

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-21)

УДК: 005.95:331.1:658.3

Микола РУДЕНКО

Львівський національний університет ім. Івана Франка, Черкаське відділення

<https://orcid.org/0000-0002-1966-7695>

mykola_rudenko@ukr.net

Дімітрій ЛАКУТІН

Львівський національний університет ім. Івана Франка, Черкаське відділення

<https://orcid.org/0000-0002-5797-6202>

lakutindimitriy51@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. Виявлено, що рівень володіння цифровими навичками населення України має позитивну динаміку протягом останніх років дослідження. Виділено найбільш затребувані навички працівників з розділенням їх на три основні блоки – технічні, інформаційні та комунікаційні. Описано сучасні методи підбору персоналу та доцільність їх застосування вітчизняними підприємствами. Запропоновано застосування різних методів підбору персоналу в залежності від розмірів підприємств (великі, середні та малі). Розглянуто нові передові методи оцінки персоналу, які дозволяють визначити рівень навичок працівників максимально швидко та ефективно. Проведено аналіз новітніх методів професійного навчання персоналу із застосуванням двох груп напрямків – on-the-job та off-the-job (навчання на робочому місці або за його межами з використанням цифрових технологій).

Ключові слова: інноваційні підходи, персонал, управління, діджиталізація підприємств, навички працівників, методи підбору, оцінка персоналу, навчання, цифровізація.

Mykola RUDENKO, Dimirii LAKUTIN

Ivan Franko National University of Lviv, Cherkasy Unit

INNOVATIVE APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF ENTERPRISES

The article examines innovative approaches to personnel management in the context of the digitalization of enterprises.

The level of possession of digital skills of the population of Ukraine had positive dynamics during the years of research. However, this is not happening as rapidly as the world's digital technologies are developing, so the number of people with primitive knowledge is high (almost half of the respondents), which does not allow them to fully use digital technologies and apply them in the process of work and education. The authors highlighted the most in-demand employees' skills, dividing them into three main blocks - technical, informational, and communication, making it possible to comprehensively describe the list of requirements for competencies and skills of search results with the application of a practical assessment of employment opportunities.

Described modern methods of personnel selection and the expediency of their application by domestic enterprises and proposed using different personnel selection ways depending on the size of domestic enterprises (large, medium, and small). New advanced methods of personnel evaluation, that allow determining the level of skills of employees as quickly and efficiently as possible were considered and should be used depending on the goal pursued by the enterprise during personnel assessment because such methods focus on competencies, mainly for the performance of tasks set by job duties.

The latest professional training methods of personnel were analyzed using two groups of directions - on-the-job and off-the-job (training at the workplace or outside of it using digital technologies). Described methods of personnel training in the conditions of digitalization are perspective for domestic enterprises and showed high efficiency in their practical application process. Therefore, the authors recommend these methods for implementation to comprehensively develop the skills of employees of enterprises under current operating conditions.

Keywords: innovative approaches, personnel, management, digitalization of enterprises, employee skills, selection methods, personnel evaluation, training.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасні підприємства останніми роками зіткнулися з новими викликами пов'язаними з ефективністю функціонування через необхідність застосування нових цифрових інструментів. Вимогою сьогодення є реалізація передових технологій у практичну діяльність підприємств з метою оптимізації роботи, зменшення споживання ресурсів та підвищення ефективності використання персоналу, що є базовими елементами в системі забезпечення стабільності функціонування. В наш час під впливом діджиталізації змінюються технології виробництва продукції, підприємства вимушені фокусувати свою увагу на автоматизації бізнес та виробничих процесів, а кваліфіковані співробітники мають володіти все більшою кількістю нових навичок, що необхідні для роботи з цифровими технологіями.

Діджиталізація стала одним з елементів корпоративного світу, який підприємства повинні прийняти за для забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому. Швидке просування даних технологій останніми роками суттєво покращили цифрову ефективність підприємств, їх вплив на суспільство та робочий процес. Цифрова революція впливає на всі рівні та аспекти роботи підприємств, проте це створює

додаткове навантаження на компанії та працівників, адже адаптуватися до середовища, що динамічно змінюється та постійно поповнюється новими цифровими технологіями стає дедалі складніше. Підприємств, які застосовують цифрові інструменти в практичній діяльності стає все більше, а основні засади концепції Індустрії 4.0 вже є звичними для передових вітчизняних компаній. Вміння працювати з інформацією, обсяги якої постійно зростають в геометричній прогресії, управляти цифровими екосистемами чи розумними комп'ютерними системами, що існують на базі штучного інтелекту, контролювати діяльність машин за допомогою технологій Інтернету речей – навички, що потребують специфічної підготовки працівників та відповідної кваліфікації. Вище зазначене доводить актуальність застосування інноваційних підходів до підбору та управління персоналом підприємств, удосконалення чи здобуття ним нових навичок, а також мотивації до освоєння більшості цифрових компетенцій у процесі виконання обов'язків на робочому місці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Основні питання сучасного підходу до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств є одними з новітніх тем, що досліджуються науковцями та практиками. Серед вітчизняних вчених виділимо роботи Д. Богині, О. Грішної, О. Заїчко, Н. Дашенко, Н. Данилевич, О. Гарват, А. Касич, І. Канцур, Л. Волянської-Савчук та інших. Концептуальні питання трансформації нових підходів HR менеджменту в інноваційний вигляд розкриваються в працях таких зарубіжних науковців та дослідників, як Р. Ванга, Б. Патіла, В. Хейджмен, К. Клаг, Х. Ерсю, М. Далоте, А. Пержу та ін. Зважаючи на роботи перелічених авторів зауважимо, що постійний розвиток та удосконалення цифрових систем та інструментів, що використовуються в управлінні сучасними підприємствами, зумовлюють необхідність постійного продовження досліджень у сфері інноваційних підходів до управління персоналом підприємств в умовах діджиталізації.

Формулювання цілей статті

Метою статті є проведення комплексної оцінки існуючих інноваційних підходів щодо підбору та управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств, а також методів оцінки та навчання найманих працівників за умов застосування новітніх цифрових інструментів.

Виклад основного матеріалу

Володіння цифровими вміннями – критична необхідність для кожного пошукача робочого місця в умовах цифровізації діяльності підприємств та існуючих глобальних трендів в цьому напрямку. Проте наразі такими компетенціями володіє лише незначна частка потенційних працівників підприємств, установ та організацій. Так, наприклад, у національному звіті 2020 року з нерівномірності цифрових навичок у США та їх впливу на економічну мобільність та конкурентоспроможність бізнесу зазначається, що в країні простежується нерівномірний розподіл навичок цифрової грамотності населення. Зокрема, 13 % відсотків найманих працівників в США не мають цифрових навичок, 18 % мають дуже обмежені навички, проте інші 35 % досягли базового рівня майстерності, а останні 33 % мають продвинуті компетентності та навички, наведені дані стосуються працівників віком 16-64 років, які працювали на момент опитування [1, с. 4]. Що стосується нашої держави, то в Україні кількість населення, що мають достатній рівень цифрових компетенцій є ще нижчим, хоча з часом цей показник має тенденцію до зростання (рис. 1).

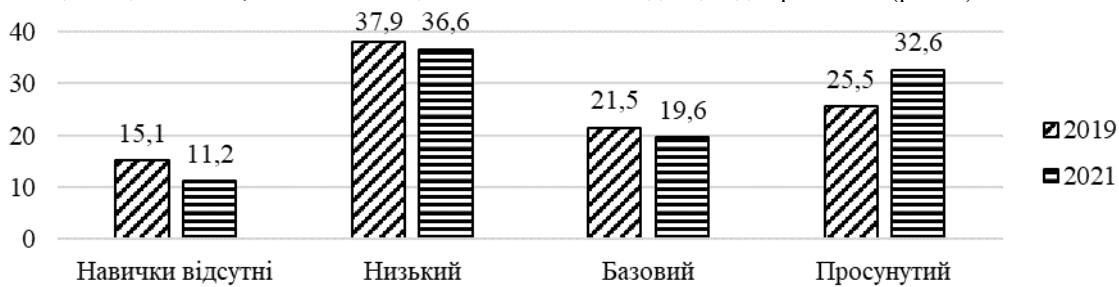


Рис. 1. Рівень володіння цифровими навичками населенням України у 2019 та 2021 рр., %

Джерело: побудовано авторами з використанням [2]

За даними звіту «Цифрова грамотність населення України», що проводився платформою «Дія. Цифрова освіта» у 2019 та 2021 роках [2] серед 1800 респондентів віком 18-70 років, кількість населення, що не мають таких навичок зменшився за два роки на 4 % та становить 11,2 %. Складова «низький рівень» становить найбільшу частку – більше третини опитаних та, на жаль, майже не змінилася за два роки. Кількість населення, що має базові цифрові навички зменшилась з 21,5 % у 2019 році до 19,6 % у 2021 році, проте в дослідженні наголошується, що це відбулося лише за рахунок стрімкого зростання володіння респондентами цифровими навичками на просунутому рівні на 7,1 %. Отже, можна констатувати, що в цілому рівень володіння цифровими навичками в межах нашої держави зростає, проте високою (майже половина опитаних) є кількість населення, що мають примітивні знання, які не дозволяють респондентам в

повному обсязі користуватися цифровими технологіями. Наведені в дослідженні дані ставлять під загрозу потенційну конкурентоспроможність цих потенційних співробітників на динамічному ринку праці, що потребує постійного вдосконалення цифрових навичок у розрізі їх затребуваності підприємствами та умовами, які диктують правила сучасного HR менеджменту.

Відмітимо, що якість цифрових вмінь та навичок населення України має тенденцію до збільшення, проте це відбувається не так стрімко, як розвиваються світові цифрові технології. Саме через це кожне сучасне підприємство зацікавлене у підборі компетентних працівників, що вже знаються на більшості аспектів діджиталізації та процесів, пов'язаних з нею. Глобальні тренди цифровізації світової економіки диктують затребуваність навичок працівників, які в процесі дослідження авторами були розділені на три основні блоки – технічні, інформаційні та комунікаційні (рис. 2).



Рис. 2. Найбільш затребувані навички працівників в умовах діджиталізації

Джерело: складено авторами на основі [3-6]

Виділені на рис. 2 навички працівників за сучасних умов важливо мати кожному потенційному співробітнику, адже всі три наведені блоки затребуваних навичок, за умови їх набуття та постійного розвитку, дозволяють потенційному пошукачу роботи бути компетентним у більшості питань, що виникають в процесі роботи сучасних підприємств за умов діджиталізації, так:

– технічні навички – є основою ефективної роботи з комп'ютерною технікою, машинами та програмним забезпеченням (галузевим чи корпоративним), більш продуктивно виконувати посадові обов'язки, пов'язані з технічною складовою роботи, а також використовувати технічні засоби для зв'язку з керівництвом, колегами чи виконання поставлених задач, що повсюдно застосовується сучасними підприємствами;

– інформаційні навички – дозволяють працівнику грамотно керувати великими масивами даних, користуватися при пошуку інформації першоджерелами, формувати на її основі висновки, дотримуватися правил корпоративної конфіденційності, а також визначати достовірність чи актуальність наявної інформації. Такі навички є критично важливими в умовах постійного збільшення кількісних показників продукування інформації;

– комунікаційні навички – покращують комунікаційні зв'язки працівника з керівництвом, колегами та бізнес-партнерами, дозволяють приймати зважені рішення на основі обробленої інформації та ефективніше вести комунікації з використанням новітніх технічних засобів.

Сьогодні висуває нові вимоги до навичок працівників, які є досить специфічними та вузьконаправленими, проте кількість потенційних пошукачів роботи, що володіють ними є недостатньо великою, тому підприємства та організації змушені застосовувати інноваційні підходи до підбору персоналу та його оцінки. Методи підбору персоналу в умовах діджиталізації підприємств мають бути максимально прогресивними, а доцільність застосування того чи іншого способу визначається багатьма критеріями: розмір організації, наявність необхідної кваліфікації, знань та навичок у найманих працівників, сфера діяльності підприємства, бюджет на проведення кампанії з прийому пошукачів на робоче місце тощо. В

Україні процес переходу діяльності підприємств від звичайної моделі до її трансформації у цифрову та діджиталізовану знаходиться на етапі свого розвитку, а тому в українських реаліях доцільно застосовувати наступні методи підбору персоналу, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Методи підбору персоналу та доцільність їх застосування в умовах діджиталізації підприємств

Метод	Сутність методу	Доцільність застосування
Recruiting (вербування)	Точний опис вакансії та її розміщення на таких платформах, де її помітять якнайбільша кількість потенційних робітників.	Метод є доволі посереднім у розрізі пошуку працівників, що володіють специфічними цифровими навичками, проте його доцільно застосовувати тоді, коли акцентується увага на кількісному показнику прийнятих працівників, а не якісному.
Headhunting («полювання за кадрами»)	Пошук та відбір фахівців, що вже працюють на інших підприємствах, тобто «переманювання» працівника на більш вигідних умовах.	Метод застосовується доволі рідко, а також потребує повної конфіденційності, тому варто розрахувати ризики від використання, хоча спеціаліст-практик, що є носієм маловідомої інформації та вмінь, може значним чином покращити діяльність будь-якого підприємства.
Executive search (ексклюзивний пошук)	Пошук фахівців вищої ланки або працівників, що володіють специфічними знаннями чи навичками, у т.ч. і серед тих, хто вже має роботу.	Застосування даного методу дає змогу прийняти на роботу справжніх професіоналів. Зазвичай такий пошук стосується працівників, що мають досвід роботи з технічними засобами, цифровими технологіями тощо.
Screening (поверхнева перевірка)	Проведення підбору персоналу виключно за формальними ознаками.	Доцільно застосовувати лише у разі необхідності підбору працівників на лінійні посади.
Outsourcing (стороння організація)	Передача певних процесів чи функцій діяльності організації стороннім підприємствам, що спеціалізується на питаннях певного напрямку.	Може застосовуватися організаціями, які не можуть знайти кандидата, що володіє набором необхідних цифрових вмінь або невеликими підприємствами, які використовують у своїй діяльності цифрові технології, проте це не є їх профільною діяльністю.
Outstaffing (сторонній працівник)	Залучення до діяльності підприємства позаштатного фахівця, який володіє необхідними специфічними професійними навичками.	Є одним з найбільш перспективних методів підбору в умовах діджиталізації, адже дозволяє застосовувати працю вже компетентних працівників тільки тоді, коли це потрібно.
Preliminaring (попередній прийом)	Залучення до роботи здібних випускників ВНЗ, а також молодих фахівців з подальшим їх навчанням необхідним навичкам вже на робочому місці.	Метод є одним з найбільш ризикових, проте має також величезні перспективи. Молоді люди володіють більшістю необхідних цифрових навичок, а тому їх навчання під вимоги організації не повинно створювати труднощів.

Джерело: складено авторами з використанням [7-9]

Доцільність застосування окреслених вище методів підбору персоналу в умовах діджиталізації підприємств визначається у розрізі певних критеріїв, за якими їх можна поділити. Розглянемо доцільність застосування наведених методів за критерієм розміру підприємства, віднесення підприємств до великих, середніх і малих здійснено згідно Господарського кодексу України [10]:

– для великих підприємств доцільно застосовувати такі досліджені методи підбору персоналу як хедхантинг, ексклюзивний пошук та аутстафінг, з одного боку вони є найбільш затратними, з іншого наявний у компаній ефект масштабу дозволяє мінімізувати витрати на пошук працівників такими способами. Методом хедхантингу є можливість запросити на робоче місце спеціаліста-практика, що вже мав справу із схожими завданнями чи обов'язками. Ексклюзивний пошук дає змогу віднайти справжніх професіоналів, навички та вміння яких є еталонними, а аутстафінг дозволяє зменшити кількість влаштованих працівників, що є перевагою при контролі за персоналом, виплаті заробітної плати тощо. Вважаємо, що перелічені методи зазвичай не є добросовісними, проте мають велику перспективу у запрошенні на робоче місце саме кваліфікованих кадрів, що дозволяє сформувати справді компетентний штат працівників-практиків, навички та уміння яких є найбільш повними та якісними;

– середнім за розмірами підприємствам нами рекомендуються методи рекрутингу та скринінгу, які є найбільш актуальними в умовах діджиталізації, тому що вони дозволяють вирізнити працівників з непоганими навичками та вміннями серед значної маси потенційних працівників. Так як середні розміри підприємства не дозволяють йому проводити більш цілеспрямований пошук кадрів через недостатність коштів на проведення HR-кампанії та меншу, порівняно з великими підприємствами, кількість працівників, скринінг дає змогу прийняти на робоче місце більшість співробітників на лінійні посади, а рекрутинг – на інші вакантні місця способом традиційної співбесіди. Хоча навички працівників, прийнятих на роботу такими способами не є «ідеальними», проте їх достатньо для провадження діяльності середнього підприємства в умовах діджиталізації, а при недостатності володіння ними варто зробити акцент на навчанні персоналу на робочому місці [11, с. 35];

– малим підприємствам доцільно застосовувати наступні методи підбору персоналу як аутсорсинг та прелімінаринг. Перевагою першого методу є значне скорочення витрат на оплату праці кваліфікованого робітника, легкість у пошуку кандидата з необхідним для підприємства набором навичок, а також для організацій, цифрова та інноваційна діяльність яких не є основною, а кількість коштів на проведення

кампанії з набору є невеликою. Другий запропонований метод є найбільш ризиковим та потребує від компанії проведення додаткових заходів з навчання молодого спеціаліста, проте молодь, що володіє чи не всіма важливими цифровими навичками сьогодення може бути «рушійною силою» малого підприємства, що провадить свою діяльність в умовах діджиталізації.

Наступним важливим кроком управління персоналом в умовах діджиталізації є оцінка вже прийнятих на робоче місце працівників в залежності від компетенцій, якими вони володіють. З часом методи оцінки змінюються та модернізуються, традиційні підходи до процесу оцінки персоналу сучасними підприємствами застосовуються досить обмежено, тому, на нашу думку, доцільно розглянути нові передові методи оцінки, які дозволяють визначити рівень навичок працівників максимально швидко та ефективно (таблиця 2).

Таблиця 2

Передові методи оцінки персоналу та доцільність їх застосування в умовах діджиталізації підприємств

Метод	Сутність методу	Доцільність застосування
Business game (бізнес-гра)	Створення управлінської гри, за допомогою якої можна виокремити основні навички, якими володіє людина.	Можна застосовувати у разі, якщо необхідні навички не є специфічними та їх визначення відбувається достатньо швидко.
Assessment centre (центр оцінки)	Оцінка конкретного працівника в залежності від його компетенцій в межах кадрових задач, що попередньо моделюються.	Є ефективним при визначенні цифрових та технологічних навичок та вмій, адже успішне виконання завдання працівником майже точно вказує на його володіння необхідними знаннями.
360 degree (360 градусів)	Оцінка колегами та керівниками кожного працівника за допомогою стандартизованої форми, що дає змогу визначити найсильніші його сторони.	Доцільно застосовувати у разі володіння необхідними цифровими навичками більшістю працівників для виокремлення специфічних знань кожного з них.
Management by Objective (управління за цілями)	Спільна постановка завдання керівником та працівником, після чого оцінюється результат їх роботи.	Доцільно застосовувати для оцінки персоналу технічних та програмних відділів підприємств, проектних груп тощо.
Performance management (управління результатом)	Оцінка працівника не лише за результатами виконаної роботи, а й за його особистісними якостями.	Наявність у працівника певних особистісних характеристик (аналітичний склад розуму, ініціативність, креативність тощо) є значною перевагою в еру діджиталізації підприємств.

Джерело: складено авторами з використанням [6, 12-14]

Проаналізовані у таблиці 2 методи оцінки мають як свої переваги, так і недоліки, тому їх варто використовувати в залежності від цілі, яку переслідує підприємство під час проведення оцінки персоналу. Запропоновані в таблиці 1 та таблиці 2 підходи можуть значно підвищити ефективність роботи HR менеджера підприємства у розрізі підбору та оцінки персоналу, адже такі методи концентрують увагу саме на компетенціях, необхідних для виконання поставлених посадовими обов'язками завдань. Проте їх варто застосовувати саме для підприємств, які впроваджують у свою діяльність новітні цифрові технології та інструменти, працювати з якими можуть лише навчені фахівці, які мають необхідний комплекс вмій та навичок, у іншому разі достатнім буде використовувати звичайні методи оцінки та підбору персоналу.

Важливість підбору та оцінки персоналу в умовах цифрових трансформацій є незаперечною, проте наголошуємо на необхідності постійного підвищення кваліфікації тих працівників підприємств, які вже є його співробітниками. Сталій розвиток цифрових технологій, програмних продуктів, машин та обладнання, а також поява нових їх видів, вимагає від працівників йти в ногу з часом і здобувати нові цифрові вміння у процесі виконання своїх професійних обов'язків, а тому важливу роль грає процес розвитку персоналу підприємств. Новітні методи професійного навчання персоналу в умовах діджиталізації підприємств можна умовно поділити на дві групи – on-the-job та off-the-job, тобто навчання може відбуватися як на робочому місці, так і за його межами з використанням цифрових технологій (рис. 3).

Аналізуючи новітні методи навчання персоналу представлені на рис. 3 виділимо переваги застосування запропонованих алгоритмів. Методи підвищення кваліфікації персоналу на робочому місці (on-the-job) застосовуються вже протягом тривалого часу, в тому числі й в Україні та довели свою ефективність. Перевагами застосування таких методів є: тренінг – може бути затратним, проте дозволяє здобути більшість необхідних технічних умінь за невеликий проміжок часу. Це найбільш простий спосіб здобуття персоналом важливих навичок на робочому місці, що дозволяє швидко здобути необхідні компетенції під час виконання практичних завдань; гейміфікація – не потребує додаткових затрат та розвиває, у першу чергу, комунікаційні навички персоналу. Це порівняно новий метод навчання персоналом, що у режимі невимушеної гри сприяє роздумам працівників у вирішенні змодельованої проблеми та пошуку відповідних рішень індивідуально чи командою; менторство – універсальний метод, що може використовуватися для набуття працівниками великого спектру вмій, а також дозволяє персоналу навчати один одного. Полягає у передачі знань та досвіду працівникам від наставника, з яким вони працюють протягом певного терміну; e-coaching – перевагою методу є можливість навчатися дистанційно не покидаючи робочого місця та самостійно віднайти рішення для поставленої тренером задачі, що сприяє

розвитку у персоналу критичного мислення та вміння аналізувати, структурувати наявну інформацію тощо; ротація – дозволяє розширити сферу знань працівників суміжних відділів шляхом їх обміну протягом певного часу для здобуття ними нових навичок чи вмінь (наприклад, працювати на новому робочому місці в стресових умовах).

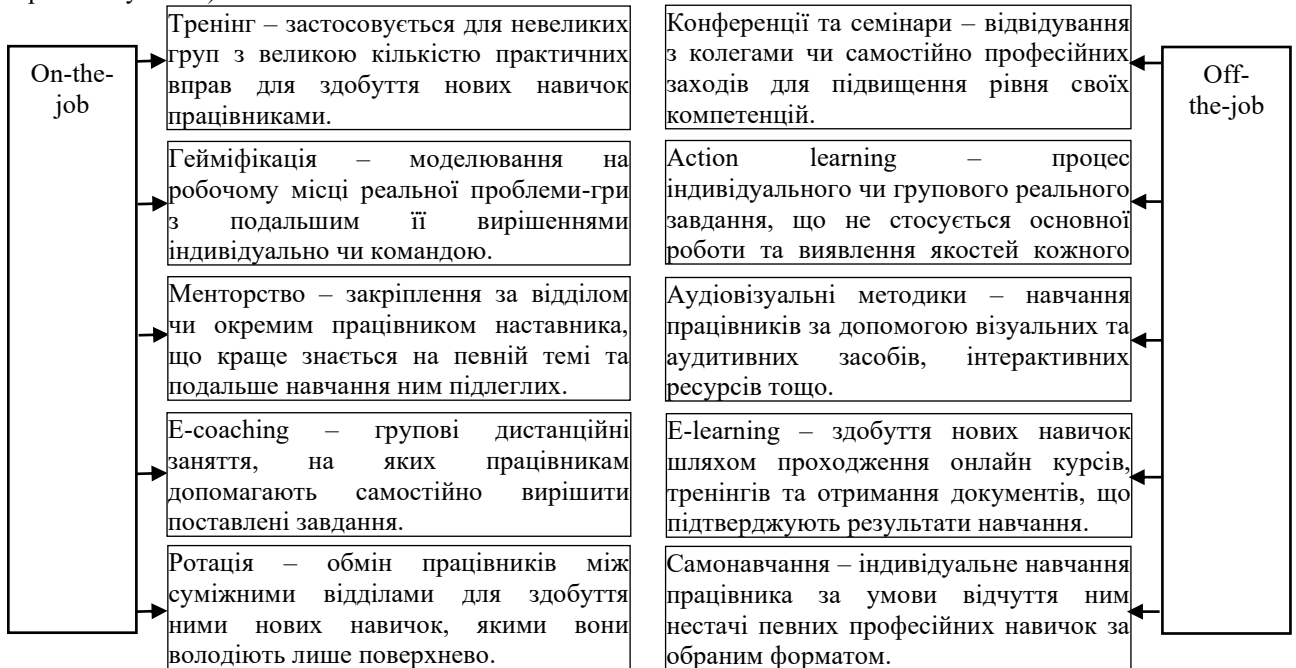


Рис. 3. Новітні методи навчання персоналу в умовах діджиталізації підприємств

Джерело: складено авторами з використанням [15-18]

Методи навчання персоналу поза межами робочого місця (off-the-job) у вітчизняних підприємствах почали застосовуватись порівняно нещодавно, проте саме вони мають найбільшу ефективність, адже так працівник може самостійно регулювати рівень володіння тими чи іншими навичками та удосконалювати їх у вільний від роботи час. Виділимо переваги застосування запропонованих методів: конференції та семінари – перевагою є можливість працівників дізнаватися нові тенденції розвитку сфери, в якій вони є компетентними від спікерів чи практиків на спеціальних заходах; action learning – дозволяє, в основному, визначити особистісні, а не професійні вміння працівників, що проявляються у їх діях поза межами робочого місця (наприклад, під час корпоративного відпочинку); аудіовізуальні методики – перевагою є індивідуальний контроль працівником вмінь та навичок, в яких він відстає від колег чи загальних тенденцій та можливість їх удосконалення шляхом аналізу аудіовізуального контенту в позаробочий час; e-learning – дає можливість працівнику удосконалити свої вміння не лише самостійно, а й за допомогою спеціалізованих онлайн чи оф-лайн курсів та підтвердити свої знання документально. Докази їх проходження часто вимагаються керівництвом багатьох підприємств, проте часто компанії відшкодовують їх вартість для своїх співробітників; самонавчання – один з найбільш прогресивних методів навчання персоналу в умовах діджиталізації, адже потребує від підприємства лише достатньо сформованого рівня мотивації персоналу до навчання та дозволяє кожному окремо взятому робітнику самостійно обирати вектор удосконалення рівня володіння цифровими навичками та вміннями.

Отже, запропоновані вище новітні методи навчання персоналу в умовах діджиталізації є перспективними для вітчизняних підприємств, а також показали високу ефективність в процесі їх практичного застосування, саме тому авторами дані методи рекомендуються до реалізації задля комплексного розвитку навичок співробітників підприємств за сучасних умов функціонування.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

За результатами проведеного дослідження інноваційних підходів до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств можна зробити висновки, що містяться в представлених нижче положеннях:

1) рівень володіння цифровими навичками населення України має позитивну динаміку протягом років дослідження, проте високою (майже половина опитаних) є кількість населення, що мають примітивні знання, які не дозволяють їм в повному обсязі користуватися цифровими технологіями та застосовувати їх в процесі роботи і навчання;

2) виділено найбільш затребувані навички працівників в умовах діджиталізації підприємств з розділення їх на три основні блоки – технічні, інформаційні та комунікаційні, що дозволило комплексно описати перелік нагальних вимог щодо компетентностей та вмінь потенційних пошукачів роботи з метою практичної оцінки можливостей працевлаштування;

3) описано сучасні методи підбору персоналу та доцільність їх застосування вітчизняними підприємствами. Запропоновано застосування різних методів підбору персоналу в залежності від розмірів підприємств (великі, середні та малі), що дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо дієвості використання описаних методів. Розглянуто нові передові методи оцінки персоналу, які дозволяють визначити рівень навичок працівників максимально швидко та ефективно;

4) проведений аналіз новітніх методів професійного навчання персоналу проводився із застосуванням двох груп напрямків – on-the-job та off-the-job (навчання на робочому місці або за його межами з використанням цифрових технологій) показав високу ефективність практичного застосування кожного з них.

У подальших дослідженнях зазначені висновки будуть використані для формування науково-практичних рекомендацій щодо застосування запропонованих інструментів підбору, оцінки та навчання персоналу вітчизняних підприємств через алгоритми побудови інноваційних підходів до управління з використанням цифрових технологій.

Література

1. Bergson-Shilcock A. The new landscape of digital literacy. Washington, D.C.: National skills coalition, 2020. 23 p. URL: <https://nationalskillscoalition.org/wp-content/uploads/2020/12/05-20-2020-NSC-New-Landscape-of-Digital-Literacy.pdf>

2. Цифрова грамотність населення України. К. : Дія. Цифрова освіта, 2021. 134 с. URL : https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf

3. Дашченко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424–432.

4. Wang R. Research on the concept transformation of digital personnel management in the public department. 2022 international symposium on energy, environment, and materials science. 2022. Vol. 2, № 1. P. 256–262.

5. Руденко М. В. Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність: монографія. Черкаси : Чабаненко Ю. А., 2020. 342 с.

6. Patil B. R. Human resource management in organizational innovation and sustainable organizational performance. International journal of information and computing science. 2020. Vol. 7, № 1. P. 24–28.

7. Чернишова Л.І., Яковенко О.І. Сучасний погляд на прелімінаринг як ефективну технологію підбору персоналу. Економіка. Фінанси. Право. 2020. Т. 5, № 2. С. 16–20.

8. Rierina I.M., Lavrenenko V.V., Petrenko L.A. Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges: collective monograph. Lviv-Toruń: liha-pres, 2019. 204 p.

9. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 287–292.

10. Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

11. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 2. Том 1. С. 33–38.

12. Dalotă M.-D., Perju A. Human resources management and the company's innovation. Romanian economic business review. 2010. Vol. 5, № 4. P. 122–131.

13. Брич В. Я., Ткач У. В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 404–409.

14. Пархоменко-Куцевіл О.І. Система оцінювання кадрів публічної служби в контексті забезпечення кадрової безпеки в Україні. Теорія та практика державного управління. 2016. № 2. С. 166–171.

15. Hagemann V., Klug K. Human resource management in a digital environment. Diginomics research perspectives. the role of digitalization in business and society. ed. by L. Hornuf. Cham. 2022. P. 50–53.

16. Kochuma I. Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect. Financial space. 2020. № 4(40). P. 9–22.

17. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39–42.

18. Ali A.M. Digitalisation of Human resources management. Alor Setar: Albuhary international university, 2022. 13 p.

References

1. Bergson-Shilcock A. The new landscape of digital literacy. Washington, D.C.: National skills coalition, 2020. 23 p. URL: <https://nationalskillscoalition.org/wp-content/uploads/2020/12/05-20-2020-NSC-New-Landscape-of-Digital-Literacy.pdf>

2. Tsyfrova hramotnist naselennia Ukrainy. K. : Diiia. Tsyfrova osvita, 2021. 134 s. URL : https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf

3. Dashchenko N.M. Cotsialno vidpovidalne upravlinnia personalom pidprijemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. Biznes Inform. 2020. № 4. S. 424–432.

4. Wang R. Research on the concept transformation of digital personnel management in the public department. 2022 international symposium on energy, environment, and materials science. 2022. Vol. 2, № 1. P. 256–262.

-
5. Rudenko M. V. Tsyfrovizatsiia silskohospodarskykh pidpriemstv ta yii ekonomichna efektyvnist: monohrafiia. Cherkasy : Chabanenko Yu. A., 2020. 342 s.
 6. Patil B. R. Human resource management in organizational innovation and sustainable organizational performance. *International journal of information and computing science*. 2020. Vol. 7, № 1. P. 24–28.
 7. Chernyshova L.I., Yakovenko O.I. Suchasnyi pohliad na preliminarnykh yak efektyvnu tekhnolohiiu pidboru personalu. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2020. T. 5, № 2. S. 16–20.
 8. Riepina I.M., Lavrenenko V.V., Petrenko L.A. Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges: collective monograph. Lviv-Toruń: liha-pres, 2019. 204 p.
 9. Vonberh T. V., Kudymenko D. M. Osoblyvosti rekrutynhu personalu v IT-kompaniiakh. *Biznes Inform*. 2020. № 7. S. 287–292.
 10. Hospodarskyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy № 436-IV vid 16.01.2003 r. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2003. № 18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
 11. Rudenko M.V. Navchannia personalu yak resursna skladova upravlinnia pidpriemstvom. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2016. № 2. Tom 1. S. 33–38.
 12. Dalotă M.-D., Perju A. Human resources management and the companys innovation. *Romanian economic business review*. 2010. Vol. 5, № 4. P. 122–131.
 13. Brych V. Ya., Tkach U. V. Innovatsiini pidkhody v upravlinni personalom pidpriemstv. *Biznes Inform*. 2018. № 10. S. 404–409.
 14. Parkhomenko-Kutsevil O.I. Systema otsiniuvannia kadriv publichnoi sluzhby v konteksti zabezpechennia kadrovoi bezpeky v Ukraini. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2016. № 2. S. 166–171.
 15. Hagemann V., Klug K. Human resource management in a digital environment. *Diginomics research perspectives. the role of digitalization in business and society*, ed. by L. Hornuf. Cham. 2022. P. 50–53.
 16. Kochuma I. Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect. *Financial space*. 2020. № 4(40). P. 9-22.
 17. Markina I. A., Voronina V. L., Filatova K. Ye. Menedzhment personalu v umovakh stiikoho innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2021. № 17. S. 39–42.
 18. Ali A.M. Digitalisation of Human resources management. Alor Setar: Albuahary international university, 2022. 13 p.