

Балановська Т.І., к.е.н., проф.
Національний університет біоресурсів і
природокористування України;
Гавриш О.М., к.е.н., доц.
Державний університет
телекомунікацій;
Виржиковська Б. к.е.н., доц.
Інституту менеджменту,
Варшавський університет
наук про життя (SGGW)

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У статті розглянуто сутність поняття “антикризове управління”, наведено характеристику термінів “компетенція” й “компетентність”. Розглянуто основні групи ключових компетенцій, якими має володіти фахівець. Наведено результати досліджень, які свідчать, що для багатьох громадян як України, так і Польщі передові цифрові технології зараз є важливим елементом функціонування як у професійному, так і в приватному житті. Охарактеризовано поняття “цифрова компетентність” та встановлено, що в новій редакції ключових компетентностей для навчання впродовж життя - рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС), як і в попередній, присутня цифрова компетентність. Відмічено, що поширення нових технологій серед суспільства та повне використання їх можливостей неможливе без постійного нарощування цифрової компетентності, а формування та розвиток цифрової компетентності у потенційних і працюючих працівників передбачає їх наближення і адаптацію до світової практики. Наведено основні положення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки.

Ключові слова: антикризове управління, компетенція, компетентність, Інтернет, цифрова компетентність, персонал, цифровізація, інновація.

Постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах на діяльність будь-якої організації значний вплив мають зовнішні чинники динамічного середовища, які надають їй як великі можливості, так і несуть серйозні загрози.

Така ситуація потребує ретельнішого обґрунтування управлінських рішень щодо пріоритетності стратегії розвитку організації та використання антикризового управління як необхідної умови забезпечення її стабільності та конкурентоспроможності. Відповідно, зростає значущість людських ресурсів, зумовлена потребою сукупності відповідних професійних знань, умінь і навичок кожного працівника. Крім того цифрова трансформація та технологічні інновації у сфері використання автоматизованого виробництва та інформаційно-комунікаційних технологій формують нові вимоги до рівня компетенцій працівників будь-яких видів діяльності, зокрема зростають вимоги до рівня їх цифрової компетентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці антикризового управління у різних сферах діяльності присвячені дослідження багатьох науковців, зокрема таких авторів, як О. Адамська, І. Ансофф, Е. Коротков, О. Короткова, Н. Єгорова, Л. Лігоненко, А.

Чернявський, З. Шершньова та ін. До вивчення питання компетентності працівників також звертались багато науковців, серед яких М. Ведерніков, Л. Довгань, В. Куйбіда, С. Лейко, О. Носик, А. Олешко, А. Синиченко, Л. Федулова та ін. Дослідження вчених мають велике теоретичне та практичне значення, проте проблема формування та розвитку компетентності працівників, зокрема цифрової, як важливої складової забезпечення ефективного управління організацією в умовах динамічного середовища потребує постійного вивчення.

Метою статті є обґрунтування доцільності формування та розвитку цифрової компетентності працівників організації як складової антикризового управління.

Виклад основного матеріалу. Як було вже відмічено у попередніх дослідженнях [18], у найширшому сенсі, антикризове управління являє собою систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки. Короткова О. В. та Єгорова Н. В. зазначають: “Антикризове управління – це система стратегічних заходів, спрямованих на попередження кризової ситуації, а в разі її виникнення – система заходів щодо виходу з кризи з урахуванням всіх наявних можливостей з мінімальними втратами і досягненням позитивного результату в майбутньому” [7]. Тобто, якщо підприємство на сучасному етапі розвитку функціонує успішно, то метою антикризового управління є недопущення кризової ситуації шляхом профілактичних заходів. Якщо підприємство опинилося у кризовій ситуації, то мета антикризового управління – фінансове оздоровлення підприємства, застосування заходів для попередження настання банкрутства та подолання кризи.

Сьогодні використання антикризового управління важливе практично у всіх сферах діяльності, актуальним для України є також використання державного антикризового управління, під яким також розуміють не лише управління в умовах вже існуючої кризи, або управління, яке спрямоване на виведення держави з кризового стану, а й прогнозування, виявлення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності (безпеці) держави та її регіонів [1].

Причини кризи можуть бути зовнішні та внутрішні, при чому на першому місці серед причин виникнення внутрішніх кризових ситуацій є вплив людського чинника. В той же час наявність компетентного персоналу є одним із основних джерел формування і розвитку конкурентних переваг організації, що є важливою складовою антикризового управління [18].

У вітчизняних та зарубіжних наукових джерелах існує низка визначень термінів “компетенція” й “компетентність”. Науковці зазначають, що компетенція визначається певною організацією, установою, державою як наперед задана вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість, для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися [918]. Компетентність найчастіше розглядають як якість, характеристика особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі. Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини [2]. У Національній рамці кваліфікацій, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341, визначено: “компетентність - динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність” [13]. Тобто, як зазначає С. В. Лейко, компетентність є надбанням самої особистості, визначає якісний рівень, засвоєння в наслідок навчання, знань, умінь навичок та здатності застосувати їх, на основі власного досвіду, в процесі здійснення певної діяльності. Компетенція пов’язана з певним видом діяльності, тоді як компетентність – з особистістю, з її внутрішніми якостями та здібностями. Компетенція “на пряму” пов’язана з компетентністю, оскільки конкретно окреслює те наперед задане коло питань і в тій сфері діяльності, з якими повинна бути добре обізнана, т. т. компетентна, особистість. Іншими словами, компетенція є певним, заздалегідь визначеним, набором знань, умінь, навичок, а компетентність – якісною характеристикою їх засвоєння, що проявляється в процесі практичної діяльності [918].

Зарубіжні вчені виділяють п'ять груп ключових компетенцій, якими має володіти

фахівець: 1) політичні й соціальні компетенції; 2) компетенції мультикультурності, тобто здатності комунікувати з різними культурами та релігіями; 3) компетенції комунікабельності; 4) цифрові компетенції — ті, що пов'язані з виникненням інформаційного суспільства; 5) компетенції, спрямовані на особистісний та професійний саморозвиток упродовж життя [11]. Необхідність опанування цифрові знання зумовлена такими чинниками, як зростаюча глобалізація; зростання тривалості життя; автоматизація робочих місць; цифровізація; поширення засобів комунікації і засобів масової інформації з використанням ІКТ; трансформація робочих місць під впливом нових технологій [22].

В умовах сьогодення спостерігається швидкий темп розвитку інформаційних технологій, постійно з'являються різні пристрої, зростає кількість користувачів Інтернету. Науковці [12] зазначають, що ключовими технологіями, що впливатимуть на людський розвиток, є: робототехніка, штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні обчислення, Big data, тривимірний друк, цифрові платіжні системи, функціонально-сумісні технологічні системи та платформи.

Споживачами цифрових технологій сьогодні виступають усі - держава, бізнес, громадяни. Цифрові технології дедалі частіше присутні в різних сферах життя, тому важливо, щоб всі соціальні групи були готові до їх ефективного використання [23].

Статистичні дані показують, що для багатьох громадян як України, так і Польщі передові цифрові технології зараз є важливим елементом функціонування як у професійному, так і в приватному житті.

Державною службою статистики України було проведено опитування домогосподарств, які беруть участь в обстеженні умов їх життя, щодо доступу до Інтернету. Опитування проводилося під час квартального інтерв'ю вибіркового обстеження умов життя домогосподарств у січні 2019 року. Опитування передбачало дослідження питань доступу домогосподарств до Інтернету у 2018 році. Згідно опитування, населення України, яке повідомило, що за останні 12 місяців користувалося послугами Інтернету, становило 62,6 % до загальної кількості, що на 5,8 в.п. більше порівняно з попереднім роком. Причому 75,1 % з опитованих користування послугами Інтернету не менше, ніж раз на день. Із населення, яке повідомило, що користувалося послугами Інтернету, 93 % користувалися послугами вдома, 13,4% - на роботі, 6 % - за місцем навчання, 31,0 % - у будь-якому місці через мобільний телефон [5].

Розподіл населення за метою користування послугами Інтернету (у % до населення, яке повідомило, що користувалося послугами Інтернету): відправлення (отримання) електронної пошти (20,3 %); взаємодія з органами державної влади (1,9 %); навчання та освіта (25,8 %); читання/скачування газет, журналів в режимі он-лайн (27,6 %); скачування фільмів, зображень, музики; перегляд телебачення чи відео тощо (65,0 %); гра у відео- чи комп'ютерні ігри або їх скачування (34,4 %); скачування програмного забезпечення (4,3 %); телефонні переговори через Інтернет/Volp (Skype, iTalk, через web-камеру) (48,4 %); спілкування (хобі) (48,9 %); банківське обслуговування (17,9 %); пошук інформації, пов'язаної з питаннями здоров'я, як для себе, так і для інших (34,1 %); замовлення (купівля) товарів та послуг (17,5 %); отримання інформації щодо товарів та послуг, не названих раніше (21,6 %). Частка домогосподарств України, які мають доступ до послуг Інтернету вдома, становила 61,5 % до загальної кількості домогосподарств, причому у міських поселеннях – 71,6 %, а у сільській місцевості – 40,6 %. Домогосподарства з дітьми (71,1 %) частіше мали доступ до Інтернету, ніж домогосподарства без дітей (52,7 %) [5].

Для прикладу, у Польщі ці показники дещо вищі. Так у 2019 році 86,7% домогосподарств мали доступ до Інтернету, що означає збільшення на 2,5 в.п. порівняно з попереднім роком. Це значною мірою залежало від типу домогосподарств, наприклад, сім'ї з дітьми (99,3%) мали це частіше, ніж без них (80,4%), що свідчить про необхідність увійти в цифровий світ з раннього віку. Важливо, що причиною відсутності доступу до Інтернету найчастіше вказували відсутність доступу до Інтернету (67,6%), а також відсутність відповідних навичок (52%) [23].

Як зазначає директор Національного науково-дослідного інституту NASK Яцек Леськов (Польща), цифрові навички - основа для функціонування в інформаційному суспільстві 21 століття. Завдяки їм підвищується якість життя громадян за умови, що вони свідомо та безпечно використовують нові технології [23].

Поширення нових технологій серед суспільства та повне використання їх можливостей неможливе без постійного нарощування цифрової компетентності.

На думку науковців, цифрові компетенції – це сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті [8]. Цифрова компетентність, на відміну від компетенцій, передбачає здатність здійснювати професійну діяльність у поєднанні з якостями, що дозволяють діяти самостійно. Це багатогранний еволюціонуючий процес, що постійно змінюється при появі нових технологій [21].

Науковці [11] підкреслюють, що наскрізна цифровізація всіх ієрархічних рівнів господарської системи формує потребу в людських ресурсах нової якості. А отже, наративом управління організаціями стає формування і розвиток цифрової компетентності персоналу, яка надає можливість активно діяти в інформаційному середовищі, використовувати найновітніші досягнення техніки в своїй професійній діяльності.

17 січня 2018 року схвалено оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя - рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) [20]. Перелік і назви ключових компетентностей, порівняно з попередньою редакцією, оновлено (табл. 1), але серед них і в старій, і в новій редакції присутня цифрова компетентність.

Таблиця 1

Ключові компетентності для навчання впродовж життя рекомендація -2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) [6]

Ключові компетентності	
Було (2006)	Стало (2018)
1. Спілкування рідною мовою (Communication in the mother tongue)	1. Грамотність (Literacy competence)
2. Спілкування іноземними мовами (Communication in foreign languages)	2. Мовна компетентність (Languages competence)
3. Математична компетентність та основні компетентності у природничих і точних науках (Mathematical competence and basic competences in science and technology)	3. Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering)
4. Цифрова компетентність (Digital competence)	4. Цифрова компетентність (Digital competence)
5. Навчання вчитись (Learning to learn)	5. Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence)
6. Соціальна і громадянська компетентність (Social and civic competences)	6. Громадянська компетентність (Civic competence)
7. Почуття ініціативності та взаємодії (Sense of initiative and entrepreneurship)	7. Підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence)
8. Культурна впевненість і самовираження (Cultural awareness and expression)	8. Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence)

У додатку до Рекомендацій наведено визначення та загальний опис компетентностей, зокрема цифрової: “Цифрова компетентність включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. Це включає в себе інформаційну грамотність та грамотність даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи цифрове благополуччя та компетентності, пов'язані з кібербезпекою) та розв'язання проблем. Базові знання, навички та ставлення, що стосуються цієї компетентності:

Особи повинні розуміти, як цифрові технології можуть підтримувати комунікацію, творчість та інноваційність, усвідомлювати їх можливості, обмеження, наслідки та ризики. Вони повинні розуміти загальні принципи, механізми та логіку, що лежить в основі цифрових технологій, які розвиваються, а також знати основи функціонування та використання різних пристроїв, програм та мереж.

Особи повинні критично підходити до достовірності, надійності та впливу інформації та даних, що є доступними цифровими засобами та усвідомлювати юридичні та етичні принципи, пов'язані з використанням цифрових технологій.

Особи повинні вміти використовувати цифрові технології для підтримки активного громадянства та соціальної інтеграції, співпраці з іншими, творчості для досягнення особистих, соціальних чи комерційних цілей. Навички включають в себе вміння використовувати, доступатись, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та поширювати цифровий контент. Особи повинні вміти керувати та захищати інформацію, вміст, дані та цифрові ідентичності, а також визнавати та ефективно працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом та роботами.

Робота з цифровими технологіями та вмістом вимагає рефлексивного та критичного, і водночас допитливого, відкритого та перспективного ставлення до їх розвитку. Вона також вимагає етичного, безпечного та відповідального підходу до використання цих інструментів” [6; 20].

Формування цифрової компетентності у потенційного та працюючого персоналу передбачає їх наближення і адаптацію до світової практики. Наразі в країнах Європейського Союзу розроблено керівництво щодо цифрових компетенцій громадян [19]. Керівництво включає п'ять цифрових компетенцій, яким відповідають відповідні цифрові навички. Науковці вважають, що рівень цифрової компетентності найближчими десятиліттями визначатиме конкурентоспроможність персоналу при прийнятті на роботу, а якісне володіння цифровими навичками стане однією з обов'язкових вимог роботодавців. Опанування цифрових компетенцій включає вісім рівнів (від найпростішого до найскладнішого).

Науковці [12] зазначають, що цифрові навички людського капіталу мають бути сформовані на трьох рівнях: 1) вищий рівень - навички управління цифровою економікою та цифрового підприємництва: вміння визначати нові можливості для бізнесу, нові бізнес-моделі, нові способи ведення бізнесу, вміння впроваджувати інновації та управляти змінами; 2) середній рівень - цифрові спеціалізовані навички: навички, необхідні для дослідження, розробки, проектування, стратегічного планування, управління, виробництва, консалтингу, маркетингу, продажу, інтеграції, встановлення, адміністрування, підтримки та обслуговування програмного забезпечення та систем ІКТ; 3) низовий рівень - навички цифрових користувачів: цифрова грамотність, навички, необхідні для ефективного використання засобів, систем та пристроїв ІКТ, що охоплюють використання Інтернету, додатків, основного та вдосконаленого програмного забезпечення та спеціалізованих інструментів, що підтримують конкретні бізнес-функції.

З метою реалізації прискореного сценарію цифрового розвитку, як найбільш релевантного для України з точки зору викликів, потреб та можливостей, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [14], яка передбачає

здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій. Згідно даної Концепції, розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що позитивно вплинуть на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни в цілому.

Як зазначено у Концепції [14], одним із напрямів цифрового розвитку є розвиток цифрових компетенцій: “Цифровізація та багатоформність на сьогодні є головними трендами на загальному ринку праці. Уміння використовувати цифрові технології в роботі поступово стає необхідним для більшості спеціалізацій та професій, тобто наскрізним або багатоплатформним. Кількість робочих місць в Україні, що потребують від працівників принаймні базового розуміння інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, стрімко збільшується, а вміння користуватися технологіями стає основною вимогою до персоналу” [14].

Також серед напрямів цифрового розвитку в Концепції виділено впровадження концепції цифрових робочих місць: “Цифрове робоче місце - віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, котрий вимагає належної організації, користування та управління, оскільки воно має стати запорукою підвищеної ефективності працівників та створення для них більш сприятливих умов праці” [14].

Окремим напрямом цифрового розвитку у Концепції виділено державне управління: “Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних, Інтернету речей окремо та в сукупності здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та зробити державний сектор ефективним, реактивним, ціннісним” [14]. У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України зазначено, що впровадження ініціатив щодо цифровізації державних установ відповідно повинно відбуватися з урахуванням таких технологічних концепцій: цифрове робоче місце державного службовця, багатоканальне інформування та залучення громадян, відкриті дані, Інтернет речей, цифрові державні платформи, блокчейн. Також у Концепції відмічено, що державне управління України в умовах зростання кількості завдань, ініціатив, проектів та одночасної оптимізації витрат повинне базуватися саме на технологічних та цифрових формах забезпечення його безперебійного функціонування [14].

Висновки. У сучасному світі все більше процесів переходить у цифрову сферу та Інтернет, тому надзвичайно важливо зрозуміти, як цифрові технології можуть допомогти у спілкуванні, творчості та інноваціях, що ще більше підкреслює важливість можливості їх використання.

Цифрова компетентність дозволяє людині бути успішною в сучасному інформаційному просторі. Розвиток цифрової компетентності працівників, що є невід’ємною складовою сучасного управління, сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг та обґрунтування стратегії розвитку організації.

Список використаної літератури

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики : теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018.

- Вип. 2 (55). Ч. 1. С.30–38. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_55/fail/5.pdf
2. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29__11
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf
4. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42>
5. Доступ домогосподарств України до інтернету у 2018 році (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України): статистичний збірник. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_Internet_2018.pdf (дата звернення: 12.02.2020).
6. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 - Цифрова компетентність. URL: <http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html>
7. Короткова О.В., Єгорова Н.В. Деякі аспекти реалізації антикризового управління в сучасних економічних умовах. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=1346&i=1>
8. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>
9. Лейко С.В. Поняття “компетенція” та “компетентність”: теоретичний аналіз. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15
10. Носик О.А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03.. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/f4075787-6181-49f4-b44b-3110c5ceb93b.pdf>
11. Олешко А.А., Усатенко А.О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf
12. Олешко А.А., Гороховець Є.В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/4.pdf
13. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> (дата звернення: 10.01.2020).
14. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
15. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fub_2016_1_32.pdf
16. Федулова Л.І. Роль цифрових компетенцій у формуванні інформаційної екосистеми публічного управління. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/eb2ca970-be91-400e-a34e-8fdc0663763f.pptx>
17. Чуланова О.Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/7197/Chulanova.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. Vol. 7. No. 1 (September). P. 303-323. URL: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(23))

<https://jssidoi.org/jesi/article/371>

19. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2017. URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf)
20. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en
21. Ferrari A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe, Luxembourg, European Union. 2013. 48 p. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC83167/lb-na-26035-enn.pdf>
22. Future Work Skills 2020. URL: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf
23. O kompetencjach cyfrowych w Polsce na konferencji umiejętności cyfrowe 2019. Pl. *NASK*. URL: <https://www.nask.pl/pl/aktualnosci/3603,O-kompetencjach-cyfrowych-w-Polsce-na-konferencji-Umiejetnosci-cyfrowe-2019pl.html>

REFERENCES

1. Adamska, O. (2018). Antykryzowe upravlinnia v konteksti reahuvannia na rehionalni vyklyky: teoretyko-metodolohichniy aspekt [Anti-crisis management in the context of responding to regional challenges: theoretical-methodological aspects]. Retrived from http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_55/fail/5.pdf.
2. Vedernikov, M.D., Chernushkina, O.O., Mantur-Chubata, O.S. (2018). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom: kompetentsiinyi pidkhid [Modern technologies of personnel management: competent approach]. Retrived from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29__11.
3. Havrysh, O.A., Dovhan, L.Ye., Kreidych, I.M., Semenchenko, N.V. (2017). Tekhnolohii upravlinnia personalom: monohrafiia [Technologies of personnel management: monograph]. Retrived from https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalom.pdf.
4. Herasymenko, O.O. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid yak kontseptualno-prykladna platforma rozvytku personalu: instytutsionalne seredovyshe ta praktychnyi instrumentarii [Competent approach as a conceptual and applied platform of personnel development: institutional environment and practical tools]. Retrived from <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42>.
5. Dostup domohospodarstv Ukrainy do internetu u 2018 rotsi (za danymy vybirkovoho obstezhennia umov zhyttia domohospodarstv Ukrainy): statystychnyi zbirnyk (2019). [Access households in Ukraine to the Internet in 2018 (according to a sample survey living conditions of Ukrainian households): statistical collection]. Retrived from http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_Internet_2018.pdf
6. Kliuchovi kompetentnosti dlia navchannia vprodovzh zhyttia 2018 - Tsyfrova kompetentnist [Key competences for lifelong learning 2018 – digital competence]. Retrived from <http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html>.
7. Korotkova, O. V., Yehorova, N. V. (2011). Deiaki aspekty realizatsii antykryzovoho upravlinnia v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Some aspects of implementation of anti-crisis management in modern economic conditions]. Retrived from <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=1346&i=1>.
8. Kuibida, V.S., Petroie, O.M., Fedulova, L.I., Androshchuk, H.O. (2019). Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu [Digital competences as a condition of quality formation human capital]. Retrived from

<http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>.

9. Leiko, S.V. (2013). Poniattia "kompetentsiia" ta "kompetentnist": teoretychnyi analiz [The notions "competence" and "competence": theoretical analysis]. Retrived from http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15.
10. Nosyk, O.A. (2018). Rozvytok sluzhby upravlinnia personalom derzhavnoho orhanu na zasadakh kompetentnisnoho pidkhodu: dys. ... kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.03 [Development of the public administration personnel management service on the basis of competency approach]. Retrived from <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/f4075787-6181-49f4-b44b-3110c5ceb93b.pdf>.
11. Oleshko, A.A., Usatenko, A.O. (2019). Formuvannia ta rozvytok tsyfrovoy kompetentnosti personalu [Formation and development of digital competence of staff]. Retrived from http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf.
12. Oleshko, A.A., Horokhovets, Ye.V. (2019). Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii ta liudskiy rozvytok [Information and communication technologies and human development]. Retrived from http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/4.pdf.
13. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ramky kvalifikatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.11.2011. № 1341 [On Approval of the National Qualifications Framework: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 13, 2011 No. 1341]. Retrived from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>
14. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.01.2018 r. № 67-r [On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the plan of measures for its implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.01.2018 № 67-p]. Retrived from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.
15. Snychenko, A.V. (2016). Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competence approach as a modern paradigm of personnel management]. Retrived from http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fub_2016_1_32.pdf.
16. Fedulova, L.I. (2020). Rol tsyfrovoykh kompetentsii u formuvanni informatsiinoi ekosystemy publicnoho upravlinnia [The role of digital competences in the formation of the public governance ecosystem]. Retrived from <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/eb2ca970-be91-400e-a34e-8fdc0663763f.pptx>.
17. Chulanova, O.L. (2013). Intehratsiia kontseptualnykh osnov kompetentnisnoho pidkhodu do stratehichnoho upravlinnia personalom orhanizatsii [Integration of conceptual basis of competence approach to strategic management the personnel of the organization]. Retrived from <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/7197/Chulanova.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
18. Balanovska, T., Havrysh, O., Gogulya, O. (2019). Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. Retrived from [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(23)) <https://jssidoi.org/jesi/article/371>.
19. Carretero, S., Vuorikari, R., Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, Publications Office of the European Union, Luxembourg.. Retrived from [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf).
20. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. (2019). Retrived from https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en.
21. Ferrari, A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe, Luxembourg, European Union (2013). Retrived from <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC83167/lb-na-26035-enn.pdf>.

22. Future Work Skills (2020). Retrived from https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf
23. O kompetencjach cyfrowych w Polsce na konferencji umiejętności cyfrowe 2019. Pl. NASK. Retrived from <https://www.nask.pl/pl/aktualnosci/3603,O-kompetencjach-cyfrowych-w-Polsce-na-konferencji-Umiejetnosci-cyfrowe-2019pl.html>.

БАЛАНОВСКАЯ ТАТЬЯНА ИВАНОВНА, ГАВРИШ ОКСАНА НИКОЛАЕВНА, ВЬРЖИКОВСКА БАРБАРА. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РАБОТНИКОВ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. В статье рассмотрена сущность понятия «антикризисное управление», приведена характеристика терминов «компетенция» и «компетентность». Рассмотрены основные группы ключевых компетенций, которыми должен обладать специалист. Приведены результаты исследований, которые свидетельствуют, что для многих граждан как Украины, так и Польши передовые цифровые технологии сейчас является важным элементом функционирования как в профессиональной, так и в частной жизни. Охарактеризовано понятие «цифровая компетентность» и установлено, что в новой редакции ключевых компетентностей для обучения в течение жизни - рекомендация 2018/0008 (NLE) Европейского Парламента и Совета (ЕС), как и в предыдущей, присутствует цифровая компетентность. Отмечено, что распространение новых технологий в обществе и полное использование их возможностей невозможно без постоянного наращивания цифровой компетентности, а формирование и развитие цифровой компетентности у потенциального и работающего персонала предусматривает его приближение и адаптацию к мировой практике. Приведены основные положения Концепции развития цифровой экономики и общества Украины на 2018-2020 годы.

Ключевые слова: антикризисное управление, компетенция, компетентность, Интернет, цифровая компетентность, персонал, цифровизация, инновация.

BALANOVSKA TETIANA, HAVRYSH OKSANA, WYRZYKOWSKA BARBARA. FORMATION AND DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCE OF EMPLOYEES AS A COMPONENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION. In the article discusses the essence of the concept of “anti-crisis management”, describes the terms “competency” and “competence”. The main groups of key competencies that a specialist should possess are considered. The results of studies are presented, which indicate that for many citizens of both Ukraine and Poland, advanced digital technology is now an important element of functioning both in professional and in private life. The concept of “digital competency” is characterized and it is established that the new edition of the key competencies for lifelong learning - recommendation 2018/0008 (NLE) of the European Parliament and the Council (EU), like the previous one, contains digital competence. It is noted that the dissemination of new technologies among society and the full use of their capabilities is impossible without the constant build-up of digital competence, and the formation and development of digital competence among potential and working personnel provides for their approximation and adaptation to world practice. The main provisions of the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 are given.

Key words: anti-crisis management, competency, competence, Internet, digital competence, personnel, digitalization, innovation.