

УДК 331.36[334.722:004]

DOI: 10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53

Людмила Ремньова, Тетяна Забаштанська

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ
ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Lyudmyla Remnova, Tetiana Zabashtanska

**CONCEPTUAL BASICS OF STAFF TRAINING
IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION**

У статті проаналізовано логічну послідовність впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси компанії та виявлено вплив еволюційного ланцюга «діджиталізація – діджиталізація – діджитал-трансформація» на появу нових викликів у сфері корпоративної освіти. Обґрунтовано принципи формування сучасної моделі корпоративної освіти та критерії вибору інноваційних форм навчання персоналу відповідно до вимог цифрового середовища з урахуванням стрімкого розвитку ринку освітніх послуг під час глобальної пандемії COVID-19.

Ключові слова: навчання та розвиток персоналу; корпоративна освіта; бізнес; цифровізація; діджитал-трансформація; методи навчання; тренди ринку освітніх послуг.

Табл.: 2. Бібл.: 17.

The article analyzes the logical sequence of digital technology implementation in business processes of companies and reveals the impact of the evolutionary chain "digitization - digitalization - digital transformation" on the emergence of new challenges in the field of corporate education. The principles of forming a modern model of corporate education and the criteria for selecting innovative forms of staff training are highlighted in accordance with the requirements of the digital environment in the context of the rapid development of the educational market during the global pandemic COVID-19.

Keywords: training and staff development; corporate education; business; digitalization; digital transformation; teaching methods; trends in the educational market.

Table: 2. References: 17.

JEL Classification: M53; M21

Постановка проблеми. Сучасні виклики постіндустріального суспільства, катализатором яких стала глобальна пандемія коронавірусу, обумовлюють прискорення трансформації ринку праці й суттєво змінюють підходи до навчання та розвитку персоналу в новій економічній реальності. При цьому в умовах високої амплітуди хаотичних змін та непередбачуваності сучасного бізнес-середовища, інваріантності напрямів антикризового розвитку господарюючих суб'єктів, відсутності напрацьованого позитивного досвіду виходу зі складних ситуацій об'єктивно актуалізується потреба в науковому переосмисленні нових форматів навчання персоналу через площину кардинально нових завдань у сфері управління людським капіталом у цифрову добу. Відповідно, назріла потреба в науковій систематизації нових трендів у розвитку соціально-трудова процесів у постіндустріальну епоху та виробленні нових концептуальних підходів до розвитку персоналу з метою забезпечення його адаптації до нових вимог цифрової економіки та більш ефективного включення в процеси діджитал-трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на проблему останніх наукових досліджень щодо впливу цифрових технологій на перетворення у бізнесі та нові вимоги до персоналу бізнес-організацій, можна з абсолютною впевненістю зробити висновок, що в науковому дискурсі понятійний апарат багатьох нових явищ ще остаточно не сформувався, а шляхи пошуку нових ефективних форматів навчання персоналу в умовах нової цифрової реальності ще лише почали активно обговорюватися. Зокрема, окремі сфокусовані дослідження наявних можливостей використання цифрових технологій для активізації перетворень у бізнесі висвітлено у працях закордонних науковців Дж. Блумберга, Д. Крейса, Дж. Манчіні, І. Стрелкової, а також у наукових публікаціях вітчизняних дослідників К. Багацької, В. Верби, М. Дибі, А. Гейдор, Ю. Гернего, О. Грибіненко, О. Гусевої, С. Легомінової, А. Нотаріної, Б. Тетерятника, Д. Семилітко, О. Ферчук та інших. Водночас у зазначених наукових працях відсутня однастайність тлумачення термінології, пов'язаної з використанням цифрових технологій у бізнесі, а також недостатньо розкриваються сучасні виклики, з якими стикнулася система корпоративного навчання в епоху цифрових трансформацій та як це вплинуло на зміну її традиційних форматів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Віддаючи належне проведеним дослідженням закордонних та вітчизняних науковців, слід зазначити, що на сьогодні залишаються не до кінця вирішеними питання щодо розуміння перебігу трансформаційних процесів у сфері навчання та розвитку персоналу в епоху цифрової економіки і відповідного формування нових підходів до побудови корпоративної освіти залежно від глибини розвитку процесів діджиталізації.

Мета статті полягає у дослідженні впливу процесів діджиталізації на появу нових викликів у сфері корпоративної освіти та обґрунтуванні концептуальних засад навчання та розвитку персоналу в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Для більш глибокого розуміння особливого стану сучасного бізнес-середовища та характеру трансформаційних процесів у корпоративній освіті в епоху прискорення процесів діджиталізації необхідно спочатку уточнити категоріальний апарат, що використовується для тлумачення процесів, пов'язаних із використанням цифрових технологій у бізнесі.

У зарубіжній практиці для характеристики впровадження цифрових технологій у бізнес використовують три основні категорії [12; 16]:

1) *digitization* (діджитизація, що дослівно перекладається з англійської як оцифрування) – підготовчий етап, що передбачає процес конвертування інформації з паперових та інших носіїв у цифровий формат з метою подальшого використання в комп'ютерних системах;

2) *digitalization* (діджиталізація) – полягає у переведенні операцій, комунікацій, функцій бізнесу, бізнес-моделей та процесів у цифрову площину, що в результаті призводить до поєднання традиційних функцій бізнесу з цифровими (зокрема, традиційний маркетинг з діджитал-маркетингом, фізичний сервіс післяпродажного обслуговування – з діджитал-сервісом і т. ін.). При цьому важливо розуміти цей етап як процес руху до цифрового бізнесу;

3) *digital transformation* (діджитал (або цифрова) трансформація) розуміється як глибока та прискорена трансформація діяльності, процесів, компетенцій та моделей бізнесу з метою більш повного використання всього потенціалу змін та можливостей цифрових технологій.

У табл. 1 здійснено систематизацію основної діджитал-термінології, яка прийшла із західних досліджень і по-різному трактується у вітчизняному науковому дискурсі. Так, зокрема, аналіз наведених в табл. 1 трактувань вітчизняних та закордонних науковців свідчить про те, що у наукових працях нерідко ототожнюються терміни «діджиталізація» та «діджитал-трансформація» [3; 4]. Водночас не визиває сумнівів, що більш послідовними у своїх дослідженнях є ті автори, які чітко розмежовують ці два поняття [8; 10]. При цьому важливо не просто розмежовувати терміни, а й правильно розуміти глибину та послідовність тих змін, які за ними стоять. І у цьому контексті, на наш погляд, найбільш слушним є виділення трьох основних термінів «діджитизація», «діджиталізація» та «діджитал-трансформація» як трьох послідовних етапів, що відображають логіку впровадження цифрових технологій у бізнес-моделі та бізнес-процеси компаній [1].

Таблиця 1

Систематизація існуючих наукових підходів до тлумачення діджитал-термінології

Автори	Зміст наукового підходу
1	2
<i>Ототожнення термінів «діджиталізація» та «діджитал-трансформація»</i>	
Верба В.	Ототожнює терміни “оцифрування” бізнесу, діджиталізація та цифрова трансформація в процесі вивчення передумов, драйверів та наслідків використання цифрових технологій у бізнесі [2].

Закінчення табл. 1

1	2
Диба М., Гернего Ю.	Основою діджиталізації економіки та суспільства вважають інформацію, а саме оцифрування значних обсягів знань і даних розглядають як передумову якісних змін в поведінці суб'єктів господарювання. Інтеграцію реальних господарських відносин у віртуальний простір трактують як їх трансформацію [6].
Грибіненко О., Гусева О., Легомінова С.	Ототожують поняття «цифрова трансформація» та «діджиталізація», трактуючи діджиталізацію як трансформацію, пронищення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращання комунікаційної взаємодії зі споживачами [4].
Молоткова Н., Хазанова Д.	Змішують поняття діджиталізації та діджитал-трансформації. Так, зокрема, вони визначають діджиталізацію, з одного боку, як спосіб переведення будь-якого виду інформації у цифрову форму, а з іншого – як поглиблену трансформацію підприємства, що передбачає активне використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності та покращення досвіду взаємодії з клієнтами [7].
Ферчук О.	Використовує поняття цифрової трансформації та діджиталізації, не розмежовуючи їх змістовне наповнення. Називає цифрову трансформацію пріоритетним завданням для українського бізнесу, а діджиталізацію розглядає як можливість за допомогою нових технологій розвивати бізнес, створювати нові продукти, клієнтський досвід, а також більш досконалі внутрішні бізнес-процеси [14].
<i>Розмежування термінів «діджиталізація» та «діджитал-трансформація»</i>	
Наторіна А.	Чітко розмежовує поняття діджиталізації та діджитал-трансформації, зазначаючи, що діджитал-трансформація діяльності підприємств передбачає зміну ключових блоків їх діяльності: практичного досвіду роботи з покупцями/ клієнтами; операційних бізнес-процесів; бізнес-моделі. Вважає, що діджиталізація бізнес-процесів є лише складовою трансформації внутрішніх операційних бізнес-процесів поряд з віртуалізацією індивідуальної роботи співробітників та транзакційними системами продуктивності [8].
Семилітко А.	Трактує діджиталізацію як перехід організації до нових способів мислення й роботи на базі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій, що призводить до зміни стилю управління, систем заохочення і впровадження нових бізнес-моделей. Діджитал-трансформацію визначає як масштабну трансформацію бізнесу, яка передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії та поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами [10].
<i>Розмежування термінів «діджиталізація», «діджиталізація» та «діджитал-трансформація»</i>	
Тетерятник Б.	Додатково виокремлює поняття «діджиталізація» як процес автоматизації здійснюваних уручну процесів та заснованих на паперовій формі носіїв інформації, що уможлиблює наступне оцифрування інформації" [13]. Тим самим діджиталізація розглядається як основа впровадження діджиталізації.
Багацька К., Гейдор А.	Розглядають ці три терміни через призму логічної послідовності впровадження цифрових технологій у бізнес-моделі та бізнес-процеси компаній: 1 етап – діджиталізація (перенесення даних у цифрові носії); 2 етап – діджиталізація, що передбачає впровадження цифрових технологій в окремі процеси функціонування підприємства; 3 етап – діджитал-трансформація шляхом інтеграції підприємства з усіма підсистемами, функціями і процесами в діджитал-середовище [1].

Джерело: складено автором на основі [1-4; 6-8; 10; 13; 14].

У контексті розуміння перебігу трансформаційних процесів у сфері навчання та розвитку персоналу в епоху цифрової економіки важливо акцентувати увагу на наступних важливих моментах, виявлених в процесі здійсненого термінологічного аналізу:

1. Діджиталізація є переходом бізнес-організації до нових способів мислення та роботи на базі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій, зміни стилів управління, систем заохочення й впровадження нових бізнес-моделей, тоді як діджитал-трансформація є масштабною трансформацією бізнесу, яка передбачає вищий рівень використання цифрових технологій з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності персоналу та компанії в цілому, поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами [10].

2. Як справедливо зазначено в «Стратегії розвитку індустрії 4.0», що була розроблена Асоціацією промисловців та підприємців України, трансформаційний етап тісно пов'язаний із масштабом цифрових змін і має місце тоді, коли використання цифрових технологій призводить до впровадження інноваційних методів роботи на відміну від простого розширення чи підтримки традиційних (старих) методів [12].

3. Для більш глибокого розуміння нових задач адаптації та розвитку персоналу у цифрову епоху важливим вихідним методологічним концептом є розуміння еволюційного ланцюга «діджитизація – діджиталізація – діджитал-трансформація» як логічної послідовності впровадження цифрових технологій у бізнес-моделі та бізнес-процеси компаній. При цьому, важливо зазначити, що концептуальні підходи до побудови системи навчання персоналу будуть суттєво відрізнятися в залежності від основних здобутків кожного з послідовних етапів, виділених у дослідженні К. Багацької та А. Гейдор [1]:

- на етапі діджитизації - перенесення даних у цифрові носії, за рахунок чого підвищується швидкість руху інформації, виконання процесів, відбувається економія ресурсів;

- на етапі діджиталізації - впровадження цифрових технологій в окремі процеси функціонування підприємства (наприклад, банкінг, фінансовий і управлінський облік та менеджмент, білінгові системи, маркетинг, підбір персоналу, продажі тощо);

- на етапі діджитал-трансформації підприємство з усіма підсистемами, функціями і процесами інтегрується в діджитал-середовище, зазнаючи при цьому глибинних трансформаційних процесів і переходячи до нової якості.

Для переважної більшості українських компаній як приватного, так і публічного сектора економіки можна вважати успішно завершеним перший підготовчий етап цифрової трансформації. При цьому варто враховувати, що процеси діджитизації тривали понад двадцять років [1]. Як свідчать наведені в табл. 2 дані дослідження Швейцарського центру міжнародної конкурентоспроможності *IMD* у 2019-2020 роках [15; 17], у 2019 році Україна була на 54-му місці в світі в рейтингу конкурентоспроможності у цифровому середовищі (для порівняння, в 2018 році наша країна займала 59-е місце, а у 2017 році – 60-е). І хоча в 2020 році позиції України погіршилися на одну позицію (табл. 2), це не применшує потенціалу цифрової трансформації бізнес-організацій в нашій країні, а активний поступ у системному використанні цифрових інструментів стає важливим бечмаркінгом, що відрізняє успішні бізнеси від тих, які в непрості часи коронакризи поступово втрачають довіру клієнтів і свою присутність на ринку.

Таблиця 2

10 країн-лідерів та Україна в рейтингу *IMD* Швейцарського центру міжнародної конкурентоспроможності в цифровому середовищі

Країна	2020 рік	2019 рік	Зміна рейтингу (↑, ↓)
Сінгапур	1	1	0
Данія	2	8	↑6
Швейцарія	3	4	↑1
Нідерланди	4	6	↑2
Гонконг	5	2	↓3
Швеція	6	9	↑3
Норвегія	7	11	↑4
Канада	8	13	↑5
Арабські Об'єднані Емірати	9	5	↓4
США	10	3	↓7
Україна	54	55	↓1

Джерело: складено автором за даними досліджень Швейцарського центру міжнародної конкурентоспроможності *IMD* у 2019 та 2020 роках [15; 17].

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Глобальна пандемія COVID-19 суттєво прискорила активізацію цифрових процесів у всіх сферах суспільного буття. Одночасно актуалізувався такий напрям роботи кадрових служб сучасних підприємств, як навчання та розвиток працівників протягом усього життя (LLL – Long Life Learning) відповідно до нових викликів та потреб самого підприємства. У контексті LLL концепції потрібно враховувати постійне зменшення тривалості життєвого циклу знань у турбулентному бізнес-середовищі, що обумовлює необхідність безперервного навчання протягом життя, а також потребує регулярного оновлення моделі компетентностей персоналу відповідно до нових глобальних викликів VUCA-світу у цифрову епоху [9]. Невипадково сфера навчання та розвитку персоналу входить в трійку HR-функцій, які в сучасних реаліях є лідерами з впровадження цифрових процесів поряд з рекрутингом та HR-аналітикою [5].

Водночас посилюється значний розрив між тими вітчизняними компаніями, що активно впроваджують цифрові технології у корпоративну освіту, швидко адаптуються до вимог часу та впевнено використовують нові ресурси й технології для навчання і розвитку свого персоналу, і тими підприємствами та організаціями, що займають вичікувальну позицію щодо впровадження змін. У цьому контексті слід зазначити, що інноваційні підходи до розвитку корпоративної освіти з використанням цифрових технологій є каталізатором розвитку сучасних бізнес-організацій, які не лише вчасно реагують на сьогоднішні зміни, але і вчасно готуються до прояву нових глобальних трендів у сфері управління персоналом.

В умовах формування постіндустріального суспільства вирішальна роль людського капіталу в економічній динаміці отримує нові наукові підтвердження. При цьому вплив людського капіталу на економічне зростання проявляється не лише безпосередньо через підвищення рівня освіченості працівників і, як наслідок, відповідне підвищення продуктивності праці, але й опосередковано, через зростання інноваційної складової, що, у свою чергу, залежить від ефективності і прискорення науково-дослідних розробок, комерціалізації інноваційних проєктів та їх масового впровадження в усі сфери людської життєдіяльності, включаючи управління людськими ресурсами. У результаті впровадження хмарних технологій, постійного удосконалення інструментів People-аналітики, проривного розвитку штучного інтелекту, робототехніки та автоматизації суттєво змінюється формат традиційних професій, відбувається їх рекомбінація та поширення нових ролей, встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, крос-функціональними командами та мережевими структурами. Надалі ці процеси будуть лише поглиблюватись на новий, більш досконалий рівень, що потребує переосмислення підходів до перебудови системи корпоративної освіти відповідно до нових вимог часу.

Як на наш погляд, розробка інноваційних підходів до навчання та розвитку персоналу в умовах поступової цифрової трансформації бізнесу повинна базуватися на таких вихідних положеннях:

- масштабний перехід на нові наукоємні та інформаційні технології в майбутньому суттєво змінить характер праці у напрямку від виконавчо-репродуктивного до інтелектуально-інноваційного, що висуває нові вимоги до рівня кваліфікації фахівців і набутих ними компетенцій. З цих позицій постійне навчання та перенавчання персоналу повинні стати новою нормою життя, а постійне удосконалення цифрових навичок повинно бути інтегроване в траєкторії професійного розвитку персоналу;

- підвищення цінності інтелектуального капіталу та креативно-емоційного інтелекту у створенні ланцюгів доданої вартості потребує все більшої інтелектуалізації та креативізації людської праці. Відповідно, у процесі корпоративної освіти потрібно використовувати ті сучасні форми навчання, які дозволяють розвивати не лише hard skills, а й так звані soft skills та метанавички, сприяють формуванню ефективних крос-функціональних проєктних команд та поширенню нової культури так званого симфонічного топменеджменту на засадах горизонтального управління та гнучкості бізнес-процесів;

- переформатування сучасних бізнес-процесів та робочих процесів під впливом автоматизації, роботизації та штучного інтелекту приведе до зменшення частки стандартних професій із заданим вузьким набором навичок та повторюваних задач, трансформації функціонального контенту трудових процесів відповідно до вимог цифрових технологій. У контексті вищезазначеного методи розвитку персоналу не повинні відставати від завдань компанії, а навпаки мають бути інтегрованими в загальну стратегію розвитку бізнесу та синхронізуватися з нею у часовому горизонті. Відповідно до зазначеного принципу потрібно узгоджувати окремі етапи циклу розвитку персоналу (визначення та оцінка зон розвитку – зворотний зв'язок – визначення напрямів та цілей розвитку – складання плану розвитку – реалізація плану розвитку);

- передумовами для розвитку корпоративної освіти на нових засадах у цифрову добу є розширені можливості щодо застосування в процесі навчання та розвитку персоналу платформ-інтеграторів, інтегрованих мобільних додатків, чат-ботів на основі використання штучного інтелекту, інструментів HR-аналітики та Big Data, хмарних систем, VR-технологій. При цьому завдяки застосуванню технологій доповненої реальності та віртуалізації внутрішнього простору суттєво розширюються можливості навчання та розвитку, складається візуально-емоційне уявлення про особливості організації та виконання виробничих завдань, відбувається максимальне занурення в отримуваний унікальний досвід, полегшуються процеси онбордингу та адаптації персоналу.

Нові вимоги до навчання персоналу в умовах цифровізації бізнес-процесів потребують зміни форм та методів навчання. При цьому перевага повинна надаватися інноваційним методам, які використовують найбільш ефективні засоби передачі інформації, дозволяють краще структурувати інформацію та упакувати її у стислі візуальні формати, забезпечують практичну спрямованість, інтерактивність та максимальне залучення учасників навчального процесу, передбачають інклюзивність інструментів навчання, сприяють особистому розвитку персоналу та розвитку емоційного інтелекту, створюють можливості для використання дистанційного формату та індивідуалізації процесу навчання за умови консультаційної підтримки фахівців. До таких сучасних методів навчання персоналу можна віднести менторство, секондмент, баддинг, шедоунг, фасилітацію, коучинг, сторітелінг, кілотренінг, гейміфікацію, бізнес-симуляцію, віртуальний тренажер, баскет-метод, кейс-метод, тімбілдинг тощо.

До переваг використання інноваційних методів навчання персоналу слід, в першу чергу, віднести: актуальність матеріалу та його адаптацію під конкретні потреби підприємства, вагому кількості практичних занять безпосередньо на робочому місці, посилення професійного та міжособистісного спілкування працівників, поступовий перехід від формального до неформального спілкування, посилення мотивації працівників тощо. Водночас потрібно пам'ятати, що будь-який із перелічених методів має як переваги, так і недоліки. Так, зокрема, якість використання вищезазначених інноваційних методів навчання значною мірою залежить від рівня підготовленості тренера (ментора, коуча, фасилітатора), а тому ті методи, які були дієвими в одних компаніях, можуть не спрацювати в інших. У зв'язку з відсутністю чітких рекомендацій стосовно вибору конкретного інноваційного інструмента навчання можуть бути обрані неефективні методи для цієї конкретної компанії. Крім того, на початкових етапах впровадження інновацій може мати місце недовіра та негативне сприйняття нових інструментів навчання працівниками.

Важливо зазначити, що з початком глобальної пандемії COVID-19 трансформація системи корпоративної освіти великою мірою визначається сучасними трендами розвитку ринку освітніх послуг у цифровому середовищі. До таких трендів слід віднести:

- можливість масштабування навчального процесу завдяки масовому використанню онлайн-технологій; зниження витрат на навчання в розрахунку на 1 людину і відповідне зменшення вартості навчальних програм за межами внутрішньої корпоративної освіти, що дає можливість вчитися у кращих фахівців та на кращих світових програмах;

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

- у зв'язку з підвищення конкуренції на ринку освітніх послуг конкурентною перевагою є не просто наявність сучасної онлайн-платформи, а логіка та естетика її побудови, структурованість, зручність у використанні та можливість інтеграції з мобільними пристроями, додавання учасників, переналаштування на новий контент та використання нових методів навчання;

- поява платформ-інтеграторів дозволяє використовувати контент партнерських програм;

- підвищуються вимоги до якості навчальних курсів, їх візуалізації та упаковки;

- зростає роль тьюторів та методистів під час реалізації навчальних програм за індивідуальними траєкторіями;

- суттєво зменшився життєвий цикл навчальних курсів і зростає потреба у їх постійному апгрейдингу, ревіталізації та рекомбінації відповідно до конкретних професійних завдань та вимог ситуації.

Таким чином, сучасний етап цифрової трансформації бізнес-процесів вимагає швидкої адаптації системи корпоративної освіти до нових вимог часу відповідно до зазначених концептуальних принципів. Саме такий комплексний підхід до удосконалення системи навчання та розвитку персоналу може забезпечити конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу та підвищити професійний рівень залученого персоналу відповідно до ускладнених вимог нового часу.

Список використаних джерел

1. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. №5. С. 23-32. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2019/05/5.pdf>.
2. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.). Київ : КНЕУ, 2018. С. 491-496.
3. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7.
4. Грибніненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки*. 2018. № 16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ес_n/article/view/3523/3197.
5. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 147-156. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.
6. Діба М. І., Гернего Ю. О. Диджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50-63. URL: http://finukr.org.ua/docs/FU_18_07_050_uk.pdf.
7. Молоткова Н. В., Хазанова Д. Л. Диджитализированное управление персоналом: понятие, перспективы развития. *Креативная экономика*. 2018. Т. 12, № 11. С. 1865-1878. URL: https://www.researchgate.net/publication/336212122_Didzitalizirovannoe_upravlenie_personalom_ponatie_perspektivy_razvitiya.
8. Наторіна А. О. Digital-трансформація діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 90-93. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/20.pdf.
9. Ремньова Л.М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 99-105. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/articles>.
10. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76-79.
11. Словник “IT Glossary”. URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitization>.
12. Стратегія розвитку “Індустрія 4.0” / Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appau.org.ua/en/category/pubs>.
13. Тетерятник Б. С. Диджитализация и диджитализация в контексте виртуализации хозяйственной деятельности. *Научный вестник МГУ*. 2017. № 29(2). С. 21-23.

14. Ферчук О. Топ-менеджер EVO: цифрова трансформація – завдання №1 для українського бізнесу. URL: <https://rau.ua/novyni/top-menedzher-evo>.

15. Cabolis Chr. In Anticipation of the 2019 IMD world competitiveness Yearbook. IMD world competitiveness center. May 2019. URL: https://www.imd.org/contentassets/0b8ed32e71b249ea9b79c19ad785541c/com_may_2019.pdf.

16. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. *I-scoop*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption>.

17. World Competitiveness Rankings 2020 Results. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020>.

References

1. Bahatska, K., Heydo, r A. (2019). Biznes-protsesy v umovakh dydzhitalizatsiyi ekonomiky [Business processes in the digitalization of the economy]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU*, (5), pp. 23-32. <http://visnik.knute.edu.ua/files/2019/05/5.pdf>.

2. Verba, V. A. (2018). Peredumovy, drayvery ta naslidky tsyfrovoyi transformatsiyi biznesu [Prerequisites, drivers and consequences of digital business transformation]. In *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu – Strategic imperatives of modern management* (pp. 491-496). KNEU.

3. Husyeva, O. Yu., Lehominova, S. V. (2018). Dydzhitalizatsiya – yak instrument udoskonalennya biznes-protsesiv, yikh optymizatsiya [Digitalization - as a tool for improving business processes, their optimization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, (1(23)), pp. 33-39. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7.

4. Hrybinenko, O. M. (2018). Dydzhitalizatsiya ekonomiky v noviy paradyhmi tsyfrovoyi transformatsiyi [Digitalization of the economy in a new paradigm of digital transformation]. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriya. Ekonomichni nauky – International relations. Series. Economic sciences*, (16). http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197.

5. Danylevych, N. S., Rudakova, S. H., Shchetinina, L. V., Kasyanenko, Ya. A. (2020). Didzhitalizatsiya HR-protsesiv u suchasnykh realiyakh [Digitalization of HR-processes in modern realities]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, (3(64)), pp. 147-156. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.

6. Dyba, M. I., Herneho, Yu. O. (2018). Dydzhitalizatsiya ekonomiky: svitovyy dosvid ta mozhlyvosti rozvytku v Ukrayini [Digitalization of the economy: world experience and opportunities for development in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (7), pp. 50-63. http://finukr.org.ua/docs/FU_18_07_050_uk.pdf.

7. Molotkova, N. V., Khazanova, D. L. (2018). Dydzhitalyzyrovannoe upravlenye personalom: ponyatyе, perspektyvy razvytyya [Digitalized personnel management: concept, prospects]. *Kreativnaia ekonomika – Creative economy*, 12(11), pp. 1865-1878. https://www.researchgate.net/publication/336212122_Didzitalizirovannoe_upravlenie_personalom_ponatie_perspektivy_razvitiya.

8. Natorina, A. O. (2017). Digital-transformatsiya diialnosti pidpriemstv [Digital-transformation of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, (4), pp. 90-93. http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/20.pdf.

9. Remnova, L. M. (2019). Osnovni vyklyky ta determinanty novoyi modeli upravlinnya personalom u VUCA-sviti [The main challenges and determinants of the new model of personnel management in the VUCA world]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya – Problems and prospects of economics and management*, (3(19)), pp. 99-105. <https://ppeu.stu.cn.ua/articles>.

10. Semylitko, D. (2019). Dydzhitalizatsiya v diyi: yak tsyfrova transformatsiya biznesu vplyvaye na uspikh kompaniyi [Digitalization in action: how the digital transformation of business affects the success of the company]. *Audytor Ukrainy – Auditor of Ukraine*, (5), pp. 76-79.

11. Slovyk “IT Glossary” [Dictionary “IT Glossary”]. <https://www.gartner.com/it-glossary/digitization>.

12. Asotsiatsiia pidpriemstv promyslovoi avtomatyzatsii Ukrainy [Association of Industrial Automation Enterprises of Ukraine]. (2018). *Stratehiya rozvytku “Industriya 4.0” [Development strategy “Industry 4.0”]*. <https://appau.org.ua/en/category/pubs>.

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

13. Teteryatnyk, B. S. (2017). Didzhitzatsiia i didzhitalizatsiia v kontekste virtualizatsii khoziaistvennoi deiatelnosti [Digitization and digitalization in the context of virtualization of economic activity]. *Nauchnyi vestnik MSHU – Scientific Bulletin of Moscow State University*, (29(2)), pp. 21-23.

14. Ferchuk, O. (n.d.). *Top-menedzher EVO: tsyfrova transformatsiia – zavdannia № 1 dlia ukrayinskoho biznesu [Top manager of EVO: digital transformation is the # 1 master for Ukrainian business]*. <https://rau.ua/novyni/top-menedzher-evo>.

15. Cabolis Chr. In Anticipation of the 2019 IMD world competitiveness Yearbook. IMD world competitiveness center. (May 2019). https://www.imd.org/contentassets/0b8ed32e71b249ea9b79c19ad785541c/com_may_2019.pdf.

16. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. *I-scoop*. <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption>.

17. World Competitiveness Rankings 2020 Results. <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020>.

Ремньова Людмила Михайлівна – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, Національний університет «Чернігівська політехніка» (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Remnova Lyudmyla - PhD in Economics, Professor, Head of Department of Human Resources Management and Labor Economics, Chernihiv Polytechnic National University (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: remneva1962@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5973-5912>

Researcher ID: F-5075-2016

Забаштанська Тетяна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Національний університет «Чернігівська політехніка» (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Zabashanska Tatiana – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Marketing, PR Technologies and Logistics, Chernihiv Polytechnic National University (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: tamza.cn@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5086-3651>

Researcher ID: M-4471-2014