

ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Формування ключових компетенцій персоналу в період становлення цифрової держави відіграє важливу роль та має певну специфіку, тому що в майбутньому не буде мати місце жодна сфера діяльності, в якій не використовувалися б або не лежали в основі компетенції в сфері цифрових або інформаційно-комунікаційних технологій.

Адаптуватися й нормально функціонувати в сучасному світі допоможе тільки володіння та постійний розвиток ключових компетенцій в даній сфері [1, с. 235]. Кращі компанії – так звана «ціфроеліта» (Digirati) – поєднують активність у сфері цифрових технологій та прогресивне керівництво, здійснюючи перехід від просто використання інформаційно-комунікаційних технологій до трансформації бізнесу, використовуючи сучасні стратегії управління персоналом підприємств [2, с. 175]. Це те, що називають «цифровою зрілістю». Компанії за цією ознакою істотно розрізняються, й ті, які є більш зрілими з точки зору цифрових технологій, перевершують своїх конкурентів в бізнесі.

Аналітики з Capgemini Consulting і MIT Sloan School of Management проаналізували понад 400 великих компаній з різних галузей, щоб зрозуміти, що для них означає цифровий бізнес. Результати дослідження показали, що від застосування нових технологій та методик управління фінансові показники залежать наступним чином:

- компанії, що активно використовують технології і нові методи управління, в середньому на 26% вигідніше своїх конкурентів;
- організації, які багато інвестують в цифрові технології, але при цьому приділяють мало уваги управлінню, мають фінансові показники на 11% нижче;
- більш консервативні компанії, які покращують тільки менеджмент, отримують плюс 9% до прибутку, але потенційно можуть придбати за допомогою цифрових технологій втричі більше;
- ті, хто ще не вибрали стратегію розвитку, мають негативні фінансові показники в порівнянні з іншими гравцями ринку – мінус 24%.

За результатами дослідження очевидний висновок про те, що сьогодні потрібні люди, здатні не тільки провести цифрову трансформацію, а й розробити для цифрових підприємств нові бізнес-моделі [3, с. 137]. Таким чином, цифрова трансформація та цифрова економіка вимагає нових фахівців з іншими навичками та ключовими компетенціями, що неминуче тягне за собою реформування системи освіти, появу сучасних технологій в закладах вищої освіти та пропозицію

актуальних освітніх програм навчання на ринку освітніх послуг. Організаційна структура трансформованих компаній стає гнучкішою. З'являються нові позиції, в тому числі топ-рівня, наприклад, CDO (Chief Digital Officer – директор по цифровій трансформації) або, наприклад, Директор з підбору digital-фахівців.

Вимоги до компетенцій «старих» співробітників змінюються: директор з розвитку все частіше повинен володіти технологіями, а виробник контенту – працювати зі статистикою і аналітикою уваги. Вузкі спеціалізації перестають цінуватися. Зростає значення додаткового професійного навчання та перекваліфікації. Ключовим завданням внутрішніх комунікацій стає розвиток культурного середовища цифрової трансформації та організація взаємодії співробітників. Технічна робота «кадровика» віддається на відкуп програмам на основі big data і machine learning. На його місце приходить HR-менеджер, зосереджений на людському капіталі організації [4, с. 17] та розвитку бренду роботодавця. Завдання ж CEO – вже не тільки загальне керівництво та підвищення капіталізації бізнесу, але формування бачення організації в цифровій економіці та впевнена трансляція цього способу співробітникам й стейкхолдерам.

Складно уявити успіх трансформації в організації, яка робить ставку на жорстку субординацію, консервативні моделі прийняття рішень, бюрократизацію процесів. Максимальна колаборація, спільна творчість, спілкування на рівних та зміцнення горизонтальних зв'язків усередині організації набагато ближча до сучасного, цифрового світу. З іншого боку, технології big data і штучний інтелект трансформують призначений для користувача досвід та дозволяють кардинально збільшити прибуток. Інший спостережуваний ефект цифрової трансформації – нові формати та місця присутності контенту, пов'язані з тим, що аудиторія все більше часу проводить в мережі. Щоб випередити конкурентів у завтрашній цифровій економіці розвивати компетенції персоналу необхідно вже сьогодні.

Також доцільно закладам вищої освіти постійно спільно зі стейкхолдерами удосконалювати та оновлювати освітні програми. У співпраці з ЗВО, промисловістю та ІТ-сектором потрібно визначити ряд напрямків навчальної діяльності, стандарти, навички та компетенції, програмні результати навчання, необхідні в цифровій економіці, відповідно до міжнародних і державних стандартів освіти та на основі досвіду та прикладів подібних освітніх програм провідних світових та національних ЗВО.

Таким чином, в контексті обставин, що склалися, формуванню ключових компетенцій відводиться особлива роль, оскільки вони і є початок цифрового розвитку. Нові знання, як і динамізм, керованість, адаптивність, мобільність, креативність, інноваційність, є системними елементами нового виду конкуренції – гіперконкуренції, що з'явилася в результаті розвитку цифрової економіки.

Керувати підприємством з ростом впливу інформаційних технологій стало набагато складніше. З'явилися не тільки управлінські проблеми, а й організаційні, а саме – пов'язані з бізнес-процесами. З розвитком цифрової економіки в діяльності підприємств з'явилися суттєві зміни, а саме: поява інформаційного виробничого чинника, який став значущим ресурсом; збільшення витрат на виробництво, тому що інформація як товар й чинник має ціну; зниження транзакційних витрат за рахунок застосування інформаційних технологій; зростання значущості людського чинника при впровадженні виробництва, заснованого на інформаційних технологіях; зниження значущості чинника невизначеності за рахунок активного застосування інформаційного ресурсу. Перераховані корективи пов'язані зі зміною у відносинах між покупцем і виробником, які були в традиційній економіці, в порівнянні з розвитком цифрової. Ці відносини стають тіснішими та індивідуалізованими.

Відносини між покупцем і виробником в традиційній економіці склалися наступним чином: головна роль – виробник, так як він генерував ідею продукту, а покупець, в свою чергу – робив вибір вже з того, що зробив і пропонує саме виробник. Можливо і зворотне співвідношення ролей в рамках «економіки споживача». Але незмінним є те, що одна зі сторін цієї взаємодії є домінуючою. Сучасний покупець, в умовах цифрової економіки, має можливість стати учасником процесу створення нової споживчої цінності, генерувати ідеї нових продуктів та послуг. Дану обставину можна охарактеризувати як перший крок до змін в бізнес - середовищі, який заснований на тісній взаємодії зі споживачем. Подібного роду співпраці найчастіше проявляються у виробництві продукту за індивідуальним замовленням, створення дизайну продукту, розробка функціоналу нового товару тощо.

Епоха цифрової економіки висуває на перший план стратегічно важливий актив – знання, від яких залежить сталий економічний розвиток підприємств різних галузей. У зв'язку з цим, доцільно формувати нові підходи до розробки стратегій розвитку бізнесу, заснованих на сучасних інструментах та методах інтеграції корпоративних знань в систему управління організацією. Грамотне використання ресурсів підприємства, своєчасне формування та розвиток компетенцій дозволяє підприємству отримати відповідні бажані результати своєї господарської діяльності на цільовому ринку. Вони відображаються в показниках, таких як частка ринку, рівень задоволеності клієнтів та ін.

Ефективне управління наявними даними, з використанням важливих активів – навичок, знань, іншими словами відповідних ключових компетенцій, безпосередньо впливає на фінансові результати роботи підприємства. В умовах цифрової трансформації самими затребуваними технічними компетенціями (hard skills) стають: створення нових бізнес-моделей (платформи, екосистеми, мережі); аналіз даних (data science); інтеграція з партнерами через відкритий програмний інтерфейс (open API); цифрова безпека на рівні дизайну системи (security by design); володіння хоча б однією з проривних технологій (штучний інтелект, робототехніка, 3D-відео, хмарні сервіси, віртуальна та доповнена реальність, інтернет речей, блокчейн); е-менеджмент, тобто вискоелективний менеджмент, організований за допомогою інформаційних технологій; володіння сучасними менеджерськими практиками. Відносно hard skills однаково важливі компетенції в галузі архітектури системи і проривних технологій. Два ці аспекти – як поле та фішки для настільної гри: цифрова трансформація може бути ефективною лише з урахуванням й того, й іншого. Як ніколи ринку потрібне знання інноваційних моделей роботи. Фахівців з такими компетенціями чекають на позиції change-менеджерів, innovation-менеджерів і е-лідерів. Найбільш затребувані soft skills: дизайн-мислення, тобто, орієнтація на користувача при розробці продуктів та послуг; цифрова психологія, тобто поведінкова економіка з урахуванням аналізу великих даних; емоційний інтелект; комунікаційні навички тощо.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Denysenko M., Budiakova O. Modern strategies personnel management in the epoch of the digital economy. *Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22*. Wydawnictwo Katowicach, 2019. С. 234–242.
2. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5 (10). С. 175–181.
3. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК» (економічні науки)*. 2019. № 2 (54). С. 137–144.
4. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.
5. Денисенко М. П., Шапошнікова О. М., Будякова О. Ю. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1 (53). С. 46–50.
6. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. *Innovative solutions in modern science*. 2019. № 6 (33). P. 5–18.