, управління контентом і критичного мислення, допоможе підвищити кваліфікацію працівників. Для покращення рівня цифрової відповідальності необхідно розробити навчальні модулі з цифрової безпеки та захисту інформації. Важливо також зосередитися на цифровому благополуччі, організувавши тренінги для підтримання психологічного та фізичного здоров'я у цифровому середовищі. Окрім цього, навчальні програми з управління онлайн-репутацією допоможуть працівникам розпізнавати загрози, ефективно захищати імідж компанії та розвивати особистий бренд.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

#### 3.1 Розроблення моделі цифрових компетентностей для персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

Як зазначено в попередньому розділі, для аналізу було обрано персонал офісу в м. Києві, а саме 4 відділи: розвитку та якості, фінансовий, проєктний та рекрутерський відділи. Аналіз цифрових навичок і компетентностей для працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» враховує специфіку посад і ключові функції, які виконують працівники. У табл. 3.1 наведено короткий огляд цифрових компетентностей для кожного відділу, основуючись на посади.

Таблиця 3.1 – Огляд цифрових компетентностей персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

| Відділ                    | Посади                                                                                                                                              | Ключові завдання                                                                                                                                            | Цифрові компетентності                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                                                                                                                                                   | 3                                                                                                                                                           | 4                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Відділ розвитку та якості | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Менеджер з продажу</li> <li>• Менеджер з розвитку бізнесу</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Робота з клієнтами.</li> <li>• Розроблення комерційних пропозицій.</li> <li>• Залучення нових клієнтів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Робота в CRM-системі</li> <li>• Робота з інструментами продажу.</li> <li>• Цифровий маркетинг</li> <li>• Аналітика продажів.</li> <li>• Навички створення презентації.</li> <li>• Цифрове спілкування</li> </ul> |
| Фінансовий відділ         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансовий менеджер</li> <li>• Асистент фінансового менеджера</li> <li>• Фінансовий координатор</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Облік фінансів.</li> <li>• Підготовка звітності.</li> <li>• Планування бюджету.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансове програмне забезпечення</li> <li>• Оброблення даних: поглиблене володіння Excel</li> <li>• Кібербезпека</li> <li>• Хмарні сервіси</li> <li>• Аналітичні інструменти</li> </ul>                          |

Продовження таблиці 3.1

| 1                    | 2                                                                                                                           | 3                                                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проектний відділ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Менеджер по рекламі</li> <li>• Менеджер проєктів</li> <li>• Координатор</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планування, координація і реалізація проєктів.</li> <li>• Управління командами та ресурсами.</li> <li>• Комунікація з клієнтами та партнерами.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інструменти управління проєктами</li> <li>• Хмарні технології</li> <li>• Аналітика даних</li> <li>• Цифрова комунікація та співпраця</li> <li>• Кібербезпека</li> <li>• Інструменти для звітності</li> <li>• Базова автоматизація</li> </ul> |
| Рекрутерський відділ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекрутер</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошук і залучення кандидатів.</li> <li>• Робота з базами даних резюме.</li> <li>• Взаємодія з платформами для пошуку персоналу.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Робота з CRM/ATS-системами</li> <li>• Навички пошуку інформації в інтернеті</li> <li>• Цифрова комунікація</li> <li>• Критичне мислення</li> <li>• Кібербезпека</li> </ul>                                                                   |
| Керівники відділів   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Керівник</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічне планування.</li> <li>• Контроль за виконанням завдань.</li> <li>• Прийняття рішень.</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Цифрова аналітика</li> <li>• Інструменти стратегічного планування</li> <li>• Цифрова комунікація</li> <li>• Кібербезпека та цифрова відповідальність</li> <li>• Інноваційні технології</li> </ul>                                            |

*Джерело: розроблено автором*

Метою моделі цифрових компетентностей для персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» є створення структури, яка дозволить систематично оцінювати, розвивати та підвищувати рівень цифрових компетентностей персоналу, відповідно до стратегічних цілей компанії та вимог сучасного цифрового середовища.

Модель базується на трьох рівнях володіння цифровими компетентностями:

1. Базовий рівень - мінімальний набір цифрових навичок, необхідний для виконання повсякденних завдань.
2. Середній рівень - здатність ефективно використовувати спеціалізовані цифрові інструменти для оптимізації робочих процесів.
3. Просунутий рівень - вміння адаптувати новітні технології, автоматизувати процеси та впроваджувати інноваційні рішення.

Кожна посада компанії пов'язана з конкретним набором цифрових компетентностей. Модель представлена у вигляді матриці (табл. 3.2) та її особливостями є:

- *Посадова спеціалізація* - кожна роль має специфічний набір цифрових компетентностей, що відповідає функціональним завданням працівника.
- *Універсальні компетентності* - знання кібербезпеки, цифрової комунікації, використання хмарних сервісів є обов'язковими для всіх посад.
- *Розвиток компетентностей* - матриця передбачає поступовий перехід від базових до спеціалізованих навичок залежно від досвіду та потреб посади.
- *Гнучкість моделі* - модель може адаптуватися до нових технологій, що дозволить залишатися актуальною в умовах цифрових змін.

Таблиця 3.2 – Модель компетентностей працівників по рівнях

| Посада                         | Базовий рівень                                            | Середній рівень                                                          | Просунутий рівень                                                        |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                                                         | 3                                                                        | 4                                                                        |
| Менеджер з продажу             | - Використання CRM.<br>- Основи цифрової комунікації.     | - Цифровий маркетинг.<br>- Робота з платформами аналітики продажів.      | - Аналіз даних продажів.                                                 |
| Менеджер з розвитку бізнесу    | - Робота з офісними програмами.<br>- Цифрова комунікація. | - Розроблення комерційних пропозицій в цифрових інструментах.<br>- CRM.  | - Використання аналітики для оцінювання ринкових можливостей.            |
| Фінансовий менеджер            | - Робота з хмарними технологіями                          | - Використання програм фінансової звітності                              | - Автоматизація фінансових процесів.                                     |
| Асистент фінансового менеджера | - Робота з електронними таблицями (Excel).                | - Підготовка звітності в фінансових програмах.                           | - Навички співпраці через цифрові платформи.                             |
| Фінансовий координатор         | - Базова кібербезпека (захист даних).                     | - Контроль за дотриманням фінансових процесів через цифрові інструменти. | - Аналіз фінансових показників для прийняття рішень.                     |
| Менеджер по рекламі            | - Робота з графічними редакторами (Canva, Photoshop).     | - Налаштування реклами на цифрових платформах (Google Ads, Meta Ads).    | - Оцінювання ефективності кампаній через цифрові аналітичні інструменти. |

## Продовження таблиці 3.2

| 1                 | 2                                            | 3                                                     | 4                                                                  |
|-------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Менеджер проєктів | - Використання платформ управління проєктами | - Планування в хмарних середовищах.                   | - Управління командою через онлайн-платформи.                      |
| Координатор       | - Електронна комунікація                     | - Координація завдань у CRM системі                   | - Створення аналітичних звітів для контролю ефективності роботи.   |
| Рекрутер          | - Навички пошуку в Інтернеті.                | - Робота з CRM/ATS системами.                         | - Використання аналітичних інструментів для оцінювання кандидатів. |
| Керівник          | - Основи роботи з цифровими інструментами.   | - Використання платформ для стратегічного планування. | - Управління цифровими трансформаціями та інноваціями.             |

*Джерело: розроблено автором*

Цифрова грамотність як базова складова цифрових компетентностей охоплює знання та навички, необхідні для базової роботи з цифровими технологіями. Це включає розуміння принципів їх функціонування, уміння використовувати офісні програми для роботи з текстами, таблицями та презентаціями. Також важливим аспектом є знання основ кібербезпеки: створення надійних паролів, збереження конфіденційності даних, а також управління цифровими ризиками в повсякденному житті.

Цифрова комунікація та співпраця спрямовані на розбудову ефективної взаємодії в онлайн-середовищі. Це включає навички роботи з платформами для віддаленої співпраці, такими як Slack, Microsoft Teams або Zoom. Сучасні працівники мають вміти спільно редагувати документи в реальному часі, використовувати інструменти коментування та забезпечувати ефективну взаємодію в команді незалежно від фізичної локації.

Управління цифровим контентом акцентує увагу на створенні, редагуванні та організації контенту. Для сучасного бізнесу важливо, щоб працівники вміли використовувати хмарні сервіси, такі як OneDrive чи Google Drive, для зберігання, обміну та спільного доступу до документів. Крім того, дотримання авторських прав і

захист конфіденційної інформації стає важливим у контексті роботи з цифровим контентом.

Аналітика та критичне мислення формують основу для роботи з великими обсягами даних і прийняття управлінських рішень. Ця компонента передбачає навички роботи з таблицями, звітами, базами даних, а також використання інструментів для візуалізації даних. Важливим є також вміння перевіряти достовірність інформації з цифрових джерел, що сприяє ухваленню рішень на основі об'єктивного аналізу.

Кібербезпека як стратегічний елемент цифрової компетентності зосереджується на захисті даних, управлінні доступами та паролями, а також дотриманні етичних стандартів роботи в цифровому середовищі. У сучасних умовах важливою є обізнаність працівників щодо ризиків шахрайства та витоку інформації, а також готовність до використання захисних інструментів у своїй діяльності.

Цифрова інноваційність відображає здатність впроваджувати нові технології для підвищення продуктивності та ефективності. Це включає використання інструментів автоматизації, штучного інтелекту та аналізу даних для оптимізації робочих процесів. Постійне спостереження за трендами цифрової трансформації та їх адаптація до реальних умов є ключовими для конкурентоспроможності сучасних організацій.

Цифрове благополуччя зосереджено на підтримці балансу між роботою та особистим життям у цифровому середовищі. Працівники мають вміти управляти часом і ресурсами для уникнення цифрового стресу. Ця компонента також сприяє підтриманню здорового робочого середовища, що позитивно впливає на продуктивність та загальне задоволення працею.

Слід зазначити, що модель розвитку цифрових компетентностей охоплює комплекс ключових компонентів, що забезпечують адаптацію працівників до викликів цифрової епохи, сприяють ефективній роботі в умовах цифрової трансформації та підвищують конкурентоспроможність організацій.

Очікувані результати від впровадження моделі розвитку цифрових компетентностей передбачають суттєве підвищення рівня цифрової обізнаності

персоналу, що сприятиме ефективнішій роботі з сучасними цифровими інструментами та технологіями. Своєю чергою це дозволить оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність і зменшити операційні витрати. Завдяки впровадженню інноваційних цифрових рішень компанія отримає можливість зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку, адаптуючись до змінних умов бізнес-середовища. Модель також сприятиме формуванню культури безперервного навчання та цифрової інноваційності, що забезпечить довгостроковий розвиток організації в умовах динамічної цифрової трансформації.

Отже, розроблена модель цифрових компетентностей для персоналу компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» включає перелік та набір цифрових компетентностей, які базуються на специфіці посад, та має три рівні цифрових компетентностей. Такий підхід дозволяє враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, адаптуючи модель до його поточного рівня знань та навичок. Оцінювання рівня цифрових компетентностей пропонується здійснювати за допомогою таких методів, як тестування, практичні завдання та оцінювання 360 градусів, що забезпечує комплексний підхід до аналізу рівня підготовки працівників. Результатами такого оцінювання є створення індивідуальних профілів компетентностей кожного працівника, що включають ідентифікацію «розривів» між існуючими та необхідними навичками, а також формування персоналізованих планів розвитку на основі отриманих даних.

Запропонована модель має оновлюватися щорічно, враховуючи новітні технологічні інновації, зміну вимог ринку та специфіку діяльності компанії. Це дозволить зберігати актуальність моделі та забезпечувати її ефективність. Крім того, модель надає можливість персоналізувати навчання залежно від кар'єрних цілей працівників, сприяючи їхньому професійному зростанню та підвищенню мотивації.

Проте під час впровадження моделі цифрових компетентностей можуть виникати певні труднощі. Серед основних викликів можна виділити низький рівень мотивації працівників до освоєння нових технологій, неприйняття нових підходів до роботи, а також недостатнє фінансування, необхідне для проведення навчань чи впровадження цифрових платформ. Окрім цього, обмежені технічні можливості

компанії можуть уповільнити реалізацію запропонованої моделі. Для подолання цих труднощів важливо забезпечити якісну комунікацію з працівниками, залучити їх до процесу впровадження, створити стимули для навчання та передбачити необхідні ресурси для підтримки ініціативи.

### **3.2 Програма заходів з розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»**

Для вирішення виявлених проблем і покращення розвитку цифрових компетентностей персоналу в компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на усунення існуючих недоліків і формування системи постійного розвитку компетентностей. Основуючись на виявлених проблемах програма має включати такі заходи:

- Індивідуалізація навчання;
- Система збереження та передачі знань;
- Систематичне оцінювання компетентностей;
- Програма поглибленого розвитку цифрових навичок;
- Стимулювання навчання.

З огляду на заходи, ми зробили висновок, що впровадження LMS системи є доцільним рішенням для реалізації заходів із розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». LMS забезпечує централізовану платформу для організації навчального процесу, індивідуалізації підходу до розвитку навичок та моніторингу результатів. Завдяки цій системі можна створювати персоналізовані траєкторії навчання для кожного працівника, враховуючи специфіку їх посадових обов'язків і результати попереднього оцінювання компетентностей.

LMS також значно полегшує збереження та передачу знань. Усі матеріали, інструкції та кращі практики можна інтегрувати в єдину базу знань, яка буде доступною для працівників у будь-який час. Крім того, LMS дозволяє автоматизувати

процес оцінювання компетентностей, забезпечуючи регулярний моніторинг навичок працівників за допомогою тестів, опитувань і звітів, що підвищує об'єктивність і точність аналізу їх потреб у навчанні.

Інтеграція LMS дає змогу легко впроваджувати програми з поглибленого розвитку цифрових навичок, організовувати онлайн-курси, сертифікацію та тренінги, зменшуючи витрати на традиційні форми навчання. Це рішення також сприяє гейміфікації навчального процесу, що підвищує мотивацію персоналу і сприяє формуванню культури постійного саморозвитку в компанії.

У табл. 3.3 подана програма заходів, яка удосконалисть наявну систему розвитку цифрових компетентностей працівників ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ».

Таблиця 3.3 – Програма заходів для розвитку цифрових компетентностей працівників ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

| <b>Захід</b>                                    | <b>Елементи</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Метод реалізації</b>                                                   |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Індивідуалізація навчання                       | Розроблення персональних планів розвитку                                                                                                                                                                                                                                                     | Використання LMS системи                                                  |
| Система збереження та передачі знань            | Створення бази знань та підтримка програми менторства                                                                                                                                                                                                                                        | Перенесення наявну базу знань в LMS систему та створення нових матеріалів |
| Систематичне оцінювання компетентностей         | Запровадження регулярного тестування працівників для оцінювання рівня їхніх цифрових і професійних навичок.                                                                                                                                                                                  | Автоматизоване оцінювання компетентностей в LMS системі                   |
| Програма поглибленого розвитку цифрових навичок | Створення курсів на теми : управління ризиками, пов'язаними з кібербезпекою, управління цифровою репутацією та захисту конфіденційної інформації, навчання балансуванню між особистим життям і професійною діяльністю у цифровому середовищі, навчання ефективній роботі в онлайн-середовищі | Створення курсів з використанням цифрових інструментів в LMS системі      |
| Стимулювання навчання                           | Гейміфікація навчального процесу: створення конкурсів, рейтингових систем та нагород для підвищення зацікавленості                                                                                                                                                                           | Використання гейміфікації в LMS-системі                                   |

*Джерело: розроблено автором*

З огляду LMS систем, який був наведений в попередніх розділах даної роботи, ми обрали SmartExpert UA. Вона є сучасною платформою для навчання та розвитку персоналу, яка забезпечує автоматизацію процесів навчання, створення курсів, тестування та зворотний зв'язок. Ця система дозволяє підвищувати ефективність роботи, залученість працівників і зменшувати витрати на навчання та адаптацію. Перевагами цієї платформи є індивідуалізований підхід, гнучкість у навчанні, автоматизованість, моніторинг результатів, мотивація через гейміфікацію.

Ми розглянули детально поєднання запропонованих заходів з впровадженням LMS системи. *Індивідуалізація навчання* є одним із ключових заходів для розвитку цифрових компетентностей працівників компанії, що передбачає розроблення персональних планів розвитку, які враховуватимуть індивідуальні потреби кожного працівника залежно від їхньої посади та рівня компетентностей. Застосування LMS системи дозволить автоматизувати процес створення таких планів, моніторинг прогресу та забезпечити доступ до релевантних навчальних матеріалів, що сприятиме підвищенню ефективності навчання та максимальному врахуванню особистих потреб працівників.

*Створення системи збереження та передачі знань* спрямоване на мінімізацію втрати експертизи в компанії. Для цього планується інтеграція єдиної цифрової бази знань, яка міститиме інформацію, документи, інструкції та кращі практики. Ця база буде доступна через LMS і дозволить швидко навчати нових працівників. Також підтримка програми менторства, де досвідчені працівники зможуть передавати свої знання та навички менш досвідченим колегам.

*Систематичне оцінювання компетентностей* включає регулярне тестування працівників із використанням LMS, що дозволить компанії визначати слабкі місця у компетентностях працівників і своєчасно коригувати навчальні програми.

Для розвитку *поглиблених цифрових навичок* планується організація тренінгів із використанням сучасних цифрових інструментів, таких як платформи для автоматизації, аналітичні системи та інструменти роботи з великими даними. Особливу увагу буде приділено *цифровій безпеці*. Проведення поглиблених тренінгів

із виявлення кіберзагроз, управління цифровою репутацією та симуляційних вправ допоможе працівникам краще орієнтуватися у ризиках цифрового середовища.

*Розвиток навичок цифрового благополуччя* сприятиме зменшенню цифрового стресу серед персоналу. Навчання з тайм-менеджменту, курси з підтримки ментального здоров'я та балансування між роботою й особистим життям дадуть змогу працівникам працювати продуктивніше, уникаючи вигорання.

Для підвищення *мотивації до навчання* запроваджуються програми заохочення та гейміфікація. Це включає створення систем рейтингів, конкурсів і нагород, що сприятимуть підвищенню інтересу до саморозвитку. Усі ці заходи разом із інтеграцією LMS системи дозволять побудувати сучасну й ефективну систему навчання, яка відповідає потребам компанії та викликам цифрового середовища.

Запропонована програма заходів автоматизує управління розвитком цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», підвищить якість і оперативність навчання, мінімізує ризики втрати знань при зміні персоналу та створить культуру постійного розвитку.

Для впровадження системи SmartExpert UA в компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» потрібні певні етапи, які проілюстровані на рис. 3.1:

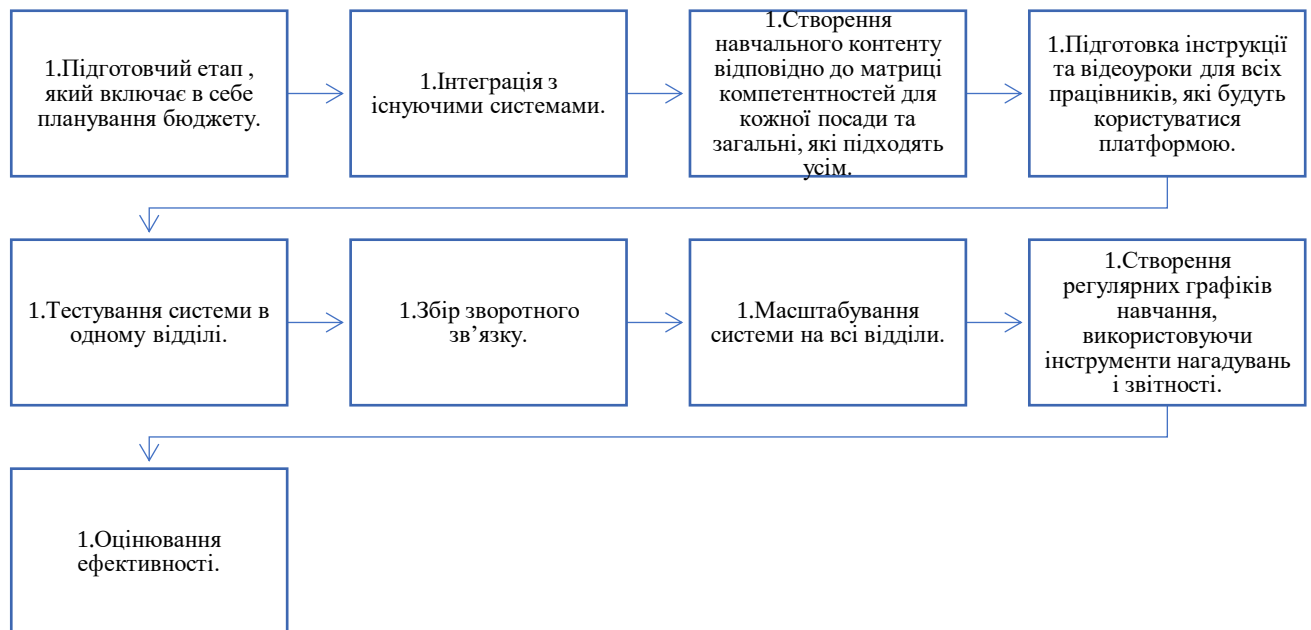


Рисунок 3.1 – Етапи впровадження системи SmartExpert UA в компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

*Джерело розроблено автором*

Для успішного впровадження заходів, пов'язаних із розвитком цифрових компетентностей, доцільно створити посаду *менеджера з навчання персоналу*. Такий фахівець буде відповідати за організацію процесу навчання, створення навчальних матеріалів і забезпечення їхньої відповідності потребам компанії. Менеджер відповідатиме за аналіз потреб у навчанні, розроблення індивідуальних навчальних планів та організацію навчальних заходів. Він створюватиме навчальні матеріали, використовуючи сучасні мультимедійні інструменти, а також координуватиме роботу з LMS-системою. Окрім цього, менеджер відстежуватиме прогрес працівників, проводитиме оцінювання ефективності програм і забезпечуватиме підтримку працівників у процесі навчання. Менеджер має необхідні навички роботи з текстовими і мультимедійними редакторами, що дозволяє йому самостійно розробляти навчальні курси, інтерактивні презентації, відеоуроки та інші ресурси. Це забезпечує адаптацію матеріалів до специфічних потреб компанії, покращуючи їхню релевантність і ефективність.

Отже, для успішного вирішення виявлених проблем і підвищення ефективності навчального процесу в ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» доцільним є впровадження LMS системи SmartExpert UA у поєднанні з програмою заходів, спрямованих на розвиток цифрових компетентностей працівників. Пропонована програма забезпечить індивідуалізацію навчання, ефективне оцінювання компетентностей, збереження корпоративних знань, а також створить можливості для поглибленого розвитку навичок. Інтеграція LMS дозволяє автоматизувати процеси навчання, мінімізувати витрати та підтримувати культуру постійного розвитку персоналу. Крім того, запровадження посади менеджера з навчання персоналу гарантує централізовану координацію всіх заходів і персоналізований підхід до навчання. Завдяки своїм обов'язкам, менеджер зможе створювати навчальні матеріали, координувати роботу з LMS і забезпечувати якісний моніторинг прогресу працівників. Комплексний підхід до розвитку компетентностей, запропонований у програмі, не лише сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, а й забезпечить конкурентоспроможність компанії в умовах цифрової трансформації.

### 3.3 Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи розвитку цифрових компетентностей працівників підприємства ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

У попередньому підрозділі були розглянуті заходи для вдосконалення системи розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». Запропоновані заходи передбачають фінансові витрати, прогнозні значення яких наведено в таблиці 3.4. Для більш точного обґрунтування соціально-економічної ефективності цих заходів проведено детальний аналіз витрат і результатів, а також експертне опитування.

Таблиця 3.4 – Прогнозні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо вдосконалення системи розвитку цифрових компетентностей працівників компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ»

| Метод                                                                     | Витрати на місяць, грн | Витрати на рік, грн. | Очікуваний результат                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження LMS-системи SmartExpert UA                                   | 7 506                  | 90 072               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- систематичний розвиток цифрових компетентностей усіх працівників;</li> <li>- покращення адаптації працівників до цифрових інструментів;</li> <li>- підвищення ефективності роботи команди;</li> <li>- прозора система навчання.</li> </ul> |
| Запровадження посади менеджера з навчання персоналу (заробітна плата)     | 30 000                 | 360 000              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптація програм під потреби працівників;</li> <li>- створення унікального контенту;</li> <li>- ведення бази навчальних матеріалів;</li> <li>- мінімізація втрат знань через плинність кадрів.</li> </ul>                                 |
| Додаткові витрати на запровадження посади менеджера з навчання персоналу* | -                      | 178 200              |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

\*Додаткові витрати на запровадження посади менеджера з навчання персоналу проілюстровано в табл.3.5

*Джерело: розроблено автором*

Ефективність реалізації заходів із розвитку цифрових компетентностей працівників проявляється у значному покращенні ключових аспектів діяльності

організації. Запропоновані заходи сприяють оптимізації робочих процесів завдяки ефективному використанню цифрових інструментів, що дозволяє зменшити витрати часу на виконання завдань. Крім того, зниження плинності кадрів досягається завдяки підвищенню задоволеності працівників умовами праці та можливостями професійного розвитку, що дозволяє скоротити витрати на додбір, адаптацію та навчання нових працівників. Використання сучасних цифрових технологій зменшує кількість помилок, покращуючи якість роботи та знижуючи втрати, пов'язані з рекламациями чи переробленнями.

У рамках оцінювання витрат на впровадження запропонованих заходів був використаний комплексний підхід. Витрати на впровадження LMS системи SmartExpert UA оцінювалися на основі ринкових даних, отриманих через комерційну пропозицію постачальника, та враховували ліцензійні платежі, технічну підтримку і адаптацію системи. Загальна вартість складає 7 506 грн на місяць або 90 072 грн на рік. Для запровадження посади менеджера з навчання заробітна плата була визначена за середньоринковими даними аналітичних звітів Work.ua та Rabota.ua, що склало 30 000 грн на місяць. Це дозволило забезпечити точність розрахунків відповідно до поточних ринкових умов.

Очікувані результати запропонованих заходів були підтверджені якісним аналізом і експертним опитуванням, що враховувало практики аналогічних компаній і специфіку діяльності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». Дані, зібрані в результаті опитування керівників підрозділів, дозволили визначити потенційний вплив заходів на продуктивність, плинність кадрів і скорочення витрат через помилки. Такий підхід забезпечив комплексність оцінювання та обґрунтування як витрат, так і результатів.

Таблиця 3.5 відображає деталізований розрахунок додаткових витрат, пов'язаних із запровадженням посади менеджера з навчання персоналу в компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». До витрат входять як прямі витрати, такі як пошук і підбір кандидата, матеріально-технічне забезпечення, соціальні внески, так і непрямі, наприклад, адміністративні витрати та витрати на навчання нового працівника. Всі складові розраховані з урахуванням ринкових цін та законодавчих вимог, що дозволяє

отримати комплексну картину фінансових зобов'язань компанії в контексті впровадження цієї посади.

Таблиця 3.5 - Додаткові витрати на запровадження посади менеджера з навчання персоналу

| Категорія витрат                  | Сума, грн | Обґрунтування                                                                                                 |
|-----------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пошук і підбір менеджера          | 10 000    | Розміщення вакансій (2 000 грн) та витрати часу HR фахівців на пошук і співбесіди (8 000 грн).                |
| Навчання нового працівника        | 15 000    | Курси чи тренінги для адаптації менеджера до специфіки роботи в компанії.                                     |
| Матеріально-технічне забезпечення | 39 000    | Робоче місце (8 000 грн), ноутбук (25 000 грн), доступ до корпоративних систем (6 000 грн/рік).               |
| Соціальні внески (ЄСВ 22%)        | 79 200    | Обов'язкові нарахування на заробітну плату відповідно до чинного законодавства.                               |
| Адміністративні витрати           | 8 000     | Розроблення посадових інструкцій (3 000 грн) та адаптаційні заходи, такі як менторинг і зустрічі (5 000 грн). |

*Джерело: розроблено автором*

Витрати на пошук і підбір працівника базуються на середньоринкових цінах розміщення вакансій на платформах, таких як Work.ua та Rabota.ua. Загальна вартість цього етапу становить 2 000 грн за два місяці. Додатково враховано витрати часу HR фахівців на створення вакансії, пошук кандидатів, проведення співбесід і узгодження вибору, що оцінено у 8 000 грн, виходячи із середньої ставки фахівця (200 грн/год). Такі витрати є типовими для кваліфікованого підбору фахівця в умовах конкуренції на ринку праці.

Для ефективної адаптації менеджера з навчання необхідно забезпечити його участь у спеціалізованих курсах чи тренінгах. Вартість такого навчання розраховано на основі аналізу пропозицій провідних освітніх платформ і становить 15 000 грн. Ця сума включає тренінги з управління навчальними платформами, розроблення навчальних матеріалів та впровадження сучасних методик навчання.

Створення комфортного робочого місця менеджера включає закупівлю меблів (робочий стіл, стілець, шафа) загальною вартістю 8 000 грн. Також передбачено придбання ноутбука середнього класу із необхідним ліцензійним програмним забезпеченням вартістю 25 000 грн. Додатково враховано щомісячні витрати на доступ

до корпоративних систем у розмірі 500 грн, що становить 6 000 грн на рік. Таке забезпечення сприяє підвищенню продуктивності працівника.

Розрахунок єдиного соціального внеску (ЄСВ) проведено відповідно до чинного законодавства України, яке встановлює ставку 22% від розміру заробітної плати. З урахуванням річної заробітної плати менеджера (360 000 грн), сума соціальних внесків становить 79 200 грн. Ця стаття витрат є обов'язковою і забезпечує виконання компанією своїх фінансових зобов'язань перед державою.

До цієї категорії віднесено витрати на розроблення посадової інструкції, затвердження внутрішніх процедур і налаштування взаємодії між підрозділами, що оцінено у 3 000 грн. Також включено витрати на адаптаційні заходи, такі як проведення менторських сесій і зустрічей із командою, які коштують 5 000 грн. Такі заходи є важливими для інтеграції нового працівника у корпоративну культуру.

Сумарні витрати на впровадження посади менеджера з навчання персоналу складають 511 200 грн на рік, включаючи базові витрати на заробітну плату (360 000 грн) та додаткові витрати (151 200 грн). Ці витрати обґрунтовані та спрямовані на створення умов для ефективної роботи нового працівника, що сприятиме підвищенню якості навчальних процесів у компанії.

Для оцінювання прогностичного зростання чистого доходу після реалізації запропонованих заходів було проведено експертне опитування серед фахівців компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». До участі залучили 7 експертів із ключових підрозділів, таких як фінансовий відділ, HR відділ та операційний департамент, які мають досвід роботи у сфері фінансів або управління понад 5 років. Такий вибір забезпечив різноплановий підхід до оцінювання. Експертам запропонували оцінити вплив заходів на три основні показники: приріст продуктивності, зниження плинності кадрів і скорочення витрат через помилки. Оцінки були сформовані на основі нормативних розрахунків витрат у компанії та практичного досвіду фахівців, що дозволяє вважати їх прогнози реалістичними й обґрунтованими. Результати оцінювання узагальнені в таблиці 3.5, що демонструє очікуваний вплив заходів на економічну ефективність компанії.

Таблиця 3.3 - Очікуваний приріст чистого доходу в результаті реалізації запропонованих заходів

| Експерти                           | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Приріст продуктивності, %          | 0,2  | 0,36 | 0,15 | 0,18 | 0,25 | 0,3  | 0,1  |
| Зниження плинності кадрів, %       | 0,1  | 0,22 | 0,13 | 0,21 | 0,2  | 0,24 | 0,15 |
| Скорочення витрат через помилки, % | 0,12 | 0,07 | 0,14 | 0,08 | 0,13 | 0,15 | 0,05 |

*Джерело: складено автором за результатами оцінювання експертів*

Як можемо побачити результати опитування є досить різноманітними, у які входить песимістичний прогноз по трьом показникам відповідно – 0,1%, 0,1%, 0,05%, вірогідний прогноз – 0,2%, 0,2%, 0,15% та оптимальний прогноз – 0,36%, 0,24%, 0,13%.

Для оцінювання очікуваного приросту продуктивності, зниження плинності кадрів та скорочення витрат через помилки використано метод стандартного розподілу ймовірностей (3.1). Цей метод дозволяє врахувати як песимістичний, так і оптимістичний сценарії, забезпечуючи збалансоване оцінювання. Використовуючи формулу, розрахуємо очікуване зростання по трьом показникам:

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

де, ОП - очікуване зростання прибутку підприємства після впровадження рекомендованих заходів щодо покращення соціально психологічного клімату;

*О - оптимальний прогноз;*

*В - вірогідний прогноз;*

*П- песимістичний прогноз.*

ОП продуктивності =  $(0,36+4*0,2+0,1)/6 = 0,21 \%$  ;

ОП плинності =  $(0,24+4*0,2+0,1)/6 = 0,19 \%$  ;

ОП помилки =  $(0,13+4*0,15+0,05)/6 = 0,13 \%$  .

Отже, маємо такі показники:

- Зростання продуктивності - 0,21%;
- Зниження плинності кадрів: - 0,19%;
- Скорочення витрат через помилки: - 0,13%.

Щоб розрахувати економічну ефективність використовуємо стандартну формулу (3.2):

$$EE = \frac{E-B}{B} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де:

*E*— економічний ефект впровадження заходів;

*B* — загальні витрати на впровадження.

Щоб розрахувати економічний ефект впровадження заходів було використано таку формулу (3.3):

$$E = D \times (\Delta E \text{ продуктивність} + \Delta E \text{ плинність} + \Delta E \text{ помилки}) \quad (3.3)$$

де:

*D* — дохід компанії;

*ΔE продуктивність* — приріст продуктивності (0,21% = 0,0021 у частках).;

*ΔE плинність* - зниження плинності кадрів 0,19% = 0,0019 у частках);

*ΔE помилки* - скорочення витрат через помилки скорочення витрат через помилки (0,13% = 0,0013 у частках).

Дохід (*D*) є ключовим показником фінансової результативності компанії, який враховує всі доходи після покриття витрат. Використання цього показника як бази дозволяє продемонструвати економічний вплив заходів, таких як приріст продуктивності, зниження плинності кадрів і скорочення помилок, що безпосередньо сприяють зростанню чистого доходу. Дохід є універсальною метрикою, яка легко порівнюється між різними періодами чи організаціями, і відображає прямий зв'язок між ефективністю впроваджених заходів та фінансовими результатами компанії.

Включення трьох компонентів (*ΔE продуктивність, ΔE плинність, ΔE помилки*) забезпечує комплексне оцінювання впливу заходів на економічну ефективність. Приріст продуктивності дозволяє компанії виконувати більше завдань чи виробляти більше продукції без додаткових витрат, що напряду впливає на чистий дохід. Зниження витрат через плинність кадрів зменшує витрати на підбір, адаптацію та навчання персоналу, підвищуючи рентабельність. Скорочення витрат через помилки знижує витрати на перероблення та компенсації, покращуючи якість послуг, що позитивно позначається на фінансових результатах компанії.

Користуючись показниками компанії ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» та формулами розрахуємо показники:

$$E = 128164 \times (0,0021 + 0,0019 + 0,0013) = 679.27 \text{ тис.грн.}$$

$$B = 90,072 + 360 + 151,2 = 601,3 \text{ тис. грн.}$$

$$EE = (679.27 - 601,3) / 601,3 \times 100\% = 12,9 \%$$

Отже, економічна ефективність впровадження LMS та наймання менеджера з навчання персоналу на рівні 12,97% свідчить про позитивний фінансовий результат від реалізації даних заходів. Це означає, що вигоди, отримані від підвищення продуктивності працівників, зниження плинності кадрів і скорочення витрат через помилки, перевищують витрати на впровадження навчальної системи та заробітну плату менеджера. Очікувані витрати в розмірі 601,27 тис. грн/рік будуть компенсовані за рахунок додаткової економії та приросту продуктивності, що складе 679,27 тис. грн/рік. Впровадження LMS та менеджера з навчання має потенціал для подальшого розвитку системи підготовки кадрів, що може забезпечити ще більшу економічну вигоду в майбутньому за рахунок масштабування та вдосконалення процесів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме досягненню значних соціально-економічних результатів, які позитивно вплинуть на ефективність роботи підприємства. Впровадження системи розвитку цифрових компетентностей, зокрема LMS SmartExpert UA, дозволяє розв'язати низку важливих питань, що стосуються зростання професійного рівня працівників, підвищення продуктивності праці та формування культури постійного навчання.

*Економічна ефективність.* Завдяки впровадженню індивідуалізованих навчальних планів та автоматизації оцінювання компетентностей, працівники будуть краще підготовлені до виконання своїх завдань, що зменшить кількість помилок і збільшить швидкість виконання роботи.

Використання LMS дозволить зменшити витрати на організацію офлайн-тренінгів, оренду приміщень і друк навчальних матеріалів. Цифрові платформи є більш економічно вигідними та масштабованими.

Інтеграція системи збереження корпоративних знань зменшує ризики втрати важливої інформації у випадках звільнення працівників, що зберігає інтелектуальний капітал компанії.

*Довгострокові економічні вигоди.* Удосконалення цифрових навичок працівників забезпечує ефективніше використання інструментів автоматизації, що дозволяє оптимізувати процеси управління, скоротити час на виконання рутинних завдань і підвищити загальну продуктивність компанії.

Підвищення кваліфікації персоналу сприяє покращенню якості роботи з клієнтами та партнерськими організаціями, що безпосередньо впливає на зростання обсягу продажів послуг і лояльність клієнтів.

*Соціальна ефективність.* Гейміфікація процесів навчання, впровадження рейтингів і систем нагород стимулюють працівників до саморозвитку та підвищують їх залученість у навчальний процес. Також розвиток навичок балансування між особистим життям і професійною діяльністю дозволить працівникам краще управляти своїм часом і уникати професійного вигорання. І основне те, що постійний розвиток цифрових компетентностей формує культуру, спрямовану на інноваційність, що позитивно позначається на задоволеності працівників і їх лояльності до компанії.

*Позитивний вплив на конкурентоспроможність компанії.* Розвиток цифрових компетентностей персоналу забезпечує гнучкість компанії в умовах цифрової трансформації та дозволяє ефективно реагувати на виклики ринку. Підвищення кваліфікації працівників сприятиме зростанню якості обслуговування клієнтів, що позитивно вплине на репутацію підприємства.

*Посилення соціального капіталу компанії.* Індивідуалізоване навчання через LMS сприяє професійному зростанню працівників. Це підвищує рівень задоволеності персоналу, зменшує плинність кадрів і допомагає компанії зберігати цінні таланти. LMS створює можливість адаптувати програми навчання для працівників із різним рівнем підготовки, забезпечуючи рівний доступ до знань і розвиток компетентностей.

*Інноваційність і адаптивність.* Постійне вдосконалення цифрових навичок допомагає компанії адаптуватися до стрімких змін у цифровому середовищі, що дозволяє зберігати лідерські позиції у своїй галузі. Використання інтерактивних і

сучасних інструментів навчання стимулює розвиток інноваційного підходу до виконання робочих завдань.

*Екологічні та соціальні переваги.* Перехід до електронного формату навчання сприяє збереженню природних ресурсів і зменшенню негативного впливу на довкілля. А завдяки гнучкому доступу до навчальних матеріалів працівники можуть поєднувати професійний розвиток із власним графіком, що сприяє їхньому емоційному благополуччю.

Отже, запропоновані заходи не лише допоможуть вирішити поточні проблеми в розвитку компетентностей персоналу, а й створять умови для сталого зростання, конкурентоспроможності та підвищення задоволеності працівників. Це обґрунтовує соціально-економічну доцільність інвестицій у цю програму. Таким чином, впровадження запропонованих заходів є стратегічно важливим для розвитку ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». Комплексний підхід до вдосконалення системи навчання сприятиме досягненню як короткострокових, так і довгострокових цілей компанії, забезпечуючи її стійкий розвиток в умовах цифрової економіки.

## ВИСНОВОК

У сучасному світі цифрові компетентності стали однією з ключових складових професійної діяльності, особистого розвитку та соціальної інтеграції. Визначення їх як сукупності знань, навичок і вмінь для ефективного використання цифрових технологій відображає їхню універсальність і важливість для успішної адаптації до змін в економіці, суспільстві та технологіях. Дослідження провідних учених і міжнародних організацій, зокрема DigComp, демонструють багатогранність цифрових компетентностей, що включають технічні, комунікативні, аналітичні та творчі навички. Запропоновані класифікації цифрових компетентностей за рівнем складності, сферою застосування та функціональними категоріями дозволяють ефективно організувати процес навчання та розвитку навичок, враховуючи різні потреби працівників і організацій. Особливий акцент у дослідженні зроблено на важливості програм навчання, які охоплюють інформаційну грамотність, критичне мислення, кібербезпеку та створення контенту. Ринок праці майбутнього вимагатиме постійного навчання й швидкої адаптації до технологій, що підтверджує прогноз Всесвітнього економічного форуму.

Цифрові компетентності є фундаментальним елементом сучасної робочої культури. Інвестиції у навчання персоналу дозволяють не лише автоматизувати рутинні завдання, а й підвищувати ефективність комунікації, впроваджувати інновації та адаптуватися до швидких змін. Для компаній, що інвестують у розвиток цифрових компетентностей працівників, перевагами є зростання продуктивності, оптимізація процесів, підвищення задоволеності клієнтів і досягнення конкурентних переваг. Працівники, своєю чергою, отримують можливості для професійного розвитку, підвищення мотивації та кар'єрного зростання. Особливу роль відіграють цифрові інструменти, які автоматизують рутинну роботу, сприяючи зосередженню на стратегічних завданнях. Ключовими аспектами успішного впровадження цифрових компетентностей є точне визначення потреб організації, персоналізація навчальних програм, використання передових платформ (LMS, LCMS, LXP) і інтеграція штучного

інтелекту в процес наставництва. Інтерактивні, персоналізовані підходи до навчання, гейміфікація та омніканальний доступ до ресурсів допомагають залучати працівників і підтримувати їхню зацікавленість у навчанні.

Аналіз діяльності ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» засвідчив, що компанія є одним із провідних гравців у сфері HR-аутсорсингу в Україні, що активно адаптується до умов сучасного ринку, зокрема через впровадження цифрових технологій. Зростання доходів і активів у 2023 році свідчить про позитивну динаміку, проте чистий прибуток зазнає викликів через інвестиції та значні витрати. Кадрова політика демонструє зростання чисельності працівників і увагу до фонду оплати праці, але високий рівень плинності кадрів і зниження прийнятих працівників вимагають оптимізації мотиваційної системи. Результати оцінювання цифровізації за методикою Digital Maturity Benchmark вказують на середній рівень цифрової зрілості (3,62 бали). Сильними сторонами є корпоративна культура й технології, але стратегія, організація та компетенції потребують вдосконалення, особливо в інвестиціях у цифрові навички персоналу. Подальші зусилля в підвищенні кваліфікації, стратегічному плануванні та оптимізації процесів дозволять компанії адаптуватися до викликів цифрової економіки, забезпечуючи конкурентоспроможність і стає зростання.

Аналіз існуючих програм та методів розвитку цифрових компетентностей у ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» свідчить про цілеспрямовані зусилля компанії у напрямі цифрової трансформації, але також виявляє суттєві аспекти, що потребують удосконалення. Сильними сторонами є впровадження внутрішніх навчальних програм, активне використання онлайн-курсів, вебінарів та платформи Microsoft Teams для командної роботи й обміну знаннями. Значну увагу приділено внутрішньому наставництву, яке сприяє обміну досвідом серед працівників, а також забезпеченню можливостей для участі у тренінгах та конференціях. Водночас, ключовими недоліками є: відсутність персоналізованого підходу до навчання та індивідуальних планів розвитку працівників; слабо розвинена система збереження знань; недостатнє охоплення складних цифрових компетентностей у програмах навчання, зокрема в сферах аналітики даних, кібербезпеки та автоматизації бізнес-

процесів; відсутність систематичного оцінювання рівня цифрових компетентностей працівників.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що для ефективного розвитку цифрових компетентностей компанія має значний потенціал, який можна реалізувати шляхом вдосконалення існуючих програм. Зокрема, рекомендується: впровадити індивідуальні плани розвитку для працівників із врахуванням цілей компанії та специфіки їхніх посад; створити централізовану систему збереження корпоративних знань для забезпечення доступу до важливих даних і навчальних матеріалів; розширити програми навчання, включивши поглиблені курси з новітніх технологій, аналітики та кібербезпеки; впровадити систему регулярного оцінювання цифрових компетентностей працівників із використанням інтегрованих інструментів, таких як LMS. Загалом, удосконалення підходів до розвитку цифрових компетентностей дозволить компанії підвищити ефективність внутрішніх процесів, зменшити ризики втрати знань, а також забезпечити відповідність компетенцій працівників сучасним вимогам цифрового ринку. Це створить фундамент для довгострокового успіху компанії в умовах швидкої цифровізації економіки.

Результати оцінювання цифрових компетентностей працівників ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ» виявили, що більшість працівників демонструють середній або високий рівень компетентностей у таких сферах, як використання технологій, комунікація, співпраця, управління контентом і критичне дослідження. Проте, виявлено кілька проблемних зон. Зокрема, недостатній рівень індивідуалізації навчання, відсутність індивідуальних планів розвитку перешкоджає персоналізованому вдосконаленню цифрових компетентностей. Також відсутність механізмів збереження корпоративних знань створює ризики втрати важливої інформації, особливо під час ротації чи звільнення працівників. Обмежене охоплення поглиблених цифрових навичок, таких як кібербезпека, управління репутацією та критичне мислення, є ще однією проблемою, яку потрібно вирішити. Крім того, відсутність систематичного оцінювання компетентностей ускладнює моніторинг прогресу працівників і планування навчальних заходів. Необхідно підвищити рівень цифрової відповідальності та добробуту, адже хоча працівники усвідомлюють ризики

цифрового середовища, їм бракує знань у сфері безпеки, захисту інформації та балансування роботи з особистим життям. Реалізація рекомендацій, таких як впровадження індивідуальних планів розвитку, розроблення механізмів збереження знань, розширення програм навчання та регулярне оцінювання компетентностей, дозволить підвищити ефективність використання цифрових інструментів. Це покращить робочі процеси, утримує конкурентну перевагу на ринку і забезпечить компанії стабільний розвиток у контексті цифрової трансформації, підтримуючи високий рівень продуктивності працівників.

Розроблена модель цифрових компетентностей враховує специфіку посад і функції працівників у чотирьох основних відділах: розвитку, фінансовому, проєктному та рекрутерському. Вона структурована за рівнями компетентностей (базовий, середній, просунутий) для поступового розвитку працівників відповідно до їхніх навичок і кар'єрних цілей. Основні компоненти включають цифрову грамотність, комунікацію, аналітичні навички, кібербезпеку, інноваційність і цифрове благополуччя. Оцінювання компетентностей проводиться через тестування, практичні завдання й методику 360 градусів, що дозволяє створювати персоналізовані плани розвитку для усунення «розривів» у навичках. Щорічне оновлення моделі враховує технологічні зміни та вимоги ринку. Очікуваними результатами є зростання цифрової обізнаності, оптимізація процесів, підвищення продуктивності, зменшення витрат, формування культури навчання та мотивації. Виклики впровадження включають низьку мотивацію, опір змінам, фінансові та технічні обмеження, які подолуються через активну комунікацію, залучення працівників і створення стимулів для навчання.

Розроблено програму вдосконалення цифрових компетентностей працівників ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ», яка включає індивідуалізацію навчання, створення системи збереження знань, оцінювання компетентностей і розвиток ключових цифрових навичок. Запропоновано впровадження LMS-системи SmartExpert UA для автоматизації навчання, персоналізованих планів розвитку та регулярного моніторингу прогресу. Запропонована LMS забезпечить організацію онлайн-курсів, тренінгів, тестування та сертифікацію, сприяючи підвищенню мотивації через

гейміфікацію. Перевагами системи є централізоване управління, доступність матеріалів, адаптація до індивідуальних потреб і підтримка безперервного розвитку. Програма охоплює тренінги з кібербезпеки, роботи з великими даними, аналітики та цифрового благополуччя. Стимулювання навчання передбачає використання рейтингів, конкурсів і нагород. Рекомендовано створити посаду менеджера з навчання для координації роботи з LMS і аналізу ефективності навчальних заходів. Очікуваними результатами є підвищення цифрових компетентностей, оптимізація процесів, зменшення витрат на навчання, формування культури саморозвитку та забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Впровадження LMS-системи SmartExpert UA та запровадження посади менеджера з навчання персоналу дозволяють досягти економічного ефекту в розмірі 679,27 тис. грн/рік, що перевищує витрати на реалізацію заходів (601,3 тис. грн/рік). Економічна ефективність становить 12,9%, що свідчить про доцільність інвестицій у розвиток системи навчання. Заходи сприятимуть зростанню продуктивності на 0,21%, зниженню плинності кадрів на 0,19% та скороченню витрат через помилки на 0,13%. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати на підбір і навчання нових працівників, а також підвищити якість виконання завдань. Розвиток цифрових компетентностей через індивідуальні плани, програми навчання та гейміфікацію підвищує задоволеність роботою, зменшує вигорання та формує культуру безперервного навчання. Високий рівень цифрових навичок дозволяє адаптуватися до змін, покращує обслуговування клієнтів, зміцнює репутацію компанії та підвищує якість бізнес-процесів. Перехід на електронний формат навчання знижує екологічний слід і сприяє довгостроковій стійкості. Отже, запропоновані заходи є економічно вигідними, соціально корисними та стратегічно важливими для ТОВ «САН ВАН ПЕРСОНАЛ». Вони забезпечать підвищення ефективності роботи компанії, її адаптивність до змін і задоволення потреб працівників, сприяючи довгостроковому розвитку організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А. М, Герасименко, О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2020. №1. С. 33-54.
2. Kolot A., Lopushniak H, Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20(1). P.322-341.
3. Волобоєва, І., Кравчук, О., Паращук, Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36> (дата звернення 17.08.2024).
4. Морзе Н.В., Базелюк О.В., Воротнікова І.П., Дементієвська Н.П., Захар О.Г., Нанаєва Т.В., Пасічник О.В., Чернікова Л.А. Опис цифрової компетентності педагогічного працівника. *Електронне наукове фахове видання "Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету", спецвипуск "Нові педагогічні підходи в STEAM освіті"*. 2019. С. 1-53. ISSN: 2414-0325. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s39>
5. Llewellyn G. Current and future demand for digital skills. *Smart Insights*. URL: <https://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/personal-career-development/current-and-future-demand-for-digital-skills/>. (дата звернення 17.08.2024).
6. Морзе Н.В., Вембер В.П., Гладун М.А. 3D картування цифрової компетентності в системі освіти в Україні. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. №2. С. 28-42.
7. 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., Київ. 23–24 жовт. 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 211–213.

8. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2019. №1. С. 118-133.

9. Зелінська, А., Тарасович, Л., Лавриненко, С. Цифрові компетенції як основа трансформації професійної освіти майбутніх менеджерів. *Економіка та суспільство*, 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-51> (дата звернення 17.08.2024).

10. Y. Zhao, M. C. Sánchez Gómez, A. M. Pinto Llorente, L. Zhao Digital Competence in Higher Education. *Students' Perception and Personal Factors Sustainability*. 2021. Vol. 13 (21). No. 12184. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132112184> (дата звернення 17.08.2024).

11. Лопушняк Г. С., Милянник 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/?op=1&z=6940&i=> (дата звернення 17.08.2024).

12. Струтинська О.В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС і перспективи для України. *Фізико-математична освіта*. 2020. № 3(25). Частина 1. С. 94-102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovi-navichki-i-tsifrova-kompetentnist-zarubizhniy-dosvid-krayin-es-i-perspektivi-dlya-ukrayini> (дата звернення 17.08.2024).

13. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. *Міністерство цифрової трансформації*: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3XWMbUC> (дата звернення: 18.08.2024).

14. Лопушняк Г., Шандра А., Милянник Р. Освітні траєкторії формування цифрових компетентностей. *Галицький економічний вісник*. 2023. 26 квіт. (№3 (82)). С. 19-30.

15. Huu, P.T. Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: a systematic review. *Artificial Intelligence Review*. 2023. Vol. 56 P. 14193–14222 DOI: <https://doi.org/10.1007/s10462-023-10492-6>
16. Овчарук О. В. Цифрові рішення для розвитку інформаційної грамотності в сучасному освітньому середовищі. Інститут цифровізації освіти. 2023. № 6(2) С. 7-12.
17. Audrin, C., Audrin, B. Key factors in digital literacy in learning and education: a systematic literature review using text mining. *Education and Information Technologies*. 2022. Vol. 27. № 6. P. 7395-7419. URL: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=Key%20factors%20in%20digital%20literacy%20in%20learning%20and%20education%3A%20a%20systematic%20literature%20review%20using%20text%20mining&publication\\_year=2022&author=C.%20Audrin&author=B.%20Audrin](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Key%20factors%20in%20digital%20literacy%20in%20learning%20and%20education%3A%20a%20systematic%20literature%20review%20using%20text%20mining&publication_year=2022&author=C.%20Audrin&author=B.%20Audrin) (дата звернення: 18.08.2024).
18. Шостак, І. О., Ніколенко, К. В., Петровська, К. В. Розвиток цифрової грамотності здобувачів вищої освіти в Україні як відповідь на воєнні виклики. *Академічні візії*. 2024. №30. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1057>. (дата звернення: 20.08.2024).
19. Guitert M., Romeu T., Colas J. Basic digital competences for unemployedcitizens: conceptual framework and trainingmodel. *Information communications technology in education*. 2020. Vol. 7. P. 20. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2020.1748469#abstract> (дата звернення: 20.08.2024).
20. Rosas Quintero W. Digital competences of the industrial engineer in industry 4.0 a systematic vision. *Systematic Review*. 2022. Vol. 32. URL: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20220028> (дата звернення: 20.08.2024).
21. Копняк К. В., Покинйчереда В. В. Формування цифрової компетентності державних службовців у процесі фахової підготовки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №10. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/33.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/33.pdf) (дата звернення: 20.08.2024).

22. Майбутнє роботи 2023: як розвиватимуться робочі місця та навички за версією WEF. *Management.com.ua*: веб-сайт. URL: [https://www.management.com.ua/tend/tend1396.html#google\\_vignette](https://www.management.com.ua/tend/tend1396.html#google_vignette) (дата звернення: 20.08.2024).
23. Okeji, C.C., Tralagba, E.C. and Obi, I.C. An investigation of the digital literacy skills and knowledge-based competencies among librarians working in university libraries in Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*. 2020. Vol. 69. № 4/5. P. 311-330. URL: <https://doi.org/10.1108/GKMC-05-2019-0054> (дата звернення: 20.08.2024).
24. Periañez-Cañadillas I, Charterina J, Pando-García J. Assessing the relevance of digital competences on business graduates' suitability for a job. *Ind Commer Train*. 2019. Vol.51. №3. P.139–151. URL: [https://www.researchgate.net/publication/331415549\\_Assessing\\_the\\_relevance\\_of\\_digital\\_competences\\_on\\_business\\_graduates'\\_suitability\\_for\\_a\\_job](https://www.researchgate.net/publication/331415549_Assessing_the_relevance_of_digital_competences_on_business_graduates'_suitability_for_a_job) (дата звернення: 20.08.2024).
25. Digital Competence Framework for Citizens. *DigComp*: веб-сайт. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>. (дата звернення: 20.08.2024).
26. DigCompSat. A Self-reflection Tool for the European Digital Framework for Citizens. *EconPapers*. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123226> (дата звернення: 20.08.2024).
27. Digital skills and competence, and digital and online learning. *European Training Foundation*. URL: [https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/09/DSC-andDOL\\_0.pdf](https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/09/DSC-andDOL_0.pdf) (дата звернення: 20.08.2024).
28. Розвиток цифрової компетентності педагогічних, науковопедагогічних працівників та керівників закладів освіти галузі знань 01 «Освіта» в системі відкритої післядипломної освіти: збірник освітньопрофесійних програм / за заг. ред. С.П.Касьян, С.В.Антошук. Київ: НАПН, 2019. 250 с.
29. Why Digital Competencies Among Employees Are Becoming Increasingly Important for Companies. *Speexx*. URL: <https://www.speexx.com/speexx-blog/digital-competencies-employees/> (дата звернення: 30.08.2024)

30. Global Knowledge study reveals present and future skills issues facing IT departments worldwide. *Microsoft Pulse*. URL: <https://pulse.microsoft.com/en/skill-forward-en/na/fal-global-knowledge-study-reveals-present-and-future-skills-issues-facing-it-departments-worldwide/> (дата звернення: 30.08.2024).
31. Schwab K. , Zahidi S. The Future of Jobs Report: World Economy Forum. 2020. 163 p.
32. Arntz M., Terry G., and Ulrich Z. Digitization and the future of work: macroeconomic consequences. Handbook of labor, human resources and population economics. *Cham: Springer International Publishing*. 2019. no 12428. P. 1-29.
33. Brasse J. Preparing for the future of work: a novel data-driven approach for the identification of future skills. *Journal of Business Economics*. 2024. 94(3). P. 467-500.
34. Gupta, A. Accelerating remote work after COVID-19. *The Center for Growth and Opportunity*. URL: <https://www.thecgo.org/research/accelerating-remote-work-after-covid-19/> (дата звернення: 30.08.2024)
35. Goenaga, X., Gonzalez Vazquez, I., Napierala, J., et al. The changing nature of work and skills in the digital age. *Publications Office*. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/679150> (дата звернення: 30.08.2024)
36. Pérez S., Ignacio G. The Impact of Technology on the Present and the Future of Work and Skills. *New Directions in the Future of Work*. 2021. no 1(11). P. 119-141.
37. Varis I., Kravchuk O., Burda A. Digital tools for distance learning in the system of corporate training and personnel development. *Social and labour relations: theory and practice*. Vol. 12., Issue 01. 2022. P. 14-25.
38. Abdallah, Y. O., Shehab, E., & Al-Ashaab, A. Understanding digital transformation in the manufacturing industry: a systematic literature review and future trends. *Product: Management and Development*. 2021. no 19(1), P. 1-12.
39. Digital skills gap is a risk to companies. Digital skills global. URL: <https://digitalskillsglobal.com/blog/digital-skills-gap-is-a-risk-to-companies> (дата звернення: 30.08.2024)
40. Perna M. C. Why Learning And Development Is Now A Competitive Differentiator. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/markcperna/2022/04/12/why->

[learning--development-is-now-a-competitive-differentiator-and-how-to-get-on-board/?sh=ecabe6730ff8](#) (дата звернення: 30.08.2024)

41. 6 мільйонів українців залучено до розвитку цифрових навичок: Мінцифри досягло цілі. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/6-milioniv-ukraintsiv-zalucheno-do-rozvytku-tsyfrovykh-navychok-mintsyfyry-dosiahlo-tsili> (дата звернення: 02.09.2024)

42. Europe's digital decade: 2030 targets | European Commission. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en) (дата звернення: 02.09.2024)

43. The Future of Jobs Report 2023. World economic forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/> (дата звернення: 02.09.2024)

44. Життя. Бумери, міленіали, покоління Z – хто це? Розбираємось у теорії. *Українська правда*. *Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/> (дата звернення: 02.09.2024)

45. Аксак Н. Г. Татарников А. О. Огляд систем управління електронним навчанням. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень* : IV Міжнар. наук. конф. , м. Житомир, 10 лют. 2023 р. Житомир, 2023. С. 131–136.

46. LMS vs. LCMS vs. LXP: What's The Difference?. *Growth Engineering*. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/lms-vs-lcms-vs-lxp-whats-the-difference/> (дата звернення: 15.09.2024)

47. Zhylynska O., Datskova D. Utilizing lms as a tool for personalized talent development system: a case study of «beiersdorf ukraine». *Scientific Bulletin of Polissia*. 2023. No. 2(27). P. 109–119. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-109-119](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-109-119) (дата звернення: 15.09.2024)

48. Прухницький В. С., Кривонос О. М. Аналіз системи управління навчанням в сучасному світі. Інформаційні технології та моделювання систем: Всеукр. наук.-практ. конф., м. Житомир, 21 квіт. 2022 р. Житомир, 2022. С. 33-34.

49. LMS система: поняття, призначення та переваги. *KWIGA.com*. URL: <https://kwiga.com/ua/blog/dlya-chogo-potribna-lms-sistema> (дата звернення: 15.09.2024)
50. Онлайн LMS платформа для навчання та освіти. *LMS платформа AcademyOcean*. URL: <http://surl.li/jeeuzr> (дата звернення: 15.09.2024)
51. LMS для зростаючих компаній. *Workademy*. URL: <https://www.theworkademy.com/uk/> . (дата звернення: 15.09.2024)
52. LMS Collaborator - Платформа корпоративного навчання. *LMS Collaborator*. URL: <https://collaborator.biz/> (дата звернення: 15.09.2024)
53. SmartExpert — справжня турбота про розвиток працівників. *SmartExpert*. URL: <https://smartexpert.net/> (дата звернення: 15.09.2024)
54. Єдина платформа для управління всіма бізнес-процесами. *KWIGA.com*. URL: <https://kwiga.com/ua> (дата звернення: 15.09.2024)
55. ТОВ САН ВАН ПЕРСОНАЛ. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/43561521> (дата звернення: 15.09.2024)
56. Шимановська-Діанич Л.М. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 2 (72). С. 74-84. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/ No2/74.pdf>. (дата звернення: 11.10.2024)

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

№

Питання

Відповідь (від  
1-дуже погано  
до 5-дуже  
добре)

|            |                                                                                                                                                    |  |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>I</b>   | <b>Використання технологій</b> [Якою мірою ви можете...]                                                                                           |  |
|            | ... використовувати різні пристрої (комп'ютер, ноутбук, смартфон, планшет) для виконання своїх завдань?                                            |  |
|            | ... вибрати правильний пристрій для виконання конкретного завдання?                                                                                |  |
|            | ... визначити технічні проблеми з різними пристроями?                                                                                              |  |
|            | ... швидко ознайомитися з новим програмами для виконання ваших завдань?                                                                            |  |
|            | ... пояснити своїм колегам, як користуватися пристроями?                                                                                           |  |
|            | ... використовувати декілька програм для виконання своїх завдань?                                                                                  |  |
|            | ... вирішити технічні проблеми, які виникають у вас з різними програмними продуктами чи програмами?                                                |  |
| <b>II</b>  | <b>Кібербезпека</b> [Якою мірою ви можете...]                                                                                                      |  |
|            | ... захистити свої особисті дані в Інтернеті?                                                                                                      |  |
|            | ... безпечно ділитися особистими конфіденційними даними в Інтернеті?                                                                               |  |
|            | ... застосовувати різні способи захисту ваших особистих даних і приватного життя в Інтернеті?                                                      |  |
|            | ... вибрати найбезпечніші способи використання та обміну особистими даними в Інтернеті?                                                            |  |
|            | ... пояснити своїм колегам, як захистити їхні особисті дані в Інтернеті?                                                                           |  |
|            | ... застосовувати належні процеси для захисту робочих даних?                                                                                       |  |
|            | ... пояснити своїм колегам, як захистити робочі дані в Інтернеті?                                                                                  |  |
| <b>III</b> | <b>Управління контентом</b> [Якою мірою ви можете...]                                                                                              |  |
|            | ... знайти відповідну інформацію в Інтернеті?                                                                                                      |  |
|            | ... визначити, як отримати доступ до найбільш відповідного вмісту в Інтернеті?                                                                     |  |
|            | ... зберігати вміст у різних форматах і способах?                                                                                                  |  |
|            | ... застосовувати різні способи збереження вмісту, щоб переконатися, що він залишається доступним?                                                 |  |
|            | ... пояснити своїм колегам, як отримати доступ до найрелевантнішого контенту онлайн?                                                               |  |
|            | ... організувати вміст у спосіб, який узгоджується з практиками вашої організації?                                                                 |  |
|            | ... адаптувати процеси керування даними, щоб полегшити зберігання та відновлення?                                                                  |  |
|            | ... організувати дані так, щоб інші могли легко отримати до них доступ?                                                                            |  |
|            | ... пояснити своїм колегам, як організувати вміст, щоб спростити зберігання та відновлення?                                                        |  |
|            | ... підібрати вміст відповідно до каналу зв'язку, який ви використовуєте (наприклад, електронна пошта чи обмін повідомленнями, відеоконференція)?  |  |
|            | ... інтегрувати різні типи вмісту та інформації для створення нового та оригінального вмісту?                                                      |  |
| <b>IV</b>  | <b>Комунікація та співпраця</b> [Якою мірою ви можете...]                                                                                          |  |
|            | ... використовувати різноманітні цифрові інструменти для взаємодії з різними учасниками (колегами, постачальниками, клієнтами, провайдерами тощо)? |  |
|            | ... вибрати найбільш відповідний цифровий інструмент для ефективної взаємодії у вашій організації?                                                 |  |
|            | ... пояснити своїм колегам, який інструмент цифрового спілкування вибрати в залежності від взаємодії?                                              |  |

|             |                                                                                                                                                 |  |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|             | ... поділіться своїм професійним досвідом із використанням цифрових інструментів?                                                               |  |
|             | ... надавати професійний і адекватний зворотний зв'язок за допомогою цифрових інструментів?                                                     |  |
| <b>V</b>    | <b><i>Критичне дослідження</i></b> [Якою мірою ви можете...]                                                                                    |  |
|             | ... оцінювати достовірність і надійність різного контенту в Інтернеті?                                                                          |  |
|             | ... використовувати різні джерела для перехресної перевірки інформації, знайденої в Інтернеті?                                                  |  |
|             | ... перевірити, чи інформація, знайдена в Інтернеті, є актуальною?                                                                              |  |
|             | ... пояснити своїм колегам, як оцінити достовірність і надійність різноманітного онлайн-контенту?                                               |  |
|             | ... використовувати цифрові інструменти для отримання інноваційних результатів у своїй професійній діяльності?                                  |  |
| <b>VI</b>   | <b><i>Відповідальність</i></b> [Якою мірою ви можете...]                                                                                        |  |
|             | ... чи поважаєте ви конфіденційність інших людей в Інтернеті?                                                                                   |  |
|             | ... чи впевнені ви, що поважаєте інших, коли ділитесь вмістом онлайн?                                                                           |  |
|             | ... чи знаєте ви, як виразити себе в Інтернеті відповідно до платформи, яку ви використовуєте?                                                  |  |
|             | ... чи дотримуетесь ви правил конфіденційності та захисту даних в Інтернеті?                                                                    |  |
|             | ... чи дотримуетесь ви законів про авторське право в Інтернеті?                                                                                 |  |
|             | ... чи знаєте ви про вплив цифрових технологій на навколишнє середовище?                                                                        |  |
| <b>VII</b>  | <b><i>Добробут</i></b> [Якою мірою ви можете...]                                                                                                |  |
|             | ... ділитися інформацією в Інтернеті, захищаючи себе від ризиків і загроз вашій психологічній цілісності?                                       |  |
|             | ... стежити за використанням цифрових інструментів, щоб гарантувати своє благополуччя та здоров'я?                                              |  |
|             | ... запобігти загрозам для вашого психологічного та фізичного благополуччя та здоров'я після використання цифрових інструментів?                |  |
|             | ... пояснити своїм колегам, як захистити себе від загроз для свого благополуччя та здоров'я, пов'язаних із використанням цифрових інструментів? |  |
|             | ... обмінюватися інформацією в Інтернеті, захищаючи інших від ризиків і загроз їх цілісності?                                                   |  |
|             | ... ділитися особистою та професійною інформацією в Інтернеті, захищаючи інших від загроз їх цілісності?                                        |  |
| <b>VIII</b> | <b><i>Ідентичність і розвиток</i></b> [Якою мірою ви можете...]                                                                                 |  |
|             | ... визначити діапазон загроз для вашої онлайн-репутації?                                                                                       |  |
|             | ... визначити діапазон загроз для репутації вашої організації в Інтернеті?                                                                      |  |
|             | ... активно стежити за своєю репутацією в Інтернеті?                                                                                            |  |
|             | ... використовувати цифрові інструменти для особистого та/або професійного розвитку?                                                            |  |
|             | ... визначити різні способи підтримки інших у розвитку їхніх цифрових навичок?                                                                  |  |
|             | ... оцінювати розвиток цифрових навичок інших?                                                                                                  |  |



## Звіт подібності

## метадані

Заголовок

Розвиток цифрових компетентностей працівників

Автор

Науковий керівник / Експерт

Бацман

Варіс

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|                        |  |    |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв            |  | 21 |
| Інтервали              |  | 0  |
| Мікропробіли           |  | 48 |
| Білі знаки             |  | 0  |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 32 |

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

5.29%

5.29%

КП 1

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2

2.52%

2.52%

КП 2

18775

Кількість слів

3.27%

3.27%

КЦ

150848

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

## 10 найдовших фраз

Копію тексту

| порядковий<br>НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)                                                                                                                                                                           | кількість (ідентичних<br>слів (фрагментів)) |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1                   | <a href="https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf">https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf</a>                                                                                        | 192 1.02 %                                  |
| 2                   | <a href="https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf">https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf</a>                                                                                        | 79 0.42 %                                   |
| 3                   | <a href="https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf">https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf</a>                                                                                        | 43 0.23 %                                   |
| 4                   | «Реформування системи управління людським капіталом» (на прикладі діяльності ТОВ «Транспортна компанія «Харготрансподжістік»)<br>2/15/2021<br>International Institute of Management (ІНФОРМАЦІЙНО-РЕСУРСНИЙ ЦЕНТР) | 37 0.20 %                                   |

УДК 005.963.1:004](477)"364"

**Бацман І. С., здобувач 5 курсу спеціальності 073 Менеджмент**

**Науковий керівник: Варіс І. О., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом**

(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна )

### **ЗНАЧЕННЯ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

За останні роки суспільство зазнало досить багато змін в повсякденному житті, роботі та в навчанні. Особливо воєнні дії в Україні стали переломні моменти у багатьох аспектах життя. Війна в Україні є трагедією не тільки українського суспільства, а й всього сучасного світу, але попри це, вона також стала стимулом для розвитку цифрових навичок та використання цифрових технологій. З розвитком сучасних технологій базові навички людей розширюються. Важливими стають цифрові навички, які дають можливість отримати доступ до кращої освіти, бути більш конкурентоспроможним, розширити своє спілкування з людьми з усього світу, отримати більше інформації та розваг. Тому для того, щоб бути успішним у сучасному світі, потрібно розвивати свої цифрові навички.

Цифрові навички включають базові (наприклад, використання комп'ютера, смартфона, пошукових мереж та онлайн-інструментів) і продвинуті навички (програмування, робота з цифровими технологіями, створення та редагування контенту, аналітика даних). Також цифрові навички стосуються безпеки, адже у сучасному світі важливо знати, як захистити особисті дані від кіберзлочинців. Цифрова грамотність, схожа на впровадження освіченості в минулому, є необхідною для сучасного суспільства. Як і освіченість, цифрова грамотність допомагає людям краще розуміти інформацію, швидше засвоювати знання та ефективно їх використовувати. Вона є ключовим фактором розвитку суспільства, сприяючи економічному зростанню та поліпшенню якості життя.

До 2022 року Україна уже показувала стійкий ріст цифровізації в усіх сферах життя, наприклад , онлайн-навчання , популярність інтернет-магазинів та інші онлайн-послуги. Але рівень цифрових навичок та їх необхідність відрізнялись між різними віковими групами, від їхніх потреб. За даними дослідження програми EU4Digital в Україні у 2019 року більшість мають низький рівень цифрової грамотності, а саме: 53% володіють базовими навичками роботи з комп'ютером; 28% вміють працювати з текстом, даними, фото, відео та створювати презентації; 55% знають, як оплачувати комунальні послуги, поповнювати телефон, переказувати гроші онлайн, купувати товари та проходити курси в Інтернеті; 34% щорічно стають жертвами онлайн-шахрайства; 11% не вміють розпізнавати фейки в Інтернеті. [1] Це свідчить про необхідність розвитку цифрової грамотності серед українців.

З початком повномасштабної війни цифрові навички стали необхідними, більше людей це усвідомлюють. Зростання ризиків кібератак та дезінформації внаслідок війни підкреслює потребу у розвитку цифрових навичок для ефективного використання цифрових інструментів та власного захисту в кіберпросторі. Майже 4 мільйони українців зареєструвалися на порталі Дія. Цифрова освіта, де можна безкоштовно отримати цифрові навички. Це свідчить про бажання українців освоювати нові професії та звертати увагу на медіаграмотність та кібербезпеку, що особливо корисно під час російського вторгнення в Україну.[2]

Повідомлення пресслужби Мінекономіки підтверджує, що війна не заважає розвитку цифрового простору, а навпаки, стимулює його. Обсяг комп'ютерних послуг в Україні зріс на 13% за 9 місяців, а експорт - на 23%.[3] Держава також активно підтримує розвиток ІТ-освіти. Проєкт IT Generation, запущений влітку 2022 року, отримав великий попит, з більш ніж 200 тисячами заявок від 50 тисяч українців. Уряд України також надавав пріоритетну увагу цифровій трансформації економіки та захисту прав і свобод громадян, спрямовуючи зусилля на цифрові перетворення та стійкість держави. [4]

Цифрові навички – це один з інструментів, який може допомогти Україні подолати наслідки війни та відновити країну. Розвиваючи їх населення, держава та суспільство можуть створити умови для економічного зростання, покращення освіти, модернізації державного управління та соціальної інтеграції.

Деякі кроки щодо цього уже впроваджуються чи плануються, наприклад, Державне агентство з питань електронного урядування України спільно з іншими органами державної влади та міжнародними партнерами активно сприяє впровадженню електронних послуг у різних сферах економіки. Ці послуги охоплюють такі галузі, як будівництво, земельні послуги, екологія, реєстрація бізнесу, оформлення субсидій, державної допомоги та інші. [5] Також, до прикладу, те, що пов'язане з працевлаштуванням та кібербезпекою - тим українцям, які втратили роботу через війну запроваджуються безоплатні онлайн-курси та програми для вдосконалення своїх навичок та кібербезпеки.

Цифрові навички вимагають безперервного навчання не залежності від віку людини. Є безліч ресурсів для розвитку, деякі з них є: Дія.Цифрова, Prometheus, EdEra, Coursera, Khan Academy.

Зростання використання цифрових технологій стимулюють необхідність розвитку цифрових навичок тому, що все більше завдань виконують за допомогою цифрових інструментів, досить велика кількість традиційних робочих місць витісняють нові, які потребують цифрових навичок, також, звичайно, не можна оминути глобалізацію, яка провокує зростання конкуренції за робочі місця, тому в свою чергу працівникам з цифровими навичками буде легше знайти роботу.

Вдосконалення цифрових навичок працівників може бути досягнуто за допомогою різних методів, таких як навчальні курси та тренінги, онлайн ресурси, практичні завдання, наставництво та менторство, самонавчання, інтерактивні тренажери та симуляції, ігрові підходи, оцінка та зворотний зв'язок, інтеграція з робочим процесом, підтримка та мотивація. Ця комбінація методів дозволить створити ефективну програму розвитку цифрових навичок, яка відповідає потребам конкретної організації та її персоналу.

Підходи до покращення цифрових навичок у працівників у реальному бізнес-середовищі включають навчання з використання програмного забезпечення, наприклад, тренінги з використання Microsoft Excel для фінансових аналітиків або тренінги з використання Adobe Photoshop для маркетологів. Також поширеною практикою є те, що компанії купують доступ до LinkedIn Learning, для працівників, щоб вони могли самостійно покращувати свої цифрові навички у відповідності зі своїми індивідуальними потребами. Якщо у організації наявна постійна потреба в розвитку цифрових навичок раціональнішим є створення внутрішнього порталу чи платформи для навчання, також впровадження програми наставництва або укладені партнерські угоди з вищими навчальними закладами або іншими компаніями, що надають послуги у навчанні. Найкращий спосіб розвинути цифрові навички - це практика. Потрібно використовувати цифрові інструменти в своїй роботі, щоб практикувати свої навички, також за можливості брати участь у проєктах, які потребують використання цифрових навичок.

Отже, впровадження програми розвитку цифрових навичок має величезні переваги як для компанії, так і для працівників. Для компанії це означає підвищення

продуктивності через ефективне використання цифрових інструментів, більшу конкурентоспроможність, зниження витрат та стимулювання інновацій. Для працівників це означає більше можливостей для кар'єрного росту, збільшення самостійності та впевненості, підвищення ефективності роботи, можливість розвитку кар'єри та задоволення від роботи з цифровими інструментами. Тому інвестування у розвиток цифрових навичок приносить вигоди як компанії, так і її працівникам, створюючи більш конкурентоспроможне та задоволене робоче середовище.

#### Список використаних джерел

1. Що вивчають українці найчастіше на Дія.Цифрова освіта під час війни?. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/shcho-vivchayut-ukrayinci-najchastishe-na-diyacifrova-osvita-pid-chas-vijni> . (дата звернення 21.02.2024)
2. З початку року сфера ІТ продемонструвала зростання на 13%: Юлія Свириденко зустрілась з представниками галузі. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=143d85be-4848-4631-885c-97822aa38b2c&title=ZPochatkuRokuSferaITProdemonstruvalaZrostanniaNa13-YuliiaSviridenkoZustrilasZPredstavnikamiGaluzi> (дата звернення 21.02.2024)
3. Державні електронні послуги можна отримати онлайн. *Кредити для розвитку бізнесу в Україні. Інструменти збільшення продажів*. URL: [https://onlinebank.dp.ua/state-e-services/#google\\_vignette](https://onlinebank.dp.ua/state-e-services/#google_vignette) . (дата звернення 21.02.2024)
4. Цифрова компетентність. Які навички слід розвивати під час пандемії? - EU4Digital. *EU4Digital*. URL: <https://eufordigital.eu/uk/digital-competence-what-skills-do-you-need-to-develop-during-the-pandemic/>. (дата звернення 21.02.2024)
5. Українці, які втратили роботу через війну, зможуть безплатно пройти навчання з кібербезпеки. *DOU*. URL: <http://surl.li/qrxdi> (дата звернення 21.02.2024)

УДК 005.95/96:004.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>**Варіс І.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

**Кравчук О.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

**Бацман І.С.**

здобувач вищої освіти  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**Varis Iryna**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of Socioeconomics and Personnel Management Department  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**Kravchuk Oksana**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of Socioeconomics and Personnel Management Department  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**Batsman Ivanna**

Higher Education Student  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

## CONCEPTUAL BASICS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT DIGITALIZATION

### АНОТАЦІЯ

Цифровізація трансформує традиційну бізнес модель. Організації впроваджують цифровий підхід до управління персоналом, розвивають та впроваджують інновації в менеджменті персоналу, щоб залишатися конкурентоспроможними в бізнесі. Сучасні умови спонукають організації розробляти HR практики, які орієнтовані на працівників, з підтримкою цифрових технологій для досягнення найкращих результатів та утримання конкурентоздатності на ринку. Метою статті є аналіз теоретичних аспектів цифровізації, їх вплив на процеси менеджменту персоналу та визначення найефективнішої HRM системи на вітчизняному ринку. Проаналізовано теоретичні основи цифровізації процесів менеджменту персоналу, розглянуті переваги та недоліки впровадження програмного забезпечення, як інструменту цифровізації та визначено найефективнішу вітчизняну HRM систему.

**Ключові слова:** цифровізація, менеджмент персоналу, HR процеси, автоматизація HR процесів, HRM система, ATS система.

### ANNOTATION

Digitalization is more than just a trend in HR management. All labor related processes are changing, putting forward new demands and expectations for modern personnel management. Digitalization transforms the traditional business model. Organizations implement a digital approach, develop and implement innovations in personnel management to remain competitive in business. Modern conditions encourage organizations to develop employee-oriented HR practices with the support of digital technologies to achieve the best results and maintain competitiveness in the market. The purpose of the article is to analyze the theoret-

ical aspects of digitalization, its impact on personnel management processes, and to determine the most effective HRM system on the domestic market. The theoretical foundations of the digitalization for personnel management processes were analyzed and their influence was determined. Advantages and disadvantages of implementing software as a digitalization tool are considered. Among the advantages are: the search and selection of personnel, monitoring of performance, management of salaries and bonuses, as well as personnel training. The criteria for the review of HRM systems were: data security, interface convenience, cost, Self and Performance management, adaptability on different devices, availability of analytics, OKR and recruiting module, polls in the system. The popular domestic HRM systems were analyzed: BambooHR, Zoho People, Personio, Hurma System, Sage HR. It was concluded that the Ukrainian Hurma System is the most effective, because if it is evaluated according to the criteria mentioned above, it has OKR, unified HR and recruiting, also it lets create a survey in the system. Therefore, when implementing digitalization, the company receives the following advantages: flexibility, economy and efficiency; cost reduction; improved security; accuracy in data analysis; reduction of paper work; better communication; improved quality of work. Among the disadvantages are: lack of trust in digital data; lack of knowledge about how to effectively use technology; in some cases, loss of subjectivity.

**Key words:** digitization, personnel management, HR processes, automation of HR processes, HRM system, ATS system.

**Постановка проблеми.** Цифровізація є відносно новим процесом, який змінив роботу з персоналом, підвищивши ефективність і про-

дуктивність за менших витрат, тому доцільно розібрати всі нюанси та аспекти впровадження цифровізації. Функції та процеси служби персоналу розвиваються разом із розвитком технологій, зміною моделей поведінки споживачів і зростанням глобалізації ринків. Цифровізація процесів менеджменту персоналу спрямована на оптимізацію робочої сили для досягнення бізнес цілей. Більшість організацій потребують чіткого уявлення про те, яку користь вони можуть отримати від цифровізації чи автоматизації процесів управління персоналом. Вони думають, що понесуть додаткові витрати під час впровадження цих нових технологій, не усвідомлюючи, що участь у цифровізації насправді економічно ефективніша, ніж традиційні методи, такі як ручна обробка або аутсорсинг послуг стороннім постачальникам за високою ціною.

Бізнес та HR процеси стали надзвичайно складними, опанувати їх можна лише за допомогою нових технологій. Служба персоналу давно вийшла за межі простого виконання адміністративних завдань, пов'язаних із трудовим законодавством і веденням облікових записів працівників. Замість цього вона виконує більш важливу та провідну роль і посилює свою участь в управлінні організацією. Використання сучасних IT-рішень зробило роботу HR більш систематичною, зробивши доступ до HR-даних простішим, прозорішим і легшим для відстеження. Багато компаній, які використовують автоматизовані HR процеси, покращили пошук та добір персоналу, оцінювання, управління талантами, регулярні перевірки ефективності роботи, переведення всередині компанії та звільнення. Автоматизовані HR процеси забезпечують швидкий, складний і вдосконалений аналіз даних, цифровий підпис і безпечний обмін документами, надають можливість перейти на безпаперовий офіс та віддалену роботу, забезпечують повну безпеку обробки, передачі, зберігання та спільного використання даних і документів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цифровізація процесів менеджменту персоналу є актуальною темою та надзвичайно важливою як в науковому, так і в бізнесовому просторах. Тому досить багато зарубіжних та вітчизняних авторів досліджували впровадження цифровізації в бізнес-процеси, серед яких є Т. Онер, Ж.-П. де Клерк, К. Хейлс, К. Келлі, М. Сен Гупта, Н. Дащенко, Г. Бей та Г. Середа, О. Кіпішинова та Л. Сметанінова, М. Форд, Е. Брінюлфссон та Е. Макафі, А. Колот, О. Герасименко, Н. Данилевич та ін., Г. Лопушняк, Л. Щетініна, Д. Гнідунець, В. Жуковська, І. Новак, О. Потьомкіна та А. Гордійчук.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання цифровізації та її актуальності в Україні висвітлено у працях багатьох й інших вчених. Проте, залишається багато питань в необхідності використання в компаніях HRM системи та у її виборі, також мало уваги приділено уваги до впливу цифровізації

на процеси менеджменту персоналу, що й обумовлює актуальність дослідження.

**Постановка завдання.** Основною метою даної статті є аналіз теоретичних аспектів цифровізації, їх вплив на процеси менеджменту персоналу та визначення найефективнішої HRM системи на вітчизняному ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація є досить актуальним процесом, а особливо в середовищі бізнесу, що підтверджують науковці. Зокрема, В. Варга наголошує, що «економічне зростання та трансформація відбуваються завдяки розширенню та більш зручному використанню цифрових технологій» [13]. А. Гуренко зазначає, що «головною особливістю диджиталізації є створення умов для більш комфортної та оперативної взаємодії бізнесу та споживачів» [16]. Г. Писаревська у своїй праці детально розглянула новітні тенденції та їх компоненти розвитку HR Digital в найближчому майбутньому [23]. У попередніх працях автори наголосили на важливості цифрових компетентностей менеджера персоналу [19] та дослідили актуальні цифрові інструменти такі як job-портали [22] та CRM-систем [20]. Також про компетентності HR-фахівця в епоху цифрових технологій досліджували А. Васирик та А. Кушнір [14].

У своїй статті Ю. Джемесюк зазначає, що «компанії з усього світу автоматизують HR-процеси для переведення кадрової служби на цифрові рейки, щоб максимально реалізувати унікальний потенціал кожного працівника та забезпечити актуальність системи управління персоналом у довготерміновій перспективі.» [12]. А. Колот та О. Герасименко досить вдало зазначили, що «цифрова трансформація бізнесу – це кардинальна зміна ментальних моделей, драйвером якої є цифровізація; це усвідомлений, інноваційно орієнтований, ініційований менеджментом компанії процес докорінного удосконалення бізнес-процесів, що охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії, на основі пошуку і/або розробки та використання цифрових технологій» [18].

Детальне та чітке розмежування цим поняттям надав М. Сен Гупта Автор закликає не ототожнювати поняття цифровізації, а саме «оцифровка», «цифровізація», «цифрова трансформація». І дає такі визначення: «оцифровка означає створення цифрового представлення фізичних об'єктів або атрибутів. Цифровізація означає активізацію або покращення процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних. Цифрова трансформація – це справді трансформація бізнесу, яка здійснюється завдяки цифровізації. І Індустрія 4.0 є європейською для поєднання цифрової трансформації та цифровізації» [11]. Ж.-П. де Клерк у своїх працях зазначає, що «використання цифрових даних, відокремлених від фізичних носіїв, для автоматизації роботи та бізнес-процесів також слід розглядати як прояв цифрові-

зації бізнес-структур» [3]. Т. Онер підійшов до вивчення поняття «цифровізації» з боку бізнесу, говорячи, що «цифровізація необхідна насамперед для оптимізації бізнесу за допомогою програмного забезпечення та ІТ-рішень, які допоможуть зробити його простішим, економічнішим та кращим у контексті надання послуг клієнтам та задоволення їхніх потреб» [6].

Вчені наголошують на важливості впровадження штучного інтелекту HR процеси, але і деякі застерігають про можливості втрати професій менеджменту персоналу, адже штучний інтелект може перевершити можливості людини. На нашу думку, цифровізація процесів менеджменту персоналу автоматизує роботу, зникне потреба займатися рутинними завданнями, які зможе виконувати штучний інтелект, але завжди залишиться робота людини-фахівця у вирішенні проблеми пошуку правильних людей, оцінки психологічних факторів і Soft skills, вирішення міжособистісних конфліктів та просто психолога, «друга» в компанії, якими є HR фахівці. Крім того, поняття цифровізації в менеджменті персоналу, то це переосмислення і пошук більш ефективних та інноваційних підходів. А цифровізація процесів менеджменту персоналу – це контроль і управління роботою, що виконується службою персоналу значною мірою в цифровому середовищі.

Класична робота HR є застарілою, яка містить такі складові: служби персоналу зосереджуються на процесі розроблення та гармонізації стандартних кадрових процесів. Використовуються застарілі методи створення та впровадження HR метрик; паперова документація та орієнтація на впровадження та інтеграцію процесу планування ресурсів підприємства; процес – центроване мислення, спрямованість на вдосконалення існуючих процесів; часткова гнучкість, робота з цільовою аудиторією; центри кадрових служб орієнтовані на самообслуговування; періодичні звіти; аналітичні доповнення. А цифровий HR є новим способом мислення щодо кадрових рішень, який містить: HR відділи зосереджені на оптимізації продуктивності, залученості, командної роботи та кар'єрного зростання працівників; HR використовує інновації, вибирає спеціалізоване програмне забезпечення, яке відповідає потребам організації, розробляє інноваційні програми та керує платформами для метрик; цифрова форма виходить за рамки про-

стого планування корпоративних ресурсів, щоб розробити цифрові можливості та мобільні додатки з акцентом на «продуктивність»; використання принципово нових цифрових технологій: чатів, мобільних додатків, бізнес-кейсів тощо; персоналізація, повна мобільність і гнучкість; операційні центри, HR зосереджується на тому, щоб допомогти працівникам зробити свою роботу більш продуктивною; оперативні звіти в режимі реального часу; інтегровані HR-платформи. У таблиці 1 виділені ключові відмінності класичного та цифрового HR.

Отже, цифровізація процесів менеджменту персоналу має багато переваг, зокрема легший доступ і пошук, меншу вартість, швидкий зв'язок і підвищену безпеку. Він використовується в усіх процесах менеджменту персоналу для підвищення ефективності та оптимізації операцій.

І. Варіс, О. Кравчук та К. Заривних зазначили, що «у впровадженні у практику менеджменту персоналу цифрових технологій спостерігаються тенденції до використання комунікаційних роботів, або так званих «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу» [21].

Дедалі частіше служби персоналу використовують інструменти та цифрові канали у своїх процесах найму, тобто використовують job-сервіси, соціальні мережі, наприклад, такі як LinkedIn або Facebook, щоб спілкуватися та взаємодіяти з потенційними кандидатами. Для пошуку IT-фахівців використовуються міжнародні канали, найпопулярніші з них є GitHub, Hired, AngelList, Glassdoor, Crunchboard – дошка вакансій TechCrunch, Relocate.me. Це є одним з перших кроків цифровізації процесів менеджменту персоналу.

Найпопулярнішою є українська ATS CleverStaff. Ця система інтегрує з сервісами LinkedIn, Outlook, Gmail, Rabota.ua, Work.ua та іншими. Зручність використання полягає у наявності автоматичної воронки рекрутингу, можливість додавати статуси для вакансії та до окремого кандидата, а також якщо над вакансією працюють декілька людей, то система аналізує роботу і не дозволяє створити дублі в базі, що є досить зручно.

Наступною з ATS систем є Breezy. Вона дозволяє автоматизувати процеси рекрутингу, пе-

Таблиця 1

Відмінності класичного та цифрового HR

| Класичний HR                               | Цифровий HR                                             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Ручні процеси                              | Інтегровані HR-платформи                                |
| Паперові форми перенесені на вебформи      | Цифровий дизайн                                         |
| Проектування на основі процесів            | Проектування орієнтована на працівників та їхній досвід |
| Узгодження процесів потребують багато часу | Швидкий зворотний зв'язок                               |
| Періодичні звіти                           | Інтерактивна інформаційна панель в реальному часі       |
| Аналітичні доповнення                      | Інтегрована аналітична платформа та інформаційні панелі |

Джерело: розроблено авторами

реглядати аналітику відразу на картці вакансії. Але з мінусів те, що у ній відсутня інтеграція з LinkedIn.

Ще одна українська популярна зі списку ATS – HURMA. На відміну від інших система HURMA не є суто ATS, а вона містить комплексне рішення, яке дає можливість вести статистику з HR і рекрутингових процесів. Основні можливості ATS HURMA: сорсинг резюме, Kanban-дошка та воронка рекрутингу, фільтрація, аналітика, єдина база кандидатів та вакансій, інтеграція з job-порталами, а також LinkedIn, Telegram, Slack та продуктами Google. Якщо потрібно за запитом HURMA може інтегруватися ще й з іншими інструментами.

Greenhouse – ATS система, яка орієнтована для великих компаній. З особливості системи є наявність функції Scorecards для оцінювання кандидата прямо під час інтерв'ю, дашборди з аналітикою, готові сценарії для інтерв'ю. Також інтеграція з більше ніж 400 сервісами, серед яких є і LinkedIn та міжнародні job-сайти.

Zoho Recruit – ATS система, яка розрахована більш на рекрутингові агентства та стартапів, адже містить управління кандидатами та комунікацію з зовнішніми агентствами та фрилансерами. Система надає можливість імпорту даних з Excel-файлів, а також можливості підключати додаткові модулі.

Для порівняння в таблиці 2 вказано вартість розглянутих ATS систем.

Для покращення роботи менеджерів персоналу необхідно використовувати цифрові інструменти не лише в зовнішніх, а і в внутрішніх процесах. Наприклад, використання внутрішніх соціальних мереж сприяє покращення внутрішнього спілкування та співпраці між працівниками, зміцнює культуру компанії. Існує багато внутрішніх інструментів соціальних мереж, таких як Jive, Yammer, Socialcast, Zynpro, Confluence або Beezy, кожен із яких має свої особливості, тому кожен із них більше підходить для того чи іншого типу компанії.

Використання комунікаційних цифрових платформ дає більше можливості та зручності у роботі. Наприклад, за допомогою таких інструментів, як Slack або Microsoft Teams, можна створювати спеціальні робочі групи, що дозволяє не тільки покращити циркуляцію інформації, але й краще залучити відповідних зацікавлених сторін до ключових процесів. Кожен у

команді може зробити свій внесок, пропонуючи рішення, надаючи відгуки або відповідаючи на запитання. Залученість є фундаментальним елементом стимулювання команд і спонукання їх до досягнення своїх цілей. Інші інструменти, такі як Skype, Zoom і Google Chat, виводять спілкування на новий рівень завдяки відеоконференціям і розмовам one-to-one. Популярне є використання цифрових інструментів керування проектами, одними з них є Jira, Trello, Monday та Asana.

За допомогою цифровізації можна впливати на мотивацію працівників, використовуючи інструменти та техніки, засновані на іграх. Такі інструменти, відомі як платформи гейміфікації, можна використовувати в будь-якому відділі та в багатьох ситуаціях, наприклад для заохочення торгових представників або заохочення працівників до участі в заходах з формування команди. Одними з найпопулярніших платформ гейміфікації є Badgeville, Bunchball, Bigdoor або Gamify, кожна зі своїми характеристиками.

Ще одна зі сфер застосування цифровізації – навчання та розвиток. Одним з цифрових інструментів є системи управління навчання працівників, LMS системи, або за допомогою платформ електронного навчання. LMS можна налаштувати так, щоб користувачі мали доступ до різних типів вмісту, до якого вони можуть отримати доступ у будь-який час з будь-якого місця. Процес управління навчанням є досить важливим для професійного розвитку працівників. Впровадження платформ електронного навчання не лише покращує навички поточних працівників, але і є дуже ефективним способом залучення потенційних талантів. Деякі платформи електронного навчання є: Coursera, edX, Moodle, ATutor або EFront.

Також існують платформи управління робітною платою, які є одним з основних інструментів. Ці типи програмних продуктів зазвичай також пропонують системи відстеження відпусток і канали зв'язку, які дозволяють відділу кадрів легко обробляти документацію. До прикладу, такими платформами є Sage, Meta4 і Factorial.

Важливим цифровим інструментом є хмарні сховища. Безпека даних є надзвичайно важливою для всіх компаній. Зі зростанням віддаленої роботи хмарні сховища незамінні для організацій, які хочуть підтримувати бізнес у

Таблиця 2

Ціноутворення ATS систем

| ATS система  | Ціноутворення                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CleverStaff  | Від 38\$ на місяць за кожного користувача. Наявні 7 днів на безкоштовне тестування сервісу.                  |
| Breezy       | Від 171\$ на місяць для компанії. Наявне безкоштовне користування при веденні однієї вакансії.               |
| HURMA        | Від 45\$ на місяць за одного користувача або від 115\$ на місяць для всієї компанії. Наявний пробний період. |
| Greenhouse   | Орієнтовна ціна – \$5000 на рік за компанію.                                                                 |
| Zoho Recruit | Від 25€ на місяць за одного рекрутера.                                                                       |

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5; 9; 15; 17]

будь-який час і з будь-якого місця. Одними з популярних постачальників хмарних сховищ є Google Drive, OneDrive та DropBox.

Отже, основна частина переходу на цифровізований HR складається з впровадження нових цифрових технологій, інтегрованих мобільних додатків та оперативного управління персоналом у реальному часі. Як бачимо, є досить велика кількість цифрових інструментів, які автоматизують роботу менеджерів персоналу. Основна мета цифровізації – це принести користь кінцевому користувачеві, тому важливо обрати правильні інструменти, виходячи з потреб компанії.

Переваги впровадження цифрових платформ очевидні. Наймання персоналу, моніторинг продуктивності, управління заробітною платою та бонусами, а також навчання персоналу – це завдання, якими найкраще керувати шляхом цифровізації процесів. Більш безпечно і доцільно мати централізований збір інформації та користуватися невеликою кількістю цифрових інструментів, а у роботі використовувати програмне забезпечення, і цим самим контролювати всі процеси в одній системі.

Однак, шукаючи потрібне програмне забезпечення для управління персоналом, легко загубитися в різноманітні доступних продуктів. Тож потрібно розібратися в функціях програмного забезпечення для управління персоналом, та визначити відмінності між пропонуваними програмними забезпеченнями.

Розпочнемо з того, що таке HRM системи та переваги його використання. HRM система – це цифровий помічник для виконання рутинної роботи спеціалістів з управління персоналом. Ця система допомагає керувати такими функціями, як розрахунок відпустки, реєстраційна документація, керування продуктивністю працівників та багато іншого, що дозволяє відділу кадрів зосередитися на більш важливій, стратегічній роботі.

Незалежно від галузі чи розміру компанії, HRM є невід'ємною частиною управління організованим, ефективним відділом кадрів і бізнесом у цілому. Також воно дозволяє компаніям автоматизувати багато процесів і зменшити кількість помилок. HRM використовують також щоб покращити процес найму, зробити адаптацію більш ефективною та підвищити загальну задоволеність і продуктивність працівників, а це все так тісно пов'язано з культурою компанії та лояльністю кадрів, тобто висока задоволеність працівників робить компанію ефективнішою та прибутковою. HRM автоматизує всю ручну роботу, упорядковує інформацію про працівників і створює звіти на основі даних. Все це робиться в електронному вигляді, що усуває потребу в паперових документах. Оскільки кожна компанія унікальна, то вона може обирати потрібні програми та функції, які буде мати HRM система.

Коли користувач оновлює інформацію в HRM, зміни відображаються на всій платформі

та зберігаються в захищеній хмарі. Для ще більшої простоти використання HRM можна інтегрувати з іншими програмами керування даними, якщо це потрібно компанії.

Перш ніж робити огляд HRM систем, потрібно визначитися з тими якостями, які мають бути у якісній системі для автоматизації процесів менеджменту персоналу. Найголовнішим критерієм є безпека даних, адже немає нічого гіршого від того, коли дані працівників і всієї компанії потрапляють у відкритий доступ. Наступний критерій у виборі HRM є зручний інтерфейс, адже це та система у якій спеціалісти будуть працювати кожного робочого дня, тому цей показник є важливий. Звичайно для більшості компанії важливою є вартість HRM системи, тому при виборі буде звертатися особлива увага на це. Наступними критеріями будуть наявність Self та Performance management. Тобто щоб все було в одній системі та особисті запити, фідбек, розсилки, а також відстеження роботи кожного працівника, що дає змогу виявити більш продуктивного серед команди. Адаптивність на різних пристроях – є не менш важливим, щоб не лише доступ до системи через ПК, а й будь-який інший пристрій. Цінним інструментом в HRM є аналітика, тому критерій можливості аналітики є найбільш обґрунтований, який допомагає зробити роботу продуктивніше. Звичайно модуль рекрутингу в HRM буде великим плюсом, а також модуль OKR, який допомагає в постановці цілей і робить персонал більш залученим. Ну і крайній важливий критерій – це наявність опитування в системі. Адже часто вони проводяться в компаніях на сторонніх ресурсах, що є не досить зручно.

Проаналізувавши сучасні тренди, для огляду ми обрали такі HRM системи як: BambooHR, Zoho People, Personio, Hurma System, Sage HR.

BambooHR має досить багато позитивних відгуків від користувачів в інтернет-просторі. Він має зручний інтерфейс для користування, доступ як через ПК, так і через мобільні пристрої, але з мінусів, що модулі Performance management, OKR та інші необхідні для компанії модулі є лише за додатково плату, бо не входять в базові інструменти. Також мінусом для українських компаній те, що мова інтерфейсу англійською мовою, та техпідтримка орієнтована на американський ринок. На рис. 1 подані можливості для цифровізації процесів менеджменту персоналу.

Zoho People дозволяє керувати робочим часом працівників, компенсаціями та інструментами на розвиток персоналу. Має інтегровану аналітику та звітність. Зручний інтерфейс для працівників. Функціонал на включає модуль OKR, але наявний Performance management. На рис. 2 проілюстровані інструменти, які має Zoho People.

Personio – HRM система, яка має досить великий функціонал, а особливо орієнтована на цифровізацію всіх кадрових документів. У сис-



Рис. 1. Функціонал BambooHR

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

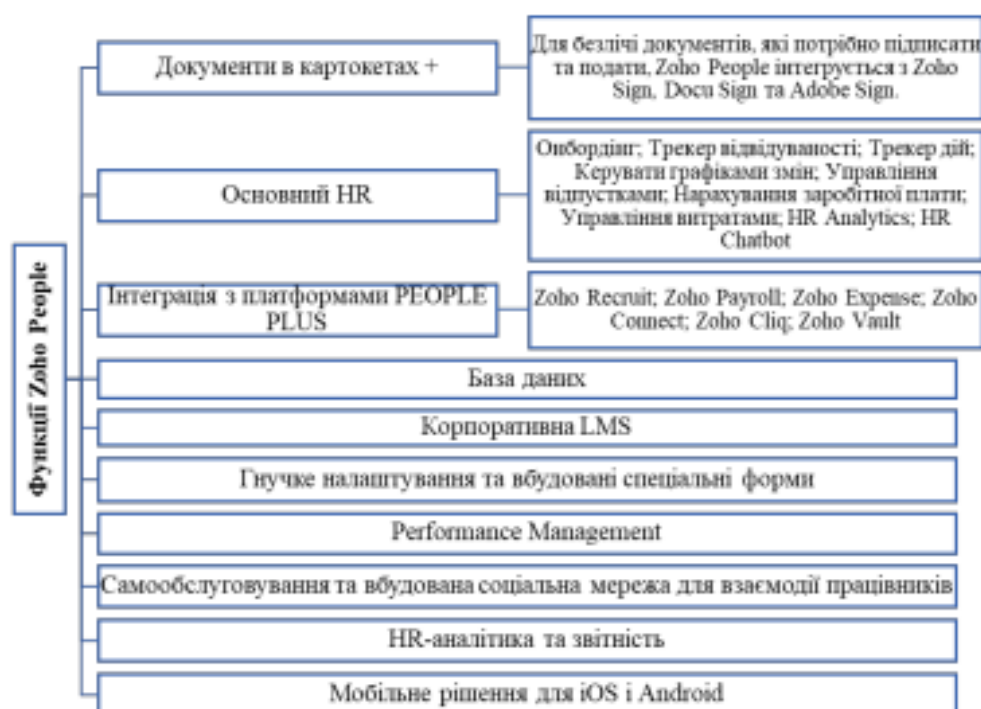


Рис. 2. Функціонал Zoho People

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

темі централізована архівація документів, також кожен працівник може сам додати всі необхідні додаткові документи та редагувати їх. З мінусів, це те що інтерфейс на англійській або німецькій мовах, що є досить незручно. Техпідтримка 24/7, але вирішення проблем не є оперативними. Програма має три тарифи – це Essential, Professional, Enterprise, включаючи функціонал яких зображено на рис. 3. Також є окремі два модулі: Рекрутинг та Performance & Development, який містить наступні опції: зворотний зв'язок 360°; форми та шкали зворотного зв'язку; зустрічі щодо продуктивності;

Performance Review Cycle Builder; цілі; управління навчанням.

Hurma System досить відома українська HRM система. На рис. 4 подані можливості цифровізації процесів менеджменту персоналу за допомогою даної системи. Також є чат-бот AI Partner, який дозволяє увійти в інтерфейс системи на будь-якому пристрої. Щодо техпідтримки, то вона не цілодобова, проте надає оперативні вирішення проблем.

Sage HR у цій системі наявні всі необхідні інструменти, досить зручний інтерфейс і також є мобільний додаток для зручності. Але перше, що

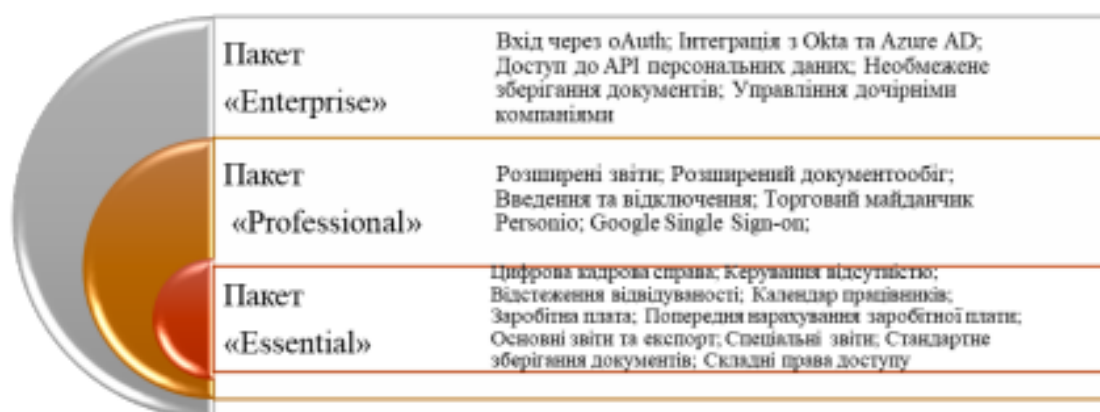


Рис. 3. Функціонал Personio

Джерело: розроблено авторами на основі [10]

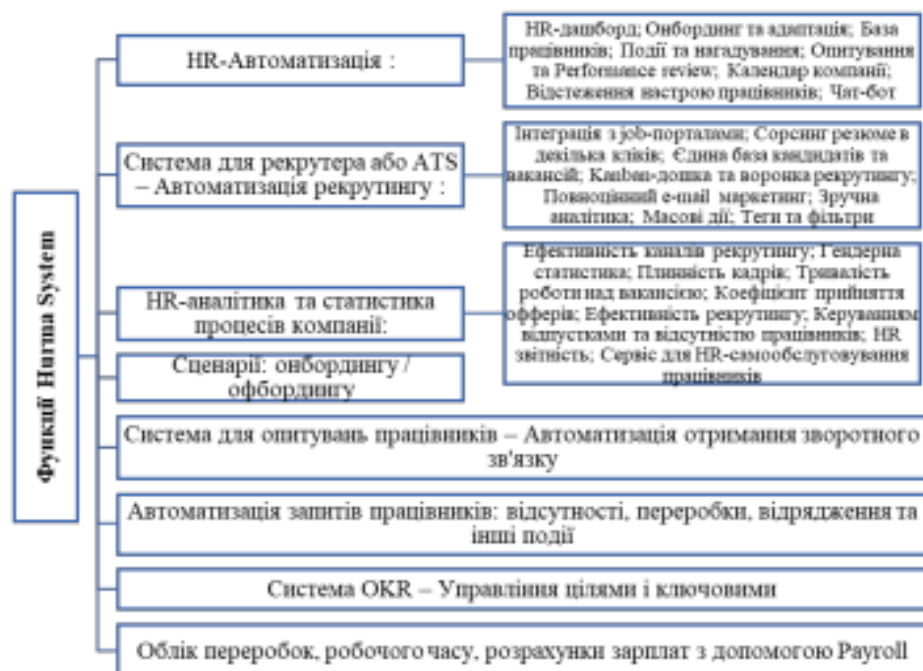


Рис. 4. Функціонал Hurma System

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

відрізняє цю систему від інших – це те, що кожен модуль потрібно купувати окремо. На рис. 5 подані наявні модулі та можливості, які вони надають.

Отже, критеріями огляду HRM систем були: безпека даних, зручність інтерфейсу, вартість, Self та Performance management, адаптивність на різних пристроях, наявність аналітики, модуль OKR і рекрутингу, опитування в системі.

Отже, було досліджено 5 популярних HRM систем, які призначені для підприємств малого та середнього бізнесу. Для зручності та наочності їх порівняння систематизовано в табл. 2.

Кожна компанія обирає ту систему, яка буде підходити саме їй, враховуючи всі плюси та мінуси.

Отже, зробивши огляд популярних HRM систем та проаналізувавши їх можливості та цифрові інструменти менеджменту персоналу, можемо сказати, що найефективнішою є укра-

їнська Hurma System, адже якщо оцінювати її по вище згаданим критеріям, то у ній наявний OKR, об'єднаний HR та рекрутинг, є можливість створення опитування в системі. Плюсом є те, що всі модулі включені в тарифи, а саме: Core HR, Self management, Performance management, ATS, Gamification, Analytics and Statistics. Також зручність цієї системи полягає у ціноутворенні, адже всі функції та можливості продукту включені в одному пакеті, тобто немає потреби купувати додаткові модулі, як в інших системах. Окремо звертаємо увагу на безпеку даних цих систем. Як було вказано вище існує два підходи Multitenancy та Single Tenant. Всі перелічені системи мають Multitenancy, окрім Hurma System, де персональний хмарний сервер, що надає українській системі переваги в критерії безпеки даних.

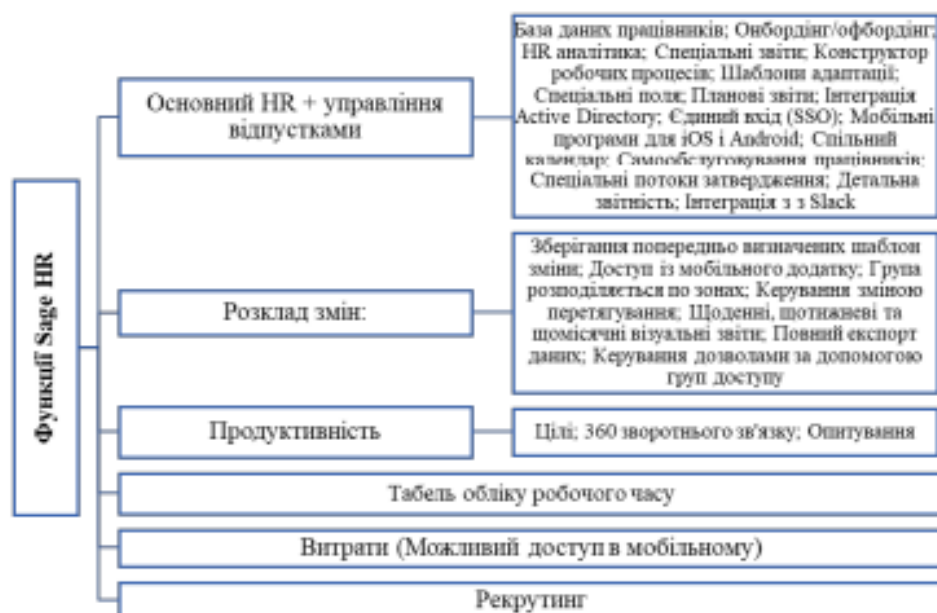


Рис. 5. Функціонал Sage HR

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Таблиця 2

## Порівняння HRM систем

| Критерії                         | BambooHR                                   | Zoho People                               | Personio                                                | Hurma System                                    | Sage HR                                                                                        |
|----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Безпека даних                    | Multitenancy                               | Multitenancy                              | Multitenancy                                            | Single Tenant                                   | Multitenancy                                                                                   |
| Зручність інтерфейсу             | +                                          | +                                         | +                                                       | +                                               | +                                                                                              |
| Вартість                         | від \$6,19 за кожного працівника на місяць | від €1,50 і до €5 за працівника на місяць | в середньому на місяць близько €379 до 100 користувачів | від \$103,5 для команди з 30 осіб і 1 рекрутера | від \$5,5 за базовий модуль + від \$1,5 до \$200 за один модуль на одного працівника на місяць |
| Self та Performance management   | за додаткову плату                         | +                                         | за додаткову плату                                      | +                                               | в окремому модулі                                                                              |
| Адаптивність на різних пристроях | +                                          | +                                         | +                                                       | +                                               | +                                                                                              |
| Аналітика                        | +                                          | +                                         | +                                                       | +                                               | +                                                                                              |
| OKR                              | за додаткову плату                         | за додаткову плату                        | -                                                       | +                                               | в окремому модулі                                                                              |
| Рекрутинг                        | +                                          | через інтеграцію з Zoho Recruit           | за додаткову плату                                      | +                                               | в окремому модулі                                                                              |
| Опитування в системі             | у формі відгуків                           | -                                         | -                                                       | +                                               | в окремому модулі                                                                              |

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 7; 8; 10]

**Висновки.** Цифровізація – це процес, який вимагає поступового, поетапного впровадження. Кожна зміна приносить щось нове та є це кроком у невідоме. Кожен прогрес вимагає зусиль. Єдиний спосіб досягти цього – впроваджувати нові розробки та йти в ногу з часом і конкуренцією. Використання сучасних цифрових рішень у бізнес-операціях має важливе значення для виживання та зростання будь-якої організації. У статті розглянуті переваги та недоліки впровадження програмного забезпечення, як інструменту цифровізації. Були зазна-

чені такі переваги: пошук та добір персоналу, моніторинг продуктивності, управління заробітною платою та бонусами, а також навчання персоналу – це завдання, якими найкраще керувати шляхом цифровізації процесів. Більш безпечно і доцільно мати централізований збір інформації та користуватися невеликою кількістю цифрових інструментів, а у роботі використовувати програмне забезпечення, і цим самим контролювати всі процеси в одній системі. Тому зосередження викладеного матеріалу було на важливості впровадження та вибору HRM

систем. Критеріями огляду HRM систем були: безпека даних, зручність інтерфейсу, вартість, Self та Performance management, адаптивність на різних пристроях, наявність аналітики, модуль OKR і рекрутингу, опитування в системі. Проаналізовано популярні вітчизняні HRM системи: BambooHR, Zoho People, Personio, Hurma System, Sage HR та зроблено висновок, що найефективнішою є українська Hurma System. Але, слід зазначити, для використання цифрових технологій необхідна наявність у фахівців відповідних вмінь та навичок, що й викликає потребу у подальших дослідженнях сфери розвитку цифрових компетентностей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. BambooHR: HR Software with a heart. *BambooHR*. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 08.05.2023).
2. Create amazing work-life experiences for your people with Sage HR. *Sage HR*. URL: <https://sage.hr/> (дата звернення: 08.05.2023).
3. Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences. *i-Scoop*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (дата звернення: 08.05.2023).
4. Hire Learning. *Breezy*. URL: <https://breezy.hr/hire-learning> (дата звернення: 02.05.2023).
5. Hiring software for people-first companies. *Greenhouse*. URL: <https://www.greenhouse.com/uk> (дата звернення: 02.05.2023).
6. Honore T. Digitization is not an intangible business development. *5 articles on disruption*. 2016. P. 7–8. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/494838/United%20States/Downloads/Columbus-5-Articles-on-Disruption-US.pdf> (дата звернення: 16.04.2023).
7. HR Software Solutions. *Zoho People*. URL: <https://www.zoho.com/people/> (дата звернення: 08.05.2023).
8. HRM система для автоматизації HR, рекрутингу та OKR. *Hurma System*. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 08.05.2023).
9. Recruit quality candidates with Zoho's all-in-one talent acquisition solution. *Zoho Recruit*. URL: <https://www.zoho.com/recruit/> (дата звернення: 02.05.2023).
10. The People Operating System. *Personio*. URL: <https://www.personio.com/> (дата звернення: 08.05.2023).
11. What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation? *ARC Advisory Group*. URL: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation> (дата звернення: 08.05.2023).
12. Автоматизація HR – модний тренд чи необхідність? *Дія.Бізнес – Головна сторінка*. URL: <https://business.dia.gov.ua/en/cases/sistemizacia-biznes-procesiv/avtomatizacia-hr-modnij-trend-ci-neobhidnist> (дата звернення: 08.05.2023).
13. Варга В. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.154> (дата звернення: 25.04.2023).
14. Василюк А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 28. Частина 2. С. 119–123. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/48> (дата звернення: 25.04.2023).
15. Вся воронка рекрутингу – як на долоні. *Hurma*. URL: <https://hurma.work/capabilities/recruiting/> (дата звернення: 02.05.2023).
16. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19 С. 739–745. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113> (дата звернення: 25.04.2023).
17. Захоплюючий софт для автоматизації рекрутингу. *CleverStaff*. URL: <https://cleverstaff.net/ua/> (дата звернення: 02.05.2023).
18. 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. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slrp.10(1).2020.06)
19. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172–191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2018_1_19) (дата звернення: 25.04.2023).
20. Кравчук О.І., Варіс І.О., Завгородня С.А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 2. С. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mt.5.2.2021.5> (дата звернення: 25.04.2023).
21. 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> (дата звернення: 08.05.2023).
22. Кравчук О.І., Варіс І.О., Цюпа А.Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297> (дата звернення: 25.04.2023).
23. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 41. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/knu2307-8030/2021-41-10> (дата звернення: 25.04.2023).

#### REFERENCES:

1. BambooHR: HR Software with a heart. *BambooHR*. Available at: <https://www.bamboohr.com/> (accessed 08 May 2023).
2. Create amazing work-life experiences for your people with Sage HR. *Sage HR*. Available at: <https://sage.hr/> (accessed 08 May 2023).
3. Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences. *i-Scoop*. Available at: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (accessed 08 May 2023).
4. Hire Learning. *Breezy*. Available at: <https://breezy.hr/hire-learning> (accessed 02 May 2023).
5. Hiring software for people-first companies. *Greenhouse*. Available at: <https://www.greenhouse.com/uk> (accessed 02 May 2023).
6. Honore T. (2016) Digitization is not an intangible business development. *5 articles on disruption*, pp. 7–8 Available at: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/494838/United%20States/Downloads/Columbus-5-Articles-on-Disruption-US.pdf> (accessed 16 April 2023).
7. HR Software Solutions. *Zoho People*. Available at: <https://www.zoho.com/people/> (accessed 0 May 2023).
8. HURMA – premium HR-product, yakyi rekomenduiut huru haluzi [HURMA is a premium HR product recommended by

- industry gurus]. *Hurma System*. Available at: <https://hurma.work/> (accessed 08 May 2023).
9. Recruit quality candidates with Zoho's all-in-one talent acquisition solution. *Zoho Recruit*. Available at: <https://www.zoho.com/recruit/> (accessed 02 May 2023).
10. The People Operating System. *Personio*. Available at: <https://www.personio.com/> (accessed 08 May 2023).
11. What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation? *ARC Advisory Group*. Available at: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation> (accessed 08 May 2023).
12. Avtomatyzatsiia HR – modnyi trend chy neobkhdnist? [HR automation is a fashion trend or a necessity]. *Dia. Biznes – Holovna storinka*. Available at: <https://business.dia.gov.ua/en/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/avtomatizacia-hr-modnij-trend-ci-neobkhdnist> (accessed 08 May 2023).
13. Varha V. (2020) Didzhitalizatsiia yak odyn z chynnykiv konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Digitalization as one of the factors of enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.154> (accessed 25 April 2023).
14. Vasylyk A.V., Kushnir A.I. (2018) Kompetentsii HR-fakhivtsia v epokhu tsyfrovikh tekhnolohii [Competencies of an HR specialist in the era of digital technologies]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 28(2), pp. 119–123. Available at: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/48> (accessed 25 April 2023).
15. Vsia voronka rekrutynhu – yak na doloni [The entire recruiting funnel is in the palm of your hand]. *Hurma*. Available at: <https://hurma.work/capabilities/recruiting/> (accessed 02 May 2023).
16. Hurenko A., Hashulina O. (2018) Napriamy rozvytku system upravlinnia v umovakh didzhitalizatsii biznesu v Ukraini [Directions for the development of management systems in the conditions of digitalization of business in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 19, pp. 739–745. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113> (accessed 25 April 2023).
17. Zakhopliuuchyi soft dlia avtomatyzatsii rekrutynhu [Exciting software for automating recruiting]. *CleverStaff*. Available at: <https://cleverstaff.net/ua/> (accessed 02 May 2023).
18. Kolot A.M., Herasymenko O.O. (2020) Tsyfrova transformatsiia ta novi biznes-modeli yak determinanty formuvannia ekonomiky nestandardnoi zainiatosti [Digital transformation and new business models as determinants of the formation of non-standard employment economy]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, no. 10 (1), pp. 33–54. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrip.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slrip.10(1).2020.06) (accessed 02 May 2023).
19. Kravchuk O.I. (2018) Tsyfrova kompetentnist menedzhera z personalu [Digital competence of the personnel manager]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, no. 1, pp. 172–191. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/slrip\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/slrip_2018_1_19) (accessed 02 May 2023).
20. Kravchuk O.I., Varis I.O., Zavorodnia S.A. (2021) Tsyfrova transformatsiia biznesu: vybir, vprovadzhennia ta vdoshkonalennia CRM-system [Digital transformation of business: selection, implementation and improvement of CRM systems]. *Marketing i tsyfrovi tekhnolohii*, no. 2, pp. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mtl.5.2.2021.5> (accessed 25 April 2023).
21. Kravchuk O.I., Varis I.O., Zaryvnykh K.V. (2021) Tsyfrovi tekhnolohii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vyklyky v umovakh pandemii COVID-19 [Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (accessed 08 May 2023).
22. Kravchuk O.I., Varis I.O., Tsopa A.R. (2021) Tsyfrovizatsiia zaluchennia personalu cherez job-portaly [Digitization of personnel engagement through job portals]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297> (accessed 25 April 2023).
23. Pisarevska G.I. (2021) Trends in the use of digital technologies in personnel management [Trends in the use of digital technologies in personnel management]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, no. 41, pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10> (accessed 25 April 2023).