ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

ENHANCING THE PERFORMANCE OF STATE-OWNED ENTERPRISES THROUGH DIGITAL EDUCATION AND HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

CZU: 334.724.6:[331.101.262:004]

Вали СЕЙИДОВ
Молдавский государственный университет
Кишинэу, Республика Молдова
ORCID ID: 0009-0008-0120-9371
E-mail:vali.seyidov@usm.md

Abstract. *This study explores modern approaches to enhancing the efficiency of state-owned enterprises through digital learning and human resource development. It examines the impact of digital platforms, analytical tools, and innovative HR technologies on creating a flexible, adaptive human resource system. The research, based on systemic and comparative analysis, highlights key benefits of digital strategies in personnel management, including the development of digital competencies, increased employee motivation, and streamlined internal processes. Findings indicate that integrating digital tools into HR practices improves labor productivity, fosters an innovative corporate culture, and enhances the quality of public services, thereby supporting the sustainable development and competitiveness of state-owned enterprises in the digital era.*

Keywords: *state-owned enterprises, digital learning, human resources, HR technologies, human capital, efficiency.*

ВВЕДЕНИЕ

Процесс цифровизации национальной экономики Республики Молдова развивается ускоренными темпами, охватывая ключевые отрасли и формируя новые подходы к организации государственного управления. Цифровые технологии становятся важнейшим инструментом повышения эффективности управления и конкурентоспособности экономики.

В целях поддержки цифровизации Правительством разработаны стратегические документы, включая Стратегию цифровой трансформации Республики Молдова на 2023-2030 годы [1] и Программу внедрения на 2025-2027 годы [2]. Эти документы направлены на создание условий для внедрения цифровых платформ, повышения качества публичных услуг и развития циф-

ровых компетенций в профессиональной среде. Особое внимание уделено как технической модернизации, так и развитию кадрового потенциала, способного эффективно использовать цифровые инструменты и адаптироваться к быстро меняющимся условиям работы.

Подготовка квалифицированных специалистов является ключевым элементом цифровой трансформации. Среди различных подходов к развитию кадрового потенциала применяется и дуальное обучение [3], которое сочетает теоретическую подготовку с практической деятельностью на предприятиях. Одновременно активно используются современные технологии – от онлайн-модулей и интерактивных платформ до виртуальных симуляторов и аналитических инструментов – что способствует формированию востребованных цифровых компетенций и повышению эффективности работы сотрудников.

Таким образом, цифровизация кадрового потенциала государственных предприятий, включая использование дуального обучения и современных образовательных технологий, обеспечивает формирование гибких, компетентных и мотивированных команд, способных эффективно работать в условиях цифровой экономики. Она также способствует укреплению корпоративной культуры государственных предприятий, ориентированной на инновации и непрерывное совершенствование.

Материалы и методы

Исследование опирается на теоретический анализ национальных стратегических документов и зарубежных публикаций в области управления человеческими ресурсами, цифровых технологий в обучении и развития персонала. В качестве основных методов применялись системный подход и обобщение информации.

Системный подход позволил комплексно рассмотреть взаимодействие цифровых инструментов и программ развития сотрудников государственных предприятиях. Обобщение информации позволило сделать выводы о влиянии цифровой грамотности на эффективность работы персонала и результативность предприятия в целом.

Результаты и обсуждения

Современные технологические изменения и высокие требования к качеству государственного управления требуют переосмысления традиционных подходов к работе с кадровыми ресурсами. Использование инновационных стратегий становится важным инструментом формирования гибкой и эффективной системы управления персоналом, способной оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды. Новые методы, основанные на применении цифровых технологий, аналитических инструментов и гибких управленческих моделей, позволяют оптимизировать внутренние процессы и соз-

давать условия для непрерывного развития профессиональных компетенций сотрудников [4, с. 2].

Цифровые навыки открывают возможности для построения индивидуальных траекторий профессионального развития и ускоряют адаптацию сотрудников к изменениям. Формирование гибкой кадровой стратегии, основанной на непрерывном развитии компетенций и использовании современных управленческих технологий, обеспечивает оптимизацию внутренних процессов и повышение качества предоставляемых услуг.

Развитие цифровых навыков поддерживается Европейским Союзом, который в 2013 году предпринял первые масштабные шаги по преодолению дефицита цифровых компетенций, инициировав Глобальную коалицию за цифровые рабочие места. Данная коалиция представляла собой многостороннее партнёрство под руководством Европейской комиссии, направленное на консолидацию усилий национальных институтов и формирование устойчивых механизмов развития цифровых компетенций. В последующий период внимание к данной проблематике усилилось: были приняты Европейская декларация о цифровых правах и принципах и инициирован проект Цифровое десятилетие, которые ставят человека в центр цифровой трансформации. Существенную роль играют такие инструменты, как Европейский социальный фонд плюс (ESF+), ориентированный на развитие профессиональных компетенций взрослых, а также программа Цифровая Европа, предусматривающая развитие искусственного интеллекта, кибербезопасности и передовых цифровых навыков, наряду с широким внедрением цифровых технологий в экономику и общество [5, с. 10].

Для государственных предприятий данные инициативы имеют стратегическую значимость, поскольку предоставляют доступ к дополнительным ресурсам и образовательным программам, что способствует укреплению кадрового потенциала и ускорению цифровой трансформации в стратегически значимых отраслях. Участие в общеевропейских инициативах создаёт предпосылки для развития человеческого капитала, формирования культуры непрерывного обучения и повышения организационной устойчивости государственных предприятий в условиях глобальной цифровизации.

Перенос международных практик на уровень государственных предприятий предполагает акцент не только на развитии цифровых компетенций, но и на совершенствовании внутренних механизмов управления персоналом. Ключевым направлением выступает модернизация систем оценки профессиональной результативности, которая обеспечивает своевременную корректировку управленческих решений в условиях динамично изменяющейся среды. Использование адаптивных методик анализа индивидуального вклада работников позволяет выявлять проблемные зоны и оперативно реагировать на них. Применение цифровых технологий открывает возможности для ком-

плексного мониторинга производственных процессов, что обеспечивает прозрачность и объективность оценки труда.

Не менее значимым аспектом является развитие межфункционального взаимодействия внутри государственных предприятий. Создание платформ для обмена знаниями между подразделениями способствует выработке единой управленческой линии, интеграции накопленного опыта и лучших практик в общую стратегию развития. Такая координация усилий усиливает способность предприятия к адаптации и повышает эффективность управленческих процессов. Особое внимание уделяется формированию индивидуальных программ развития сотрудников. Персонализированный подход, включающий карьерное консультирование, коучинг и наставничество, позволяет раскрывать потенциал персонала, формировать устойчивую мотивацию и поддерживать высокий уровень вовлечённости.

Современные условия функционирования государственных предприятий обусловливают необходимость системного развития и совершенствования кадрового потенциала, что неразрывно связано с интеграцией цифровых технологий в процессы обучения и профессиональной подготовки. Важным инструментом в данном контексте выступает обучение на рабочем месте, которое способствует росту вовлечённости и удовлетворённости персонала профессиональной деятельностью, а также снижению текучести кадров. Для государственных предприятий эта практика приобретает особое значение ввиду объективных сложностей, связанных с конкуренцией с частным сектором и ограниченными возможностями привлечения высококвалифицированных специалистов на фоне дефицита кадровых ресурсов. Обеспечение условий для профессионального и карьерного роста сотрудников усиливает их мотивацию к долгосрочному сотрудничеству с предприятием. Внедрение комплексных программ, сочетающих обучение на рабочем месте с цифровыми образовательными технологиями, формирует культуру непрерывного развития и инновационного обновления, что позволяет государственным предприятиям не только укреплять кадровый потенциал, но и повышать эффективность функционирования в долгосрочной перспективе [6, с. 11].

Интеграция специализированных платформ для анализа HR-данных ускоряет обмен информацией, обеспечивает обоснованность управленческих решений и создаёт предпосылки для комплексного совершенствования деятельности государственных предприятий. Обмен знаниями и реализация пилотных проектов способствуют внедрению современных методов и инструментов в систему управления персоналом, что повышает эффективность рабочих процессов и качество профессиональной подготовки сотрудников, становясь значимым фактором улучшения государственных услуг (рис. 1).

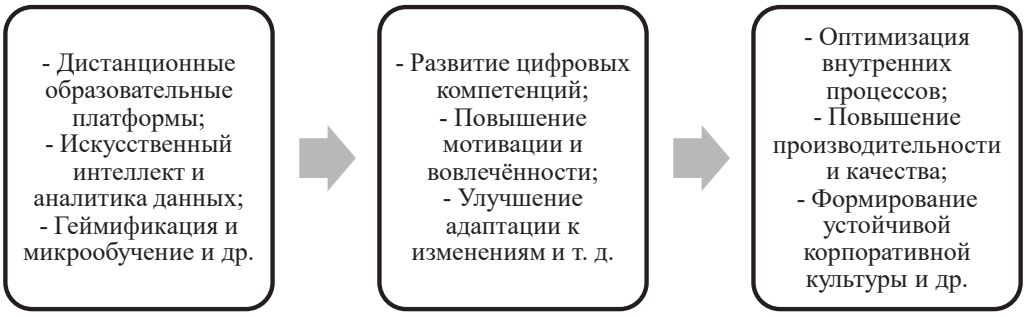


Рис. 1. Цифровые инструменты обучения персонала и их влияние на эффективность государственных предприятий

Источник: составлено автором

В условиях стремительного технологического прогресса активно формируются новые методики, ориентированные не только на развитие профессиональных компетенций работников, но и на укрепление инновационной корпоративной культуры. Инструменты виртуальной и дополненной реальности, искусственный интеллект и аналитика больших данных всё чаще применяются в обучении, обеспечивая глубокое и персонализированное усвоение знаний. Цифровые технологии позволяют осуществлять точный анализ и прогнозирование, решать социально значимые задачи, моделировать сложные системы для оценки последствий управленческих решений, повышать качество государственных услуг и автоматизировать рутинные процессы, требующие значительных временных ресурсов. Внедрение подобных решений способствует снижению затрат на обучение персонала, повышению качества управленческих решений и выявлению наиболее перспективных направлений развития. Использование аналитических инструментов усиливает мотивацию сотрудников и формирует инновационный потенциал предприятия, создавая предпосылки для устойчивого развития и повышения качества государственных услуг [7, с. 193].

Важной тенденцией является внедрение современных образовательных форматов, среди которых особое значение приобретают геймификация и микрообучение. Данные подходы способствуют росту вовлечённости сотрудников и ускоряют формирование практико-ориентированных компетенций, необходимых для работы в условиях цифровой экономики. Отдельного внимания заслуживает развитие дистанционных образовательных платформ, которые органично интегрируются в повседневный рабочий процесс. Алгоритмы машинного обучения позволяют формировать индивидуальные траектории развития, соответствующие профессиональным потребностям сотрудников, что обеспечивает высокую степень гибкости и адаптивности государственных предприятий [8, с. 65].

Согласно инициативе Механизма соединения Европы (Connecting Europe Facility), основные индивидуальные цифровые компетенции распределяются

по шести ключевым областям, которые включают знания, навыки и установки, позволяющие гражданам – в том числе персоналу государственных предприятий – уверенно, критически и безопасно взаимодействовать с цифровыми технологиями, а также с новыми и развивающимися решениями, включая системы, управляемые искусственным интеллектом. Эти области охватывают [9, с. 11-12]:

1. Информационную и медиаграмотность, предусматривающую умение искать, анализировать, критически оценивать и использовать цифровую информацию из надёжных источников;
2. Коммуникацию и сотрудничество в цифровой среде, включающую навыки взаимодействия через онлайн-платформы, совместной работы и соблюдения этических норм цифрового общения;
3. Создание и управление цифровым контентом, подразумевающее разработку, редактирование и публикацию материалов, а также знание принципов авторского права и лицензирования;
4. Обеспечение цифровой безопасности, охватывающее защиту персональных данных, информационных систем и цифрового благополучия;
5. Решение проблем с использованием цифровых технологий, включающее способность применять цифровые инструменты для анализа, оптимизации и инновационного развития профессиональных процессов;
6. Активное участие в цифровом обществе, отражающее готовность использовать технологии для гражданской, профессиональной и общественной активности.

Такое структурное распределение компетенций формирует целостную основу цифровой грамотности, необходимую для повышения профессиональной эффективности и адаптивности работников государственных предприятий в условиях цифровой экономики. Однако развитие цифровых компетенций не ограничивается только техническими знаниями и умением работать с цифровыми инструментами. Для успешной профессиональной реализации в цифровой среде требуется более широкий спектр способностей, объединяющий аналитическое мышление, социальное взаимодействие и технологическую готовность. Современные тенденции, связанные с цифровыми технологиями, требуют от специалистов способности анализировать и решать сложные задачи, быстро обучаться, адаптироваться к изменениям, осваивать новые методы и технологии, а также обладать глубокими профессиональными знаниями. Ключевыми для современной экономики являются следующие группы навыков и умений: когнитивные, социально-поведенческие и технические (рис. 2).



Рис. 2. Ключевые компетенции для цифрового развития персонала в государственных предприятиях

Источник: [10, с. 20]

Несмотря на активное внедрение цифровых решений и растущее внимание к вопросам развития кадрового потенциала, процесс цифровизации государственных предприятий сопровождается рядом системных барьеров, ограничивающих эффективность трансформации. К ним относятся неравномерный доступ к цифровой инфраструктуре и обучению цифровым навыкам, зависимость от устаревших технологий, недостаточная поддержка цифровой корпоративной культуры [11, с. 9].

Одним из ключевых барьеров является неравномерный доступ к цифровой инфраструктуре и обучению цифровым навыкам. Предприятия, расположенные в регионах с ограниченными ресурсами, нередко испытывают дефицит современного оборудования, слабое интернет-соединение и недостаток специализированных образовательных программ. Это приводит к формированию цифрового неравенства между различными подразделениями и снижает эффективность реализации программ по повышению квалификации персонала.

Значительным ограничением выступает зависимость от устаревших технологий и низкий уровень технологической модернизации. Использование наследованных информационных систем ограничивает возможности внедрения инновационных решений и препятствует применению аналитических инструментов, что снижает уровень цифровой готовности государственных предприятий.

Существенным барьером представляет собой сопротивление организационным изменениям и недостаточная поддержка цифровой корпоративной культуры. Институциональная инерция, низкая мотивация сотрудников к обучению и слабая вовлечённость руководства в процессы цифровизации препятствуют формированию среды, благоприятной для инноваций. Без системной поддержки со стороны управленческих структур цифровая трансформация теряет устойчивость и стратегическую направленность.

Преодоление указанных барьеров требует комплексного подхода, ориентированного на развитие кадрового потенциала через следующие ключевые направления [12]:

1. Интеграция цифровой грамотности в образование и профессиональную подготовку через внедрение цифровых компетенций на всех этапах обучения и профессиональной подготовки сотрудников государственных предприятий для повышения их квалификации и готовности к использованию современных технологий.
2. Развитие системы непрерывного профессионального обучения должно быть направлено не только на освоение технологий, но и на их практическое применение для повышения эффективности всех процессов.
3. Подготовка высококвалифицированных специалистов для цифровой экономики, то есть формирование сотрудников с компетенциями в области анализа данных, искусственного интеллекта, Интернета и других цифровых областей.
4. Использование цифровых инструментов и данных в управлении персоналом внедряя информационные системы для оптимизации процессов подбора, обучения и переподготовки, а также внедрение новых ролей и гибких моделей работы, включая дистанционную и аутсорсинговую.
5. Создание условий для работы и обучения сотрудников государственных предприятий через доступ к качественным интернет-ресурсам и современным цифровым инструментам.
6. Обучение работников использованию цифровых сервисов и технологий, оказание практической помощи, что повышает эффективность работы и уверенность персонала.

Реализация указанных мероприятий обеспечивает повышение эффективности деятельности и уровня компетентности персонала государственных предприятий.

Выводы

Цифровая трансформация государственных предприятий Республики Молдова требует системного развития кадрового потенциала, где ключевую роль играют квалифицированные специалисты с современными цифровыми компетенциями.

Интеграция цифровых образовательных технологий обеспечивают практико-ориентированное формирование навыков и ускоряют адаптацию персонала к новым требованиям цифровой экономики.

Международный и европейский опыт, включая участие в инициативах ЕС, предоставляет государственным предприятиям доступ к ресурсам и лучшим практикам, поддерживая устойчивое развитие кадрового потенциала.

Реализация мер по развитию цифровых компетенций, укреплению корпоративной цифровой культуры и интеграции инновационных образовательных инструментов способствует повышению компетентности персонала, укреплению кадрового потенциала и формированию устойчивости государственных предприятий в условиях цифровой экономики, создавая основу для эффективного и инновационного государственного управления.

Список литературы:

1. Постановление Правительства Республики Молдова № 650 от 06.09.2023 г. «Об утверждении Стратегии цифровой трансформации Республики Молдова на 2023–2030 годы». *Официальный монитор Республики Молдова*, № 383-386 от 12.10.2023 г.
2. Постановление Правительства Республики Молдова № 308 от 28.05.2025 г. «Об утверждении Программы внедрения на 2025-2027 годы Стратегии цифровой трансформации Республики Молдова на 2023-2030 годы». *Официальный монитор Республики Молдова*, № 301-304 от 06.06.2025 г.
3. Закон о дуальном образовании № 110 от 21.04.2022. *Официальный монитор Республики Молдова*, № 151–157 от 20.05.2022 г.
4. Осиновская И. В. Роль цифровизации в развитии кадрового потенциала компании: сборник трудов конференции. *Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: сборник материалов Всероссийской научной конференции*. – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – С. 117-120. – ISBN 978-5-907411-50-0. – DOI: 10.31483/r-98989.
5. *Going digital means skilling for digital: Using big data to track emerging digital skill needs*. CEDEFOP. [cited 2025-09-02]. Available at: https://www.cedefop.europa.eu/files/9188_en.pdf
6. Hogeforster M., Michael W. Leveraging Digital Learning and Work-Based Learning to Enhance Employee Skills in Small and Medium Enterprises.

Proceedings of the 13th International Scientific Conference Business and Management, Vilnius, Lithuania. VILNIUS TECH Press, 2023, pp. 9-17. DOI:10.3846/bm.2023.1001.

7. Рябцев Е.Д., Лунин С.А., Косников С.Н. Роль искусственного интеллекта и больших данных в совершенствовании управления общественными услугами. *Региональная и отраслевая экономика*, №. 6, 2024. – С. 191-196. – DOI: 10.47576/2949-1916.2024.6.6.027.
8. Haque S., Shaha S., Sharmin S. Future-Proofing the Workforce: Training and Development in the Digital Age. *European Journal of Human Resource Management Studies*, vol. 7, no. 2, 2024, pp. 54–78. DOI:10.46827/ejhrms.v7i2.1637.
9. Rupp C., Belcheva Andreevska J. Digital Skills and Competences in Local Governments: Empowering Local Transformation for Inclusive Growth in the Western Balkans and Moldova. *Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe (NALAS)*, 2025. [cited 2025-09-12]. Available at: https://www.kdz.eu/system/files/downloads/2025-03/Digital%20Skills%20and%20Competences.pdf
10. Брольпито А. *Цифровые навыки и компетенции, цифровое и онлайн обучение*. Турин: Европейский фонд образования, 2019. [дата обращения: 02.09.2025]. Доступно: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2019-08/dsc_and_dol_ru_0.pdf
11. *Building a Digitally Skilled Workforce: Insights From Canadian Employers and Skills Leaders*. [cited 2025-09-18]. Available at: https://researchimpact.ca/wp-content/uploads/2023-FSC-Report-Digitally-Skilled-Workforce.pdf
12. *2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade*. [cited 2025-09-21]. Available at: https://eufordigital.eu/library/2030-digital-compass-the-european-way-for-the-digital-decade/