УДК 331.101.3:004]:331.108.2-044.337
DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-62-21

Пріхно І.М.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та управління,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2922-5548
Скорик О.О.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та управління,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9755-3300
Скачков О.А.
здобувач ступеня доктора філософії з економіки,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-8129-9887

Prikhno Iryna
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Management,
Cherkasy State Technological University
Skoryk Oleksandr
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of the Department of Economics and Management,
Cherkasy State Technological University
Skachkov Oleksandr
PhD Candidate in Economics,
Cherkasy State Technological University

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. У статті досліджено формування цифрових компетентностей працівників як напрям удосконалення кадрової політики підприємства в умовах цифрової трансформації. Узагальнено наукові підходи до визначення та структурування цифрових компетентностей, обґрунтовано їх багатокомпонентний і динамічний характер. Запропоновано авторське визначення цифрових компетентностей працівників, орієнтоване на ефективне виконання професійних функцій, адаптацію до технологічних змін і безперервний розвиток. Розроблено структуру цифрових компетентностей, що охоплює такі компоненти: інформаційно-аналітичний, технологічний, комунікаційний, кооперaційний, цифрового контенту та рішень, цифрового вирішення проблем, цифрової безпеки та відповідальності, професійно-функціональний та адаптивно-освітній компоненти. Визначено основні напрями інтеграції цифрових компетентностей у кадрову політику підприємства.

Ключові слова: цифрові компетентності, працівники, кадрова політика, цифровізація, кадровий потенціал.

Вступ та постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки змінює не лише технологічну основу функціонування підприємств, а й вимоги до працівників та системи управління персоналом. Поширення цифрових платформ, хмарних технологій, автоматизованих інформаційних систем, аналітики даних, штучного інтелекту та дистанційних форм організації праці зумовлює необхідність постійного оновлення професійних компетентностей персоналу. За таких умов здатність працівника використовувати цифрові технології стає складовою його професійної придатності та важливим фактором результативності трудової діяльності.

Водночас цифровізація підприємства сама по собі не гарантує підвищення ефективності праці. Відповідний результат виникає за умови, що працівники володіють необхідними знаннями та навичками для використання нових технологій, здатні інтегрувати їх у професійну діяльність та адаптуватися до постійних технологічних змін. Отже, проблема формування цифрових компетентностей

© Пріхно І.М., Скорик О.О., Скачков О.А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

безпосередньо пов'язана із трансформацією кадрової політики підприємства.

Актуальність проблеми посилюється тим, що цифрова трансформація змінює сам зміст трудових функцій. Частина рутинних операцій автоматизується, натомість зростає значення аналітичної роботи, цифрової комунікації, роботи з даними, прийняття рішень та взаємодії з цифровими системами. Тому кадрова політика має бути зорієнтована не лише на забезпечення підприємства працівниками відповідної професійної кваліфікації, а й на формування в них здатності працювати в цифровому середовищі.

В Україні цей напрям також набуває інституційного значення. У Концепції розвитку цифрових компетентностей цифрова компетентність визначається як «динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, здійснювати професійну та/або подальшу навчальну діяльність із використанням таких технологій» [1]. Такий підхід підтверджує необхідність розглядати цифрові компетентності як динамічну характеристику людського потенціалу, а не як сукупність окремих технічних умінь.

Таким чином, формування цифрових компетентностей працівників доцільно розглядати як самостійний напрям удосконалення кадрової політики, пов'язаний із професійним розвитком персоналу, зміною вимог до робочих місць, розвитком організаційної культури та підвищенням адаптивності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрових компетентностей у науковій літературі охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів. Питання визначення сутності, структури та основних складових цифрових компетентностей досліджували А. Феррарі [4], Л. Іломякі, А. Кантосало та М. Лаккала [3], Р. Вуорікарі, С. Клузер і Ю. Пуні [6]. Проблеми професійного застосування цифрових компетентностей та визначення їх ключових вимірів у працівників розглядали М. Оберлендер, А. Бейніке та Т. Біпп [5]. Питання формування і розвитку цифрових компетентностей у системі управління персоналом, їх взаємозв'язку з кадровою політикою та цифровою трансформацією підприємств досліджували Л. Хромушина та Л. Могильна [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Виконаний аналіз наукових досліджень засвідчив, що, незважаючи на значну кількість досліджень цифрових компетентностей, недостатньо розробленим залишається питання їх адаптації до потреб кадрової політики підприємства. Існуючі підходи переважно зосереджені на загальних цифрових навичках, окремих сферах цифрової діяльності або деталізованому переліку компетентностей, тоді як зв'язок між цифровими компетентностями та конкретними професійними функціями працівника розкрито недостатньо. Потребує подальшого обґрунтування також поєднання професійної спрямованості цифрових компетентностей із здатністю працівника адаптуватися до технологічних змін. Це зумовлює необхідність формування цілісного підходу до структури цифрових компетентностей та визначення механізмів їх інтеграції в кадрову політику підприємства.

Мета статті: обґрунтування сутності та структури цифрових компетентностей працівників і визначення напрямів їх інтеграції в кадрову політику підприємства в умовах цифрової трансформації.

Результати дослідження. Поняття «цифрові компетентності» є багатокомпонентним та еволюціонує відповідно до розвитку цифрових технологій. Одним із базових підходів є трактування цифрової компетентності через впевнене та критичне використання цифрових технологій. У рекомендаціях Європейського парламенту та Ради ЄС цифрова компетентність визначена серед ключових компетентностей для навчання впродовж життя та пов'язана з використанням цифрових технологій для роботи, навчання, комунікації та участі в суспільному житті [2]. Важливим у цьому підході є те, що цифрові технології розглядаються не як самоціль, а як засіб здійснення діяльності.

Л. Іломякі, А. Кантосало, М. Лаккала розширили таке розуміння, зазначивши, що цифрова компетентність включає технічні навички, здатність використовувати цифрові технології змістовно, критично оцінювати їх та бути готовим до участі в цифровому середовищі [3]. На нашу думку, цей підхід має принципову перевагу, оскільки враховує не тільки «вміння користуватися технологією», а й здатність використовувати її доцільно.

А. Феррарі трактує цифрову компетентність як сукупність знань, навичок і ставлень, необхідних для впевненого використання цифрових технологій. Такий підхід є методологічно важливим, оскільки поєднує три рівні компетентності: знати – уміти – ставитися [4]. Однак для працівника підприємства цього недостатньо, оскільки необхідно додатково визначити, для яких саме професійних завдань застосовуються цифрові технології.

Більш безпосередньо професійний контекст цифрових компетентностей розкривають М. Оберлендер, А. Бейніке та Т. Біпп, які зосередили увагу на проблемі невідповідності між наявними та необхідними цифровими компетентностями працівників в умовах цифровізації сфери праці. Науковці, спираючись на результати аналізу наукової літератури та одинадцяти напівструктурованих інтерв'ю з фахівцями у сфері цифровізації, систематизували різні підходи та виокремили 25 вимірів цифрових компетентностей офісних працівників, що охоплюють знання, уміння та здібності [5]. Цінність цього підходу полягає в перенесенні акценту із загальної цифрової грамотності на комплекс компетентностей, необхідних безпосередньо для виконання професійних завдань у цифровому середовищі. Водночас запропонована авторами деталізована структура

потребує подальшого узагальнення з урахуванням специфіки кадрової політики підприємства та необхідності постійної адаптації працівників до технологічних змін.

Сучасний етап розвитку цифрових компетентностей розкривають Р. Вуорікарі, С. Клузер та Ю. Пуні, які актуалізували їх зміст відповідно до розвитку нових і перспективних цифрових технологій, зокрема систем на основі штучного інтелекту. Науковці доповнили перелік знань, умінь і ставлень, необхідних для впевненої, критичної та безпечної взаємодії з цифровими технологіями [6]. Переконані, що важливість запропонованого підходу полягає у врахуванні динамічності цифрових компетентностей, оскільки їх зміст має змінюватися відповідно до технологічного розвитку. Водночас зазначений підхід переважно орієнтований на громадян загалом, що потребує його доповнення з урахуванням професійної діяльності працівників та специфіки виконуваних ними трудових функцій.

В українському науковому просторі Л. Хромушина та Л. Могильна досліджують формування цифрових компетентностей персоналу як необхідну умову адаптації підприємств до цифрової економіки. Науковці акцентують увагу на ролі цифрових компетентностей у забезпеченні ефективності управління персоналом та стратегічному управлінні людськими ресурсами, а також визначають основні підходи до формування стійкої цифрової культури організації [7]. Вважаємо, що важливим положенням цього підходу є розгляд цифрових компетентностей не лише як характеристики окремого працівника, а як складової системи управління персоналом і цифрової культури організації. Водночас доцільним є подальше поглиблення цього підходу через розкриття взаємозв'язку між формуванням цифрових компетентностей та конкретними напрямами кадрової політики підприємства.

Таким чином, наведені підходи демонструють поступове розширення змісту цифрових компетентностей: технічні навички – знання і навички – критичне та відповідальне використання – професійне застосування – адаптивність до нових технологій.

На нашу думку, саме останній етап потребує подальшого теоретичного розвитку. Сучасний працівник має володіти не тільки конкретним набором цифрових інструментів, а й здатністю освоювати нові технології та трансформувати власну професійну діяльність відповідно до них.

Тому цифрові компетентності працівників пропонуємо визначати як інтегровану сукупність знань, умінь, навичок, установок і поведінкових характеристик працівника, що забезпечують ефективне, критичне, безпечне та відповідальне використання цифрових технологій для виконання професійних функцій, вирішення робочих завдань і цифрової взаємодії, а також здатність адаптуватися до технологічних змін та безперервно оновлювати цифровий професійний потенціал.

Запропоноване визначення акцентує на трьох характеристиках:

1) професійна спрямованість – цифрова компетентність розглядається не абстрактно, а через виконання конкретних трудових функцій;

2) результативність – цифрова технологія має цінність для підприємства лише тоді, коли її використання сприяє ефективнішому виконанню робочого завдання;

3) динамічність – цифрова компетентність не є раз і назавжди сформованою характеристикою працівника: зміна технологій вимагає постійного оновлення знань і способів професійної діяльності.

Оскільки цифрові компетентності охоплюють сукупність різних знань, умінь, навичок і здатностей, у науковій літературі сформовано різні підходи до їх структурування. Так, А. Феррарі виділила п'ять основних сфер цифрової компетентності: інформація; комунікація; створення цифрового контенту; безпека; вирішення проблем [4]. Ця структура стала однією з найбільш поширених основ систематизації цифрових компетентностей.

Р. Вуорікарі, С. Клузер та Ю. Пуні [6] зберегли зазначену логіку, але доповнили її новими прикладами знань, навичок і ставлень, пов'язаних із сучасними технологіями, включаючи штучний інтелект.

Л. Іломякі, А. Кантосало та М. Лаккала [3] наголошують на комплексному характері цифрової компетентності, яка охоплює технічні навички роботи з цифровими технологіями, уміння застосовувати їх змістовно, здатність критично оцінювати можливості їх використання та мотивацію до активної участі в цифровому середовищі.

Для професійного середовища найбільш деталізований підхід запропонували М. Оберлендер, А. Бейніке та Т. Біпп [5]. Вони систематизували 25 вимірів цифрових компетентностей працівників, що охоплюють різні знання, навички та здібності, необхідні для виконання роботи в цифровому середовищі.

Вважаємо, що зазначені підходи створюють достатнє підґрунтя для побудови структури цифрових компетентностей працівників, однак потребують певного доповнення. Зокрема, у класичних моделях недостатньо виражений зв'язок між цифровою компетентністю та конкретною професійною функцією працівника.

Саме тому пропонуємо структуру цифрових компетентностей працівників представити через дев'ять взаємопов'язаних компонентів (рис. 1) та виконати порівняльний аналіз існуючих та авторського підходів до структури цифрових компетентностей працівників (табл. 1).

У межах запропонованої структури цифрових компетентностей працівників виокремлено систему взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких характеризує окремий напрям формування та реалізації цифрових компетентностей у професійній діяльності:

1. Інформаційно-аналітичний компонент – охоплює здатність працівника знаходити, відбирати, обробляти, систематизувати та критично оцінювати цифрову інформацію і дані для прийняття обґрунтованих професійних рішень.

2. Технологічний компонент – характеризує вміння використовувати цифрові пристрої, програмне забезпечення, онлайн-платформи, інформаційні системи та інші цифрові інструменти, необхідні для виконання професійних завдань.

3. Комунікаційний компонент – передбачає здатність ефективно здійснювати цифрову взаємодію з колегами, клієнтами, партнерами та іншими учасниками професійного середовища із застосуванням електронної пошти, месенджерів, відеоконференцій та інших цифрових каналів.

4. Кооперaційний компонент – відображає здатність працівника організовувати та здійснювати спільну роботу в цифровому середовищі, використовувати хмарні сервіси, системи спільного доступу до документів, проєктні платформи та інструменти командної взаємодії.

5. Компонент цифрового контенту та рішень – характеризує здатність не лише використовувати готові цифрові інструменти, а й створювати цифровий контент, продукти, рішення та нові способи виконання професійних завдань.

6. Компонент цифрового вирішення проблем – визначає здатність застосовувати цифрові технології для виявлення, аналізу та розв'язання професійних проблем, оптимізації робочих процесів і пошуку ефективних технологічних рішень.

7. Компонент цифрової безпеки та відповідальності – охоплює вміння захищати інформацію та персональні дані, дотримуватися правил кібербезпеки,

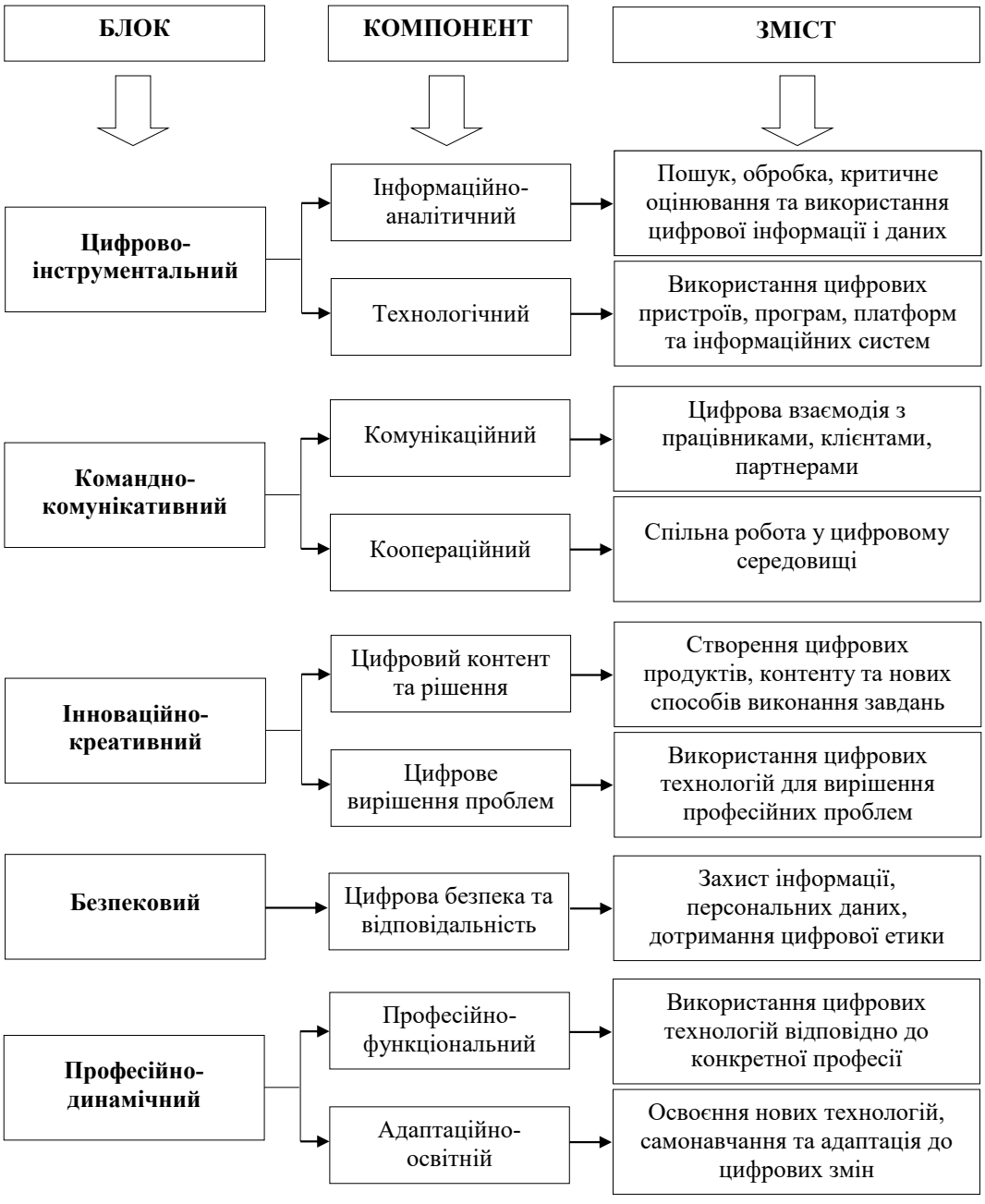


Рис. 1. Структура цифрових компетентностей працівників

Джерело: систематизовано та доповнено авторами на основі [3–6]

цифрової етики, конфіденційності та відповідального використання цифрових технологій.

8. Професійно-функціональний компонент – відображає здатність використовувати цифрові технології відповідно до специфіки конкретної професії, посади або виду діяльності. Його зміст залежить від професійних функцій працівника.

9. Адаптивно-освітній компонент – характеризує готовність працівника постійно освоювати нові цифрові технології, самостійно здобувати цифрові знання та адаптуватися до технологічних змін у професійному середовищі.

У цілому запропонована структура передбачає перехід від базового використання цифрових технологій до їх творчого, безпечного та професійно орієнтованого застосування. Її особливістю є поєднання технологічних, комунікаційних, інноваційних, безпекових, проблемно-орієнтованих, професійних та адаптивних складових, що дає змогу комплексніше оцінювати цифрову компетентність працівника в умовах цифрової трансформації економіки.

Аналіз наведених підходів свідчить, що дослідники переважно погоджуються щодо значущості інформаційно-аналітичних, технологічних та комунікаційних складових цифрових компетентностей працівників. Водночас окремі компоненти, зокрема коопераційний, створення цифрового контенту та рішень, цифрової безпеки та відповідальності, проблемно-орієнтований, представлені в наукових підходах із різним ступенем деталізації. Професійно-функціональна складова в розглянутих підходах прямо не виокремлюється як самостійний компонент, хоча її окремі елементи простежуються в дослідженнях авторів, особливо в контексті професійної діяльності. Це обумовлює доцільність її виділення в авторській структурі.

Водночас адаптивно-освітній компонент частково або повною мірою відображений у попередніх дослідженнях, що підтверджує важливість здатності працівника до постійного оновлення цифрових знань та адаптації до технологічних змін. Отже, запропонований підхід узагальнює найбільш поширені складові цифрових компетентностей та доповнює їх професійно-функціональним компонентом, що дає змогу безпосередньо пов'язати цифрові компетентності з виконанням конкретних трудових функцій працівника. Запропонований підхід не заперечує існуючих моделей цифрових компетентностей, а переносить центр уваги з універсальної цифрової грамотності на цифрову професійну спроможність працівника.

Розвиток цифрових компетентностей повинен бути інтегрований у кадрову політику підприємства, оскільки саме кадрова політика визначає принципи формування, розвитку та використання людського потенціалу. У зв'язку з цим формування цифрових компетентностей доцільно інтегрувати в певні напрями кадрової політики, представлені в табл. 2.

Таким чином, кадрова політика підприємства повинна переходити від реактивного підходу, коли навчання персоналу здійснюється лише після появи нової технології, до проактивного підходу, за якого підприємство заздалегідь формує цифровий потенціал персоналу відповідно до перспективних технологічних змін.

Особливо важливим є поєднання цифрових і професійних компетентностей, що формує основу для розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Працівнику недостатньо знати, як працює певний цифровий інструмент. Необхідно розуміти, як саме цей інструмент дозволяє підвищити результативність виконання конкретної професійної функції та сприяє реалізації завдань підприємства. Тому кадрова політика має бути зорієнтована не на максимальне збільшення кількості цифрових навчальних заходів, а на формування такого збалансованого набору цифрових і професійних компетентностей, який відповідає стратегічним потребам підприємства та забезпечує нарощування його кадрового потенціалу.

Висновки. Виконане дослідження дає підстави розглядати формування цифрових компетентностей працівників не як окремий напрям професійного навчання, а як складову удосконалення кадрової політики підприємства. Узагальнення наукових підходів засвідчило поступове розширення змісту

Таблиця 1

Порівняння існуючих та авторського підходів до структури цифрових компетентностей працівників

Компонент	А. Феррарі, Р. Вуорікарі, С. Клузер, Ю. Пуні	Л. Іломякі, А. Кантосало, М. Лаккала	М. Оберлендер, А. Бейніке, Т. Біпп	Авторський підхід
Інформаційно-аналітичний	+	+	+	+
Технологічний	–	+	+	+
Комунікаційний	+	+	+	+
Коопераційний	+	+	+	+
Цифрового контенту та рішень	+	Частково	+	+
Цифрового вирішення проблем	+	Частково	+	+
Цифрової безпеки та відповідальності	+	–	+	+
Професійно-функціональний	Частково	Частково	Частково	+
Адаптивно-освітній	Частково	+	+	+

Джерело: систематизовано та доповнено авторами на основі [3–6]

Таблиця 2

Інтеграція цифрових компетентностей у кадрову політику підприємства

Напрям кадрової політики	Напрям формування цифрових компетентностей
Кадрове планування	Визначення перспективних цифрових компетентностей відповідно до технологічного розвитку підприємства
Підбір персоналу	Врахування цифрових компетентностей у професійних вимогах до кандидатів
Адаптація	Освоєння корпоративних цифрових систем та інструментів
Навчання	Організація безперервного цифрового професійного розвитку
Професійний розвиток	Формування індивідуальних траєкторій освоєння нових цифрових технологій
Мотивація	Стимулювання використання цифрових інструментів та інноваційної поведінки
Кар'єрне управління	Урахування цифрового професійного потенціалу при плануванні розвитку працівників
Організаційна культура	Формування середовища цифрової взаємодії, обміну знаннями та інновацій
Напрям кадрової політики	Напрям формування цифрових компетентностей

Джерело: розроблено авторами

цифрових компетентностей від технічних навичок до здатності критично, безпечно, професійно та адаптивно використовувати цифрові технології.

Запропоновано авторське трактування цифрових компетентностей працівників як інтегрованої сукупності знань, умінь, навичок, установок і поведінкових характеристик працівника, що забезпечують ефективне, критичне, безпечне та відповідальне використання цифрових технологій для виконання професійних функцій, вирішення робочих завдань і цифрової взаємодії, а також здатність адаптуватися до технологічних змін та безперервно оновлювати цифровий професійний потенціал. Розроблено їх дев'ятикомпонентну структуру, в якій поряд із поширеними компонентами, зокрема, інформаційно-аналітичним, технологічним, комунікаційним, кооперaційним, виокремлено професійно-функціональний та адаптивно-освітній компоненти. Перший забезпечує безпосередній зв'язок цифрових компетентностей зі змістом трудових функцій, другий – орієнтацію працівника на постійне оновлення цифрових знань і пристосування до технологічних змін.

Обґрунтовано, що розвиток цифрових компетентностей має бути інтегрований у кадрове планування, підбір і адаптацію персоналу, навчання, професійний розвиток, мотивацію, кар'єрне управління та організаційну культуру. Така інтеграція створює передумови для переходу від реактивного реагування на технологічні зміни до проактивного формування цифрового кадрового потенціалу відповідно до стратегічних потреб підприємства.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text
2. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*. 30.12.2006. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2006/962/oj/eng
3. Ilomäki L., Kantosalo A., Lakkala M. (2011). What is digital competence? *Linked portal*. Brussels: European Schoolnet, pp. 1–12. URL: https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/what-is-digital-competence
4. Ferrari A. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC83167
5. Oberländer M., Beinicke A., Bipp T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*,.vol. 146. DOI: https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752
6. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415
7. Хромушина Л.А., Могильна Л.М. Формування цифрових компетентностей персоналу. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1 (46). С. 80–85. URL: https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/13991

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovykh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii [On approval of the Concept for the Development of Digital Competencies and approval of the action plan for its implementation]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine], No. 167-r, March 3, 2021. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text

2. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*. 30.12.2006. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2006/962/oj/eng
3. Ilomäki L., Kantosalo A., Lakkala M. (2011). What is digital competence? *Linked portal*. Brussels: European Schoolnet, pp. 1–12. Available at: https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/what-is-digital-competence
4. Ferrari A. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC83167
5. Oberländer M., Beinicke A., Bipp T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*,.vol. 146. DOI: https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752
6. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415
7. Khromushyna, L. A., & Mohylna, L. M. (2025). Formuvannia tsyfrovykh kompetentnostei personalu [Formation of digital competencies of personnel]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia* [Eastern Europe: Economics, Business and Management], 1 (46), 80–85. Available at: https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/13991

FORMATION OF DIGITAL COMPETENCES OF EMPLOYEES AS A DIRECTION FOR IMPROVING PERSONNEL POLICY

Summary. The article examines the formation of employees' digital competencies as a direction for improving enterprise personnel policy under conditions of digital transformation. The study systematizes scientific approaches to defining and structuring digital competencies and substantiates their multidimensional and dynamic nature. An author's definition of employees' digital competencies is proposed as an integrated characteristic that ensures effective performance of professional functions, adaptation to technological change and continuous development. A nine-component structure of digital competencies is developed, including information-analytical, technological, communicative, cooperative, digital content and solutions, digital problem-solving, digital security and responsibility, professional-functional, and adaptive-educational components. The professional-functional component is proposed as a key addition that links digital competencies directly with the content and specific requirements of employees' work. The study also identifies the main directions for integrating digital competencies into enterprise personnel policy, including workforce planning, recruitment, adaptation, continuous training, professional development, motivation, career management and organizational culture. The proposed approach substantiates a shift from reactive personnel training after the introduction of new technologies to proactive development of employees' digital potential in accordance with strategic organizational needs and sustainable competitiveness. This approach contributes to aligning employee development with technological change and strengthening the capacity of enterprises to respond effectively to evolving digital requirements. This enables targeted and continuous personnel development.

Keywords: digital competencies, employees, personnel policy, digitalization, human resources potential.

Дата надходження статті: 28.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 09.10.2026
Дата публікації статті: 05.11.2026