

УДК 331.522.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14>**Міщенко В.І.**

доктор економічних наук, професор,
Державний університет «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8565-2686>

Mishchenko Volodymyr

Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті досліджено головні тенденції функціонування ринку праці та сучасні підходи до організації управління кадровим потенціалом підприємства з метою забезпечення його стійкості відповідно до обраної бізнес-моделі та стратегії діяльності. Визначено головну мету, завдання та складові процесу забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства. Охарактеризовано переваги та недоліки наймання та переміщення працівників на основі використання підходу, що ґрунтується на навичках. Визначено умови створення та запропоновано заходи щодо підвищення безпеки використання «цифрових» робочих місць. Розроблено схему організації залучення фахівців у галузі кібербезпеки та управління кіберризиками на основі реалізації підходу «від ризику – до таланту». Охарактеризовано сучасні форми організації навчання та підвищення кваліфікації працівників, особливості діяльності edtech-компаній та реалізації державних програм підвищення кваліфікації та цифрової грамотності громадян. Визначено головні напрями підвищення стійкості кадрового потенціалу підприємств в умовах поглиблення цифровізації економіки.

Ключові слова: кадровий потенціал, моделі формування кадрового потенціалу, стійкість кадрового потенціалу, цифрове робоче місце, edtech-компанія, підвищення кваліфікації.

ENSURING THE SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL POTENTIAL UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

The article comprehensively examines the main trends in the functioning and development of the labor market in conditions of economic instability and modern approaches to the management of the enterprise's personnel potential in order to ensure its stability and the successful implementation of the strategic goals of the activity in accordance with the chosen business model. The main goal, tasks and components of the process of ensuring the sustainability of the personnel potential of the enterprise are defined, which include hiring and moving employees, training, development of skills, mentoring, stimulation of self-education, as well as creating conditions for career growth of employees. The advantages and disadvantages of hiring and transferring employees of the enterprise based on the use of an approach based on acquired skills are characterized. In order to form a proper «architecture of workplaces», it is proposed to draw up «skill maps», which reflect the level of integration of the skills of the company's employees in the work and management processes. The necessity has been proven, the conditions for creation have been determined, and measures have been proposed to improve the efficiency and safety of using «digital» workplaces. Based on the implementation of the «from risk to talent» approach, a scheme for organizing the company's involvement of specialists in the field of cyber security and cyber risk management has been developed. It has been proven that improving the qualifications, professional skills and experience of employees is the main factor in the further development of the enterprise, maintaining the appropriate level of its competitiveness in the market, increasing the welfare of employees, as well as the growth of human capital in general. Modern forms of organization of training, advanced training, and retraining of employees of enterprises are characterized, as well as features of the activities of edtech companies and the implementation of state programs for advanced training and digital literacy of citizens. The main directions of increasing the stability of the personnel potential of enterprises in the conditions of deepening the processes of digital transformation of the economy and the use of modern information and communication technologies have been determined.

Keywords: personnel potential, personnel potential formation models, personnel potential sustainability, digital workplace, edtech company, professional development.

JEL classification: D21, D81, I29, J24

Постановка проблеми. В умовах економічної нестабільності суттєво посилюється увага до чинників, що забезпечують стійкість функціонування підприємства, одним із яких є його кадровий потенціал. Динамізм сучасної економіки та різноманітних сфер суспільного життя, обумовлений розвитком і широким використанням цифрових технологій, суттєво посилює вимоги до рівня кваліфікації працівників і потребує від них постійного набуття нових знань, вмінь і навичок. Широке використання процесів автоматизації та роботизації все частіше змушує працівників змінювати професію або характер своєї діяльності, набувати нової

кваліфікації та навичок. Таким чином, цифрові трансформації суттєво змінили потреби ринку праці, а пандемія COVID-19 лише їх прискорила.

Сьогодні переважна більшість підприємств розглядають навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників як головний чинник подальшого розвитку та підтримання належного рівня конкурентоспроможності на ринку. Найбільш актуальною ця проблема є для галузей і сфер діяльності з високим рівнем впливу технологічних змін і цифрових трансформацій. Тому навчання упродовж усього життя, опанування нових професій та постійне підвищення кваліфікації

працівників стають не лише важливою виробничою проблемою, а й життєвою необхідністю для багатьох людей.

Важливість проблеми забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства обумовлює актуальність теми дослідження та головні практичні напрями її досягнення в процесі відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань забезпечення та підтримки стійкості кадрового потенціалу підприємств в умовах поглиблення процесів цифровізації є одним із важливих напрямів досліджень вітчизняних науковців. Вагомий внесок у розроблення цієї проблеми зробили С. Буковинський [13], Л. Галиняк [33], А. Гриценко [1; 15], Д. Дорофєєв [21], В. Липов [15], С. Міщенко [32], С. Науменкова [4; 31], О. Павликівська [33], І. Яненкова [28] та багато інших відомих учених. Серед зарубіжних учених можна назвати праці К. Вітінга [9], Д. Карліна [5], С. Моргана [19], Б. Хенкока [17], К. Шваба [10] та інших.

Разом з тим, у зв'язку з пандемією COVID19, економічною кризою та поглибленням процесів цифровізації виникає потреба у вдосконаленні методів та інструментів управління кадровим потенціалом та підтримки його стійкості з метою забезпечення стабільної роботи підприємств і відновлення економіки.

Мета статті полягає в аналізі сучасних підходів до управління кадровим потенціалом підприємства та визначенні головних напрямів забезпечення його стійкості в умовах поглиблення процесів цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах забезпечення стійкості кадрового потенціалу є одним із найважливіших чинників розвитку економіки загалом і стабільного функціонування окремих підприємств. Крім того, постійне набуття нових знань, розширення навичок і досвіду сприяють збільшенню людського капіталу та підвищенню добробуту самих працівників [1, с. 11; 2, с. 8; 3, с. 75; 4, с. 54]. За даними компанії McKinsey, майже 2/3 заробітку, одержаного працівниками упродовж їхнього життя, залежить від набутих у процесі виробничої діяльності досвіду та навичок [5].

Тому підвищення якісного рівня та забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємств потребує постійної уваги з боку їх керівників, а також певних зусиль та наполегливості від самих працівників. Підвищення рівня кваліфікації та професійний розвиток працівників стають все більш важливими чинниками підтримки стійкості бізнес-моделі та ефективної реалізації стратегії сучасного підприємства, яке функціонує в умовах поглиблення цифровізації всіх виробничих, організаційних та управлінських процесів [6, с. 41; 7, с. 118; 8, с. 70].

Сучасний ринок праці характеризується багатьма суперечливими тенденціями. Експерти Всесвітнього економічного форуму прогнозують, що до 2025 р. близько половини всіх працюючих будуть вимушені змінити професію або пройти перекваліфікацію, щоб відповідати рівню досягнень техніки та технологій [9], а на думку К. Шваба, в результаті автоматизації та роботизації виробничих процесів значна частина фахівців взагалі буде витіснена з ринку [10]. Так, на початку 2022 р. технологічні компанії США відкрили 11,27 млн. вакансій. При цьому було звільнено

6,27 млн. осіб, тобто дефіцит кваліфікованих фахівців склав близько 5,0 млн. осіб [11].

У зв'язку з появою таких тенденцій забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства стає головною передумовою підтримки стійкості його бізнес-моделі та включає процеси організації наймання нових працівників, переміщення працівників у компанії, співробітництво з навчальними закладами та edtech-компаніями щодо підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, розвиток знань, умінь, навичок і наставництво безпосередньо на робочому місці, стимулювання працівників до самоосвіти та розвитку талантів, створення умов для кар'єрного зростання тощо.

Головною метою розвитку кадрового потенціалу підприємства та забезпечення його стійкості повинно бути формування таких професійних і кваліфікаційних вимог, умов і стимулів, а також адекватного робочого середовища загалом, за яких працівники можуть ефективно виконувати покладені на них завдання, розвивати необхідні навички та накопичувати практичний досвід, що дозволяють суттєво підвищувати продуктивність праці [12, с. 44; 13, с. 276; 14, с. 194].

З метою відповідності рівня та якості кадрового потенціалу підприємства технічним, технологічним та організаційним змінам у виробництві його аналіз та управління повинні здійснюватися на постійній основі. При оцінці можливостей працівників, перш за все, необхідно враховувати функціонал конкретних робочих місць, на яких вони зайняті, виходячи із поточних завдань виробничої та управлінської діяльності. Однак реалізація стратегічних цілей підприємства вимагає постійного підвищення рівня кваліфікації, вмінь і навичок працівників [15, с. 143; 16, с. 108]. Тому сучасною тенденцією в організації кадрової роботи на підприємствах стало використання підходу, відповідно до якого при відборі та найманні працівників кадрові служби в першу чергу орієнтуються на їх досвід, навички та можливості підвищення професійного рівня, а не на формальні ознаки здобутої освіти чи одержаної кваліфікації (диплом, науковий ступінь, ліцензія, сертифікат).

Для ефективної реалізації такого підходу потрібне формування списку навичок, необхідних для виконання ключових операцій і процесів, який найбільш кваліфіковано можуть скласти безпосередні керівники бізнес-підрозділів. Для невеликих підприємств перелік таких навичок може становити кілька десятків, а для великих компаній – декілька сотень.

Після формування списку ключових навичок, необхідних для діяльності підприємства, складаються «карти навичок», які формують «архітектуру робочих місць» і відображають рівень інтеграції навичок у робочі та управлінські процеси шляхом їх закріплення за групами робочих місць, окремими посадами або виконавцями.

Найбільш складною проблемою при організації наймання працівників є перевірка наявності навичок і підтвердження вміння їх використовувати на практиці, а також оцінка потенціалу майбутніх працівників. Крім того, необхідно оцінити можливості роботи кандидатів у складі певних команд, які варто погодити з керівниками відповідних підрозділів. У зв'язку з цим для проведення співбесід та інтерв'ю з кандидатами доцільно залучати керівників і фахівців підрозділів, які краще

знають, які навички та досвід необхідні для роботи на конкретних робочих місцях.

Практичний досвід використання підходу, що ґрунтується на навичках, показав, що чітке визначення переліку навичок, необхідних для окремих груп працівників або робочих місць, суттєво спрощує відбір кандидатів, економить час і ресурси, сприяє формуванню більш стійкого кадрового потенціалу підприємства та дозволяє більш ефективно організувати процес навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Великі компанії через нестачу кваліфікованих працівників останнім часом суттєво спрощують вимоги до наймання працівників. Наприклад, компанії, які мають найбільші потреби у висококваліфікованих працівниках, в оголошеннях про вакансії на посади спеціалістів з середнім і високим рівнем кваліфікації не зазначають обов'язкову наявність диплома бакалавра. Згідно з дослідженнями Гарвардського університету, в 2019–2021 рр. в США такі вимоги стосувалися 46% професій, які потребують середнього рівня кваліфікації, та 31% професій, де потрібен її високий рівень. Так, у компанії IBM вважають, що 50% вакансій не потребують вищої освіти, а компанії Dell, Alphabet (Google), Apple, Monster, Walmart, Penguin Random House для зайняття багатьох вакансій з середнім і високим рівнем кваліфікації вже не вимагають наявності ступеня бакалавра [11].

До високооплачуваних посад, які не потребують вищої освіти, сьогодні відносять веб-розробників, програмістів, системних аналітиків, мережних інженерів, спеціалістів з комп'ютерної підтримки та кібербезпеки, графічних дизайнерів, цифрових маркетологів та багато інших. І хоча в оголошеннях про вакансії роботодавці ще зазначають бажану наявність певного освітнього рівня, перевага надається досвіду та навичкам кандидатів. У науковій літературі таку ситуацію охарактеризували як «інфляцію ступенів» [11]. Однак, варто зазначити, що загальною тенденцією для більшості компаній залишається те, що у людей з вищим рівнем освіти існують кращі перспективи працевлаштування та вищий зарібок.

За даними компанії McKinsey, для підприємств найбільш актуальними є навички з розроблення та ефективного використання програмного забезпечення, технічної підтримки, автоматизації робочих процесів, управління даними, використання комунікаційних технологій, управління ризиками, проектування клієнтського досвіду, підтримка належного рівня кібербезпеки тощо. Наприклад, працівники, які виконують технічні функції, повинні володіти навичками програмування, проектування платформ, технічної підтримки, розробки додатків, роботи з веб-інфраструктурою тощо. Аналітики повинні мати навички аналізу та управління даними, використання методів аналізу, роботи з хмарними обчисленнями тощо.

У процесі посилення кадрового потенціалу підприємства важливе значення має пошук балансу між найманням нових працівників і заповненням вакансій на основі внутрішньої мобільності кадрів, оскільки можливість кар'єрного зростання для багатьох працівників є важливим стимулом професійної активності та підтримки високого рівня продуктивності праці. Наприклад, у компанії Amazon переміщення працівників може відбуватися за різними функціями, продук-

тами або каналами, що дозволяє опанувати нові навички та набути досвіду в різних сферах діяльності [17].

Формування кадрового потенціалу підприємств на основі реалізації підходу, що ґрунтується на навичках, потребує організації системи динамічного навчання та підвищення кваліфікації. Великі підприємства намагаються забезпечити структуроване професійне навчання на спеціальних курсах, програмах MBA (часто підприємства разом з навчальними закладами розробляють власні програми міні-MBA), в edtech-компаніях тощо, поєднуючи освіту з роботою команд досвідчених співробітників. Невеликі підприємства проводять навчання та підвищення кваліфікації працівників, переважно, на робочих місцях шляхом професійного навчання або наставництва, які здійснюють безпосередні керівники та фахівці, які можуть сформувати кваліфіковані професійні вимоги до потенційних співробітників.

Переважає більшість підприємств розробляють та постійно оновлюють плани підвищення кваліфікації працівників, які орієнтовані не лише на поточні, а й на перспективні потреби. Безперервне навчання та професійний розвиток працівників стали головним напрямом підтримки та розвитку кадрового потенціалу. Навчальні програми, зазвичай, розробляються з урахуванням вимог до окремих груп робочих місць і передбачають різноманітні форми навчання – структуровані навчальні курси, лекції, тренінги, індивідуальні програми адаптації, навчання на робочому місці тощо.

Для більшості великих підприємств стало звичною практикою першочергове інвестування в навчання та розвиток діючих працівників, які добре знають особливості бізнесу та підтримують культуру підприємства в широкому контексті. Тому більшість компаній намагаються заповнювати вакансії за рахунок вже зайнятих працівників шляхом підвищення їх кваліфікації або перекваліфікації. Наприклад, технологічна консалтингова фірма Accenture підготувала на спеціальних навчальних курсах понад 1200 осіб, серед яких 80% не мали вищої освіти. Такі компанії, як Alphabet, Accenture, Dell, заповнюють значну кількість вакантних посад у галузі кібербезпеки шляхом реалізації програм наставництва [11]. При цьому варто мати на увазі, що витрати на підвищення кваліфікації діючих працівників, зазвичай, значно менші, ніж на навчання нових співробітників, яке разом з коучингом та адаптацією може тривати від 6 до 12 місяців [17].

Останнім часом багато підприємств, особливо великі компанії, в організації роботи з кадрами значну увагу приділяють питанням різноманітності, справедливості та інклюзивності (DEI), що надає їм суттєвих переваг у забезпеченні стійкості кадрового потенціалу. За даними McKinsey, компанії з гендерним різноманіттям за фінансовими результатами на 25% частіше випереджають своїх конкурентів, а етнічно різноманітні – на 36%. При цьому близько третини працівників надають перевагу різноманітному робочому середовищу [18]. Реалізація такого підходу дає можливість створити на підприємстві лояльне робоче середовище, в якому працівники можуть реалізувати можливості для навчання та підвищення кваліфікації, сприяє розвитку їхніх навичок і стимулює до виконання більш складних завдань відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Поглиблення цифрових трансформацій і перехід на віддалені та гібридні форми роботи обумовили необхідність посилення протидії кіберзагрозам і підтримки високого рівня кібербезпеки. Тому важливим чинником забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємств став пошук і розвиток професійних навичок технічних спеціалістів у сфері цифрової діяльності, які обслуговують головні напрями операційної, технологічної та експлуатаційної діяльності, а також процеси управління цифровими ризиками. За даними С. Моргана, в 2021 р. в усьому світі дефіцит фахівців у галузі кібербезпеки склав близько 3 млн. осіб [19]. Наприклад, у галузі кібербезпеки США відкрито понад 450 тис. вакансій [11].

У зв'язку з необхідністю посилення управління цифровими ризиками останнім часом у роботі кадрових служб набуває поширення підхід «від ризику – до таланту», який ґрунтується на виявленні критичних бізнес-процесів та залученні фахівців відповідного профілю для виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням кіберстійкості підприємств [5].

Відповідно до зазначеного підходу спочатку визначаються найбільш важливі виробничі та управлінські системи і процеси, а також активи підприємства, які найбільшою мірою можуть наражатися на цифрові та інформаційні ризики. Після якісної та кількісної оцінки потенційних ризиків розробляються плани залучення фахівців відповідного профілю з урахуванням їх досвіду, навичок і можливостей у сфері управління ризиками. Тому такий підхід можна характеризувати як ризик-орієнтований [20, с. 154; 21, с. 198].

Використання підходу «від ризику – до таланту» дозволяє виявити види діяльності, процеси та активи, які потребують першочергової уваги з точки зору захисту від кіберризиків, визначити пріоритети кібербезпеки та спрямувати фахівців для виконання завдань щодо зниження ризику, що сприяє забезпеченню кадрової стійкості бізнес-моделі підприємства та досягнення ним стратегічних цілей своєї діяльності.

З метою практичної реалізації головних засад підходу «від ризику – до таланту» розроблено схему організації залучення підприємством фахівців у галузі кібербезпеки та управління кіберризиками, яка передбачає відповідний механізм прийняття та забезпечення кадрових рішень (рис. 1).

У зв'язку з пандемією COVID19 та економічною кризою набуло поширення використання віддаленої або дистанційної роботи. В окремих країнах частка дистанційної зайнятості коливається в межах від 10 до 25% [22]. Така ситуація спонукала підприємства до створення «цифрових» робочих місць, під якими розуміють віртуальний еквівалент «фізичного» робочого місця, що потребує належної організації та користування і є запорукою підвищення ефективності роботи працівників та створення для них більш сприятливих умов праці. В кризових умовах перехід від «фізичних» робочих місць до «цифрових» може сприяти забезпеченню стабільної роботи підприємства та економії витрат [23, с. 74; 24, с. 26].

Головними умовами створення та функціонування «цифрового» робочого місця повинні бути наявність у працівників технічних засобів (електронних пристроїв, електронної пошти, мобільного зв'язку) та відповідного програмного забезпечення, доступність до корпоратив-

них і соціальних мереж, а також до надійних цифрових платформ для проведення віртуальних зустрічей, нарад, семінарів тощо в режимі реального часу. Ефективність використання «цифрового» робочого місця значною мірою залежить від рівня цифрової освіченості співробітників і можливостей підприємства поєднати виробничі процеси з дистанційною формою їх виконання.

У зв'язку зі створенням і використанням підприємствами «цифрових» робочих місць у посадові інструкції працівників необхідно внести доповнення щодо їх згоди та можливості ефективно виконувати свої обов'язки дистанційно. Крім того, в разі необхідності підприємство повинно забезпечити працівників відповідними технічними засобами, програмним забезпеченням і навчанням, постійно підтримуючи високий рівень їх мотивації та дисципліни. Особливу увагу підприємства повинні приділяти питанням кібербезпеки використання інформації, корпоративних платформ та захисту самих працівників.

Через нестачу висококваліфікованих кадрів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, більшість розвинутих країн проводять активну політику щодо залучення науковців і фахівців у провідних галузях техніки, електроніки, енергетики, хімії, біології, екології шляхом введення міграційних квот, надання стипендій, грантів та інших пільг. Наприклад, широко відома віза H-1B в США для технічних талантів у галузі ІК-технологій [11].

Однак більш перспективним напрямом підвищення стійкості кадрового потенціалу є створення відповідних навчальних закладів і навчальних програм з метою організації постійної підготовки, підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників підприємств на їх замовлення.

Упродовж останніх років у всьому світі активного розвитку набула діяльність edtech-компаній – компаній, які здійснюють підвищення кваліфікації та перепідготовку фахівців для багатьох галузей економіки. Світовими лідерами edtech-індустрії є освітні компанії Індії, США та Китаю, на які припадає понад 60% глобальних edtech-інвестицій. За даними фахівців McKinsey, в 2021 р. лише венчурні компанії інвестували в сектор освітніх технологій 20,8 млрд. дол., а глобальні інвестиції в edtech-освіту зросли порівняно з 2020 р. на 35% [25, с. 38; 26].

Головним напрямом діяльності edtech-компаній є укладення прямих договорів з підприємствами на навчання та підвищення кваліфікації працівників. Великі міжнародні компанії, такі як Amazon, Walmart, Target, Google), усвідомлюючи важливість проблем, постійно інвестують значні суми в навчання, підвищення кваліфікації та розвиток своїх працівників. Звичайною практикою стало розроблення спеціальних навчальних програм, зокрема й MBA, навчальних курсів і тренінгів на замовлення великих компаній [26].

Edtech-компанії, розширюючи сфери своєї діяльності, часто надають своїм випускникам додаткові послуги, наприклад, персоналізоване наставництво, підготовка до співбесід, підтримка у працевлаштуванні та кар'єрному зростанні, а відділам кадрів підприємств пропонують послуги з коучингу та комплексної аналітики робочої сили, що дозволяє виявляти проблеми в рівні кваліфікації та навичок працівників і ефективно їх розв'язувати. Наприклад, індійська компанія upGrad придбала рекру-

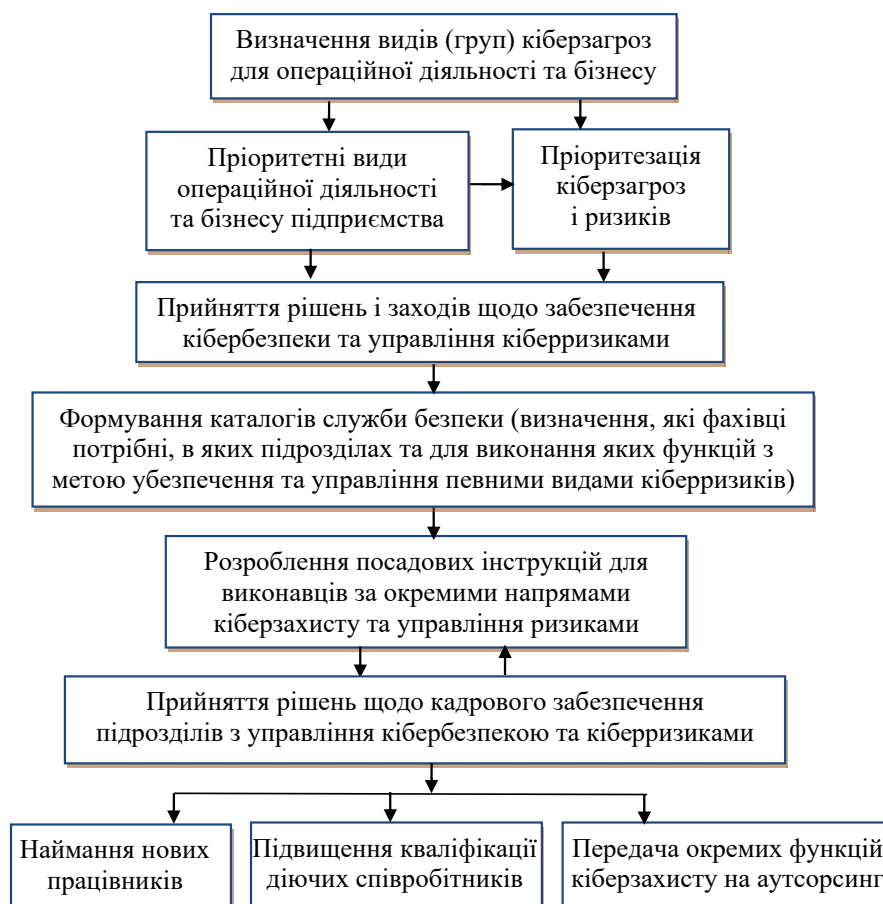


Рис. 1. Схема організації залучення підприємством фахівців у галузі кібербезпеки та управління кіберризиками на основі використання підходу «від ризику – до таланту»

Джерело: розроблено автором

тингову та кадрову агенції. Університет штату Аризона пропонує слухачам безкоштовні консультаційні послуги, наставництво та підтримку в кризових ситуаціях, а американська edtech-компанія On Deck надає широкий доступ до професійних спільнот [26].

Провідні edtech-компанії активно виходять на міжнародні ринки. Так, китайські компанії Udacity та Coursera надають свої послуги на індійському ринку, а індійські компанії в галузі цифрових технологій, почали придбавати освітні компанії на ринку США. Наприклад, у 2021 р. індійська компанія 2U за 800 млн. дол. придбала компанію edX, (некомерційна організація під управлінням Гарвардського університету та Массачусетського технологічного інституту), що дало їй доступ до 40 млн. користувачів. Компанії Anthology та Blackboard домовились про злиття вартістю 3 млрд. дол. [26].

Упродовж останніх років поширення набувають державні програми навчання, підвищення кваліфікації та цифрової грамотності громадян у сфері використання інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема:

- надання громадянам ваучерів на підвищення кваліфікації, перекваліфікацію та підвищення цифрових компетенцій в навчальних закладах або на спеціальних курсах (Бельгія, Словенія, Франція);
- організація підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників (Німеччина, Португалія);

- навчання з питань використання ІК-технологій та кібербезпеки (Великобританія, Ізраїль, Ірландія, Німеччина, Сінгапур);

- надання консультаційних послуг з працевлаштування та кар'єри (Латвія, Литва, Німеччина).

Наприклад, у Великобританії відповідно до програми «Охоплення цифровими технологіями майбутнього» через мережу 5000 онлайн-центрів широке коло громадян може опанувати цифрові технології та розвивати цифрові навички. У Сінгапурі ініціатива TechSkills (TeSA) пропонує фахівцям у галузі ІК-технологій різноманітні програми професійної підготовки, працевлаштування та кар'єрного зростання шляхом набуття нових навичок, підвищення кваліфікації та перекваліфікації. Державне ірландське агентство Skillnet Ireland підтримує бізнес у сфері ІК-технологій шляхом організації стажувань спеціалістів та розширення їх цифрових навичок [22; 27, с. 154].

Варто також зазначити, що в сучасних умовах багато країн активно підтримують концепцію «навчання упродовж усього життя», реалізація якої дозволяє широким верстам населення розширювати свій професійний досвід та набувати нових навичок. Найбільш активно системи безперервної освіти громадян розвивають Великобританія, Німеччина, Фінляндія, Франція, Швеція та інші країни [28, с. 91; 29, с. 12; 30, с. 133].

В умовах України, поряд зі спеціалізованими edtech-компаніями, якісні освітні послуги з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації робочої сили у різних сферах економіки можуть здійснювати вітчизняні заклади освіти [31, с. 11; 32, с. 28; 33, с. 217]. Однак існуючі механізми організації та проведення такого професійного навчання ще стримують потенційні можливості закладів освіти.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що забезпечення стійкості кадрового потенціалу є одним із головних чинників успішної реалізації бізнес-моделі підприємства та реалізації його стратегічних цілей. Головною метою розвитку кадрового потенціалу підприємства повинно бути створення таких професійних і кваліфікаційних вимог, умов і стимулів, а також адекватного робочого середовища загалом, за яких працівники можуть ефективно виконувати покладені на них функції, розвивати необхідні навички та накопичувати практичний досвід, що стимулюють підвищення продуктивності праці. Перспективними напрямками посилення кадрового забезпечення підприємств є використання підходу «від ризику – до таланту», підбір кадрів на основі виявлення та формування необхідних навичок працівників, а також створення «цифрових» робочих місць.

З метою забезпечення стійкості свого кадрового потенціалу підприємства повинні розробляти та постійно оновлювати плани підвищення кваліфікації працівників, які мають бути орієнтовані не лише на поточні, а й на перспективні потреби. Програми навчання та професійного розвитку повинні передбачати підтримку та розвиток кадрового потенціалу працівників, розроблятися з урахуванням вимог до окремих груп робочих місць або працівників і передбачати широке коло форм навчання – від структурованих навчальних курсів, лекцій, тренінгів – до індивідуальних програм адаптації, навчання на робочому місці та наставництва.

Першочерговим напрямом інвестування повинно бути в навчання та підвищення кваліфікації діючих працівників, які добре знають особливості бізнесу та підтримують культуру підприємства в широкому контексті. Крім того, в організації роботи з кадрами повинна бути посилена увага до питань різноманіття, справедливості та інклюзивності, що сприяє підвищенню рівня стійкості кадрового потенціалу.

Перспективи продовження досліджень за обраним напрямом полягають в обґрунтуванні нових механізмів підвищення стійкості кадрового потенціалу підприємств з метою забезпечення їх стабільного розвитку в умовах відновлення економіки.

Список використаних джерел:

1. Гриценко А. А. Цифровий розвиток: структура, капіталізація та соціалізація. *Економічна теорія*. 2018. № 4. С. 5–20. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2018.04.005>.
2. Науменкова С. В. Функціонування недержавних пенсійних фондів на ринку фінансових послуг України. *Фінанси України*. 2010. № 4. С. 3–16.
3. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>.
4. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies*. Riga, Latvia : “Baltija Publishi”, 2022. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-194-7-10>.
5. Carlin D. Overcoming the fear factor in hiring tech talent. McKinsey. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/overcoming-the-fear-factor-in-hiring-tech-talent?stcr=E7CCAC3CB45241CBB710BB1226624D5D&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=3ff2a103786d486c8ff54a782825547c&hctky=13276849&hdpid=ef9c30fab9f1-4018-9482-2d10d44b8ebf>.
6. Міщенко В. І. Механізми регулювання обміну даними. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 75. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.75-6>.
7. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Методологічні засади формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48. С. 116–122. <https://doi.org/10.32843/bses.48-19>.
8. Міщенко В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. *Вища школа*. 2010. № 7–8. С. 64–74.
9. Whiting K. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum. October 21, 2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them>.
10. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Foreign Affairs. 2015. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>.
11. American employers are losing interest in college degrees. The Daily Digest. 08.12.2022. URL: <https://www.msn.com/en-xl/news/other/american-employers-are-losing-interest-in-college-degrees/ss-AA153iwo?ocid=msedgntp&cvid=d409abcfdc5a4462a42867ddc0b101ff#image=1>.
12. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Стратегічні підходи до управління ризиками функціонування нежиттєздатних банків і обслуговування проблемних активів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. № 10. С. 40–46.
13. Буковинський С. А. та ін. Банківська система України на шляху євроінтеграції: монографія. Київ : ЦНД НБУ, 2015. 496 с.
14. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Поняття системного ризику та підходи до визначення системно значущих банків. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 1. № 105. С. 186–196.
15. Гриценко А. А., Липов В. В. Информационные платформы как сетевая институциональная трансформация. *Journal of Institutional Studies*. 2020. № 12 (2). С. 132–148.
16. Міщенко В. І. Перспективи розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 43. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-18>.
17. Hancock B. et al. Taking a skills-based approach to building the future workforce. McKinsey. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/taking-a-skills-based-approach-to-building-the-future-workforce?stcr=5CC50E78DEED4F10A0754BF9708D43EF&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=8c0510caecd-94fbd8d50dd5861278dba&hctky=13276849&hdpid=ef9c30fab9f1-4018-9482-2d10d44b8ebf>.

18. 16 recruiting trends that are shaping 2021. NetSuite. April 5, 2021. URL: <https://theprinciplegrp.com/recruiting-trends-that-are-shaping-2021>.
19. Morgan S. Cybersecurity talent crunch to create 3.5 million unfilled jobs globally by 2021. Cybersecurity Ventures. October 24, 2019. URL: <https://cybersecurityventures.com/cybersecurity-jobs-report-2019>.
20. Mishchenko V., Naumenkova S., Grytsenko A., Mishchenko S. Operational Risk Management of Using Electronic and Mobile Money. *Banks and Bank Systems*. 2022. Vol. 17. Is. 3. P. 142–157. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17\(3\).2022.12](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(3).2022.12).
21. Mishchenko S., Naumenkova S., Mishchenko V., Dorofeiev D. Innovation risk management in financial institutions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. Vol. 18. Is. 1. P. 190–202.
22. OECD Digital Economy Outlook 2020. OECD. November 27, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>
23. Міщенко В., Міщенко С. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 75–79.
24. Цифрова адженда України – 2020. ХайТек Офіс Україна. 2016. 90 с. URL: https://issuu.com/mineconomdev/docs/digital_agenda_ukraine-v2.
25. Міщенко В. І. та ін. Санаційний банк – «бідж-банк» як механізм роботи з нежиттєздатними банками : монографія. Київ : УБС НБУ, 2011. 119 с.
26. Sanghvi S., Westhoff M. Five trends to watch in the edtech industry. McKinsey. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/five-trends-to-watch-in-the-edtech-industry?stcr=178D432D40BA4D0DB4BA11D68C32640A&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=0d60f128bfac4f4fb7de62b68a5c4f3a&hctky=13276849&hdpid=38c52328-5ff9-4143-b09a-75a77b1ae4f0>.
27. Міщенко В. І. Світовий досвід державної підтримки використання цифрових технологій та можливості його адаптації в умовах України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. Т. 57. № 1. С. 148–160. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7858>.
28. Яненко І. Г. Світовий цифровий розвиток та нові глобальні виклики для України. *Інтернаука*. «Економічні науки». 2020. № 10 (42). С. 83–95.
29. Міщенко В. Зарубіжний досвід та вітчизняні актуалітети організації неперервної освіти. *Рідна школа*. 2010. № 11. С. 9–16.
30. Ivanov V. V., Lvova N. A., Pokrovskaja N. V., Naumenkova S. V. Determinants of tax incentives for investment activity of enterprises. *Journal of Tax Reform*. 2018. Т. 4. № 2. P. 125–141.
31. Міщенко В., Науменкова С. Особливості функціонування вищої школи України в ринкових умовах: вища школа України між минулим і майбутнім. 2001. *Вища школа*. № 1. С. 6–17.
32. Міщенко В., Науменкова С., Міщенко С. Наслідки пандемії COVID-19 та необхідність цифрової трансформації вищої освіти. *Вища школа*. 2022. № 3–4. С. 7–34.
33. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. № 25. С. 210–220.

References:

1. Grytsenko A. A. (2018). Tsyfrovyi rozvytok: struktura, kapitalizatsiya ta sotsializatsiya [Digital development: structure, capitalization and socialization]. *Ekonomichna teoriya*, no. 4, pp. 5–20. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2018.04.005>.
2. Naumenkova S. V. (2010). Funktsionuvannya nederzhavnykh pensyinykh fondiv na rynku finansovykh posluh [Functioning of non-state pension funds in the financial services market of Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 4, pp. 3–16.
3. Mishchenko V. I. (2022). Stratehichne upravlinnja protsesamy tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Strategic management of digital transformation processes of the economy]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 1, pp. 67–81.
4. Naumenkova S. V., Mishchenko V. I. (2022). Vdoskonalennja stratehichnoho upravlinnja tsyfrovoyu transformatsiryu [Improving strategic management of digital transformation]. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies*. Riga, Latvia: “Baltija Publisi”, pp. 52–57.
5. Carlin D. Overcoming the fear factor in hiring tech talent. McKinsey. 2022. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/overcoming-the-fear-factor-in-hiring-tech-talent?stcr=E7CCAC3CB45241CBB710BB1226624D5D&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=3ff2a103786d486c8ff54a782825547c&hctky=13276849&hdpid=ef9c30fab9f1-4018-9482-2d10d44b8ebf>.
6. Mishchenko V. I. (2022). Mekhanizmy rehulyuvannya obminu danymy [Mechanisms for regulating data exchange]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 75, pp. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.75-6>.
7. Naumenkova S. V., Mishchenko V. I. (2019). Metodolohichni zasady formuvannya stratehii innovatsiyno-ivestytysynoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Methodological principles of forming a strategy for innovation and investment development of the Ukrainian economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 48, pp. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-19>.
8. Mishchenko V. (2010). Problemy pidvyshchennja konkurentospromozhnosti na rynku pratsi [Problems of increasing competitiveness in the labor market]. *Vyshcha shkola*, no. 7–8, pp. 64–74.
9. Whiting K. (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum. October 21, 2020. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them>.
10. Schwab K. (2015). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Foreign Affairs. Available at: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>.
11. American employers are losing interest in college degrees. The Daily Digest. 08.12.2022. Available at: <https://www.msn.com/en-xl/news/other/american-employers-are-losing-interest-in-college-degrees/ss-AA153iwo?ocid=msdgentp&cvid=d409abcfdc5a4462a42867ddc0b101ff#image=1>.
12. Mishchenko V. I., Mishchenko S. V. (2014). Stratehichni pidkhody do upravlinnja ryzykamy funktsionuvannya nezhyttezdatnykh bankiv i obsluhovuvannya problemnykh aktyviv [Strategic approaches to risk management of non-viable banks and servicing of distressed assets]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, no. 10, pp. 40–46.
13. Bukovinsky S. A. (2015). Bankivs'ka systema Ukrainy na shlyakhu yevrointehratsiyi [Banking system of Ukraine on the path of European integration]. Kyiv: CND NBU (in Ukrainian)

14. Naumenkova S. V., Mishchenko V. I. (2014). Ponjattja systemnoho ryzyku ta pidkholdy do vyznachennja systemno znachushchykh bankiv [The concept of systemic risk and approaches to the definition of systemically significant banks]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 105, no. 1, pp. 186–196.
15. Grytsenko A. A., Lypov V. V. (2020). Informatsionnye platformy kak setevaja transformatsija [Information Platforms as Network Institutional Transformation]. *Journal of Institutional Studies*, vol. 12, no. 2, pp. 132–148.
16. Mishchenko V. I. (2022). Perspektyvy rozvytku IT-sektoru ta tsyfrovoi infrastruktury Ukrainy [Prospects for the development of the IT sector and digital infrastructure of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 43, pp. 105–111. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-18>.
17. Hancock B. et al. (2022). Taking a skills-based approach to building the future workforce. McKinsey. 2022. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/taking-a-skills-based-approach-to-building-the-future-workforce?ster=5CC50E78DEED4F10A0754BF9708D43EF&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=8c0510caecd-94fbd8d50dd5861278dba&hctky=13276849&hdpid=ef9c30fa-b9f1-4018-9482-2d10d44b8ebf>.
18. NetSuite. (2021). 16 recruiting trends that are shaping 2021. April 5. Available at: <https://theprinciplegrp.com/recruiting-trends-that-are-shaping-2021>.
19. Morgan S. (2019). Cybersecurity talent crunch to create 3.5 million unfilled jobs globally by 2021. Cybersecurity Ventures. October 24. Available at: <https://cybersecurityventures.com/cybersecurity-jobs-report-2019>.
20. Mishchenko V., Naumenkova S., Grytsenko A., Mishchenko S. (2022). Operational Risk Management of Using Electronic and Mobile Money. *Banks and Bank Systems*, vol. 17, no. 3, pp. 142–157.
21. Mishchenko S., Naumenkova S., Mishchenko V., Dorofeiev D. (2021). Innovation risk management in financial institutions. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 18, no. 1, pp. 190–202.
22. OECD. (2020). OECD Digital Economy Outlook 2020. November 27. Available at: <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>.
23. Mishchenko V., Mishchenko S. (2018). Marketinh tsyfrovyykh innovatsiy na rynku bankivskykh posluh [Marketing of digital innovations in the banking market]. *Finansovyi prostir*, vol. 29, no. 1, pp. 75–79.
24. High-Tech Office Ukraine. (2016). Tsyfrova adgenda Ukrainy – 2020 [Digital Agenda of Ukraine – 2020]. Available at: https://issuu.com/mineconomdev/docs/digital_agenda_ukraine-v2.
25. Mishchenko V. (2011). *Sanatsiynyi bank – «bridg-bank» jak mekhanizm roboty z nezhyttezdatnyimi bankamy* [Rehabilitation bank – "bridge bank" as a mechanism for working with non-viable banks]. Kyiv: UBS NBU. (in Ukrainian)
26. Sanghvi S., Westhoff M. (2022). Five trends to watch in the edtech industry. McKinsey. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/five-trends-to-watch-in-the-edtech-industry?ster=178D432D40BA4D0DB4BA11D68C32640A&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=0d60f128bfac4f4fb7de62b68a5c4f3a&hctky=13276849&hdpid=38c52328-5ff9-4143-b09a-75a77b1ae4f0>.
27. Mishchenko V. I. (2022). Svitovyi dosvid derzhavnoi pidtrymky vykorystannja tsyfrovyykh tekhnolohiy ta mozhlyvosti yoho adaptatsii v umovakh Ukrainy [World experience of state support for the use of digital technologies and the possibility of its adaptation in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». «Ekonomichni nauky»*, vol. 57, no. 1, pp. 148–160. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7858>.
28. Yanenkova, I. G. (2020). Svitovyi tsyfrovyy rozvytok ta novi hlobalni vyklyky dlja Ukrainy [Global digital development and new global challenges for Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». «Ekonomichni nauky»*, vol. 42, no. 10, pp. 83–95.
29. Mishchenko V. (2010). Zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani aktualitety neperevnoi osvity [Foreign experience and domestic actualities of the organization of continuous education]. *Ridna shkola*, no. 11, pp. 9–16.
30. Ivanov V. V., Lvova N. A., Pokrovskaia N. V., Naumenkova S. V. (2018). Determinants of tax incentives for investment activity of enterprises. *Journal of Tax Reform*, vol. 4, no. 2, pp. 125–141.
31. Mishchenko V., Naumenkova S. (2001). Osoblyvosti funtsionuvannja vyshchoi shkoly Ukrainy v rynkovyykh umovakh: vyshcha shkola mizh mynulym i maybutnim [Peculiarities of functioning of higher school of Ukraine in market conditions: higher school of Ukraine between the past and the future]. *Vyshcha shkola*, no. 1, pp. 6–17.
32. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S. (2022). Naslidky pandemii COVID-19 ta neobkhidnist tsyfrovoi transformatsii vyshchoi osvity [Consequences of the COVID-19 pandemic and the need for digital transformation of higher education]. *Vyshcha shkola*, no. 3–4, pp. 7–34.
33. Palyvkivska O., Halynjak L. (2021). Rozvytok kadrovoho potentsialu jak element stratehii [Development of human resources as an element of enterprise strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problem i derzhava*, vol. 2, no. 25, pp. 210–220.