ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИМОГ ДО КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ У ГІБРИДНОМУ РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ

TRANSFORMATION OF WORKFORCE COMPETENCY REQUIREMENTS IN A HYBRID WORK ENVIRONMENT

УДК 331.108:004.738.5
DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-30

Заславський С.Є.
аспірант,
Навчально-науковий інститут
«Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна

Zaslavskyi Stanislav
Education and Research Institute
"Karazin Business School" of
V.N. Karazin Kharkiv National University

У статті досліджено трансформацію вимог до компетенцій персоналу в умовах гібридного робочого середовища, обумовлену цифровізацією, зміною моделей взаємодії та зростанням ролі самостійності працівників. Запропонована концептуальна модель компетенцій персоналу, диференційована за рівнем професійної підготовки та управлінської відповідальності (базовий, просунутий та експертний рівні), забезпечує гнучкість у формуванні навичок працівників залежно від рівня їхньої залученості у виробничі процеси та управлінські функції. Визначено спектр ключових компетенцій, що є визначальними для ефективного функціонування працівників у гібридному робочому середовищі, зокрема технічні, когнітивні, комунікаційні, емоційно-психологічні, інноваційні, соціальні, лідерські та етичні. Обґрунтовано необхідність перегляду підходів до управління людським капіталом та впровадження стратегій розвитку персоналу, що відповідають вимогам цифрової трансформації та сучасного ринку праці.
Ключові слова: *цифрова трансформація, управління людськими ресурсами, адаптація персоналу, гібридне робоче середовище, компетенції, рівні компетенцій.*

The study substantiates the necessity of transforming personnel competency requirements in hybrid work environments due to the digitalization of business processes, automation, and evolving organizational models. The hybrid format of work, combining remote and on-site tasks, requires a fundamental revision of human resource management (HRM) strategies, emphasizing adaptability, digital proficiency, and resilience. The research proposes a conceptual competency model, structured across three levels – basic, advanced, and expert – ensuring a systematic approach to competency development in response to evolving job demands. The model differentiates eight key competency groups, encompassing technical, cognitive, communication, emotional-psychological, innovative, social-environmental, leadership, and ethical-legal aspects. The study provides a detailed analysis of competency transformations within industrial enterprises, where hybrid work challenges traditional workforce structures by integrating digital and physical operations. It demonstrates that traditional HRM approaches are insufficient for addressing modern workforce challenges and highlights the necessity of developing flexible competency frameworks that align with dynamic labor market demands. A comparative analysis of workforce competency models reveals a lack of integration between digital transformation strategies and human capital development in existing HRM approaches. The study establishes that hybrid work requires redefined professional development models, incorporating digital HR analytics, AI-driven learning systems, and adaptive talent management practices. The scientific novelty of the research lies in the development of an integrated competency framework, which systematically aligns competency levels with workforce engagement in hybrid industrial settings. Unlike existing studies that focus primarily on remote work adaptation, this research highlights the intersection of digital transformation, industrial workforce dynamics, and competency evolution, offering a comprehensive HRM strategy tailored to hybrid work realities. The findings provide a foundation for further research into AI-based competency assessments, personalized digital training systems, and organizational models that facilitate seamless integration of hybrid work environments into industrial enterprises.
Key words: *digital transformation, human resource management, personnel adaptation, hybrid work environment, competencies, competency levels.*

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються швидкими змінами, обумовленими цифровою трансформацією, глобалізацією та розвитком технологій штучного інтелекту. Одним із ключових викликів сучасного управління людськими ресурсами є адаптація персоналу до роботи в гібридному робочому середовищі (ГРС), яке поєднує дистанційну та традиційну офісну зайнятість. Це вимагає перегляду компетенцій персоналу, їхньої структури та рівнів відповідно до сучасних вимог виробничих і управлінських процесів.

Особливо актуальною ця проблема є для промислових підприємств, де технологічні інновації впливають не лише на методи організації праці, а й на способи комунікації, прийняття рішень і систему управління персоналом. В умовах гібридного робочого середовища персонал змушений працювати з новими цифровими інструментами, пристосовуватися до асинхронної комунікації, змінювати підходи до колаборації та прийняття рішень. Зміни у вимогах до компетенцій персоналу стосуються не тільки технічних навичок, а й когнітивних, комунікаційних, емоційно-психологічних та етичних аспектів.

Крім того, повномасштабна війна в Україні створила додаткові виклики для бізнесу та системи управління людськими ресурсами. Зміна економічних і соціальних умов, вимушене переміщення працівників, руйнування інфраструктури, мобілізація частини персоналу, психологічний стрес та економічна нестабільність – усе це накладає суттєві обмеження на традиційні підходи до управління персоналом. Війна змушує підприємства шукати нові механізми підтримки співробітників, створювати гнучкіші системи управління, підвищувати резистентність персоналу до кризових ситуацій, а також

активно використовувати цифрові технології для підтримання бізнес-процесів у критичних умовах.

Традиційні підходи до оцінки компетенцій персоналу орієнтовані переважно на технічні та функціональні навички. Однак у ГРС, особливо в умовах воєнного стану, все більшого значення набувають гнучкість, аналітичне мислення, навички віддаленої комунікації, цифрова етика та стійкість до стресових ситуацій. Зважаючи на це, формування системи компетенцій має включати не лише базові, але й просунуті та експертні рівні, що дозволить забезпечити ефективне функціонування організації в умовах змін.

З точки зору практичного застосування, трансформація компетенцій персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, ефективність роботи команд, конкурентоспроможність підприємств та їхню адаптивність до нових умов. Запровадження нових моделей роботи без відповідного розвитку компетенцій може призвести до зниження ефективності, демотивації персоналу та втрати конкурентних позицій. У той же час, військові виклики змушують підприємства впроваджувати антикризові моделі управління персоналом, формувати спеціалізовані програми навчання та психологічної підтримки для співробітників, адаптувати механізми мотивації та зберігати продуктивність у критичних умовах.

Таким чином, проблема трансформації вимог до компетенцій персоналу у ГРС є надзвичайно актуальною, як у науковому, так і у практичному аспекті та потребує ґрунтовного дослідження й розробки інноваційних підходів до формування компетенцій, що відповідатимуть викликам цифрової епохи та забезпечать стійкість функціонування промислових підприємств в умовах воєнної та поствоєнної відбудови України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях провідних світових та українських науковців розглядаються питання трансформації компетенцій працівників у ГРС, що зумовлене цифровізацією економіки та змінами в організаційних моделях підприємств.

Зокрема, Т. Шольц [T. Scholz], Дж. Хамари [J. Hamari], М. Торхонен [M. Törhönen] та Б. МакКаули [B. McCauley] аналізують цифровізацію робочих процесів, підкреслюючи необхідність оновлення підходів до управління людськими ресурсами та перегляду компетенцій працівників відповідно до нових вимог ринку [1]. У роботі Ф. Сарикая [F. Sarikaya] досліджується вплив штучного інтелекту на зміну ринку праці, зокрема необхідність адаптації працівників до технологічних змін та підвищення рівня цифрової грамотності персоналу [2]. У свою чергу, Г. Мина [G. Meena] та К. Сантаналакшми [K. Santhanalakshmi] розглядають роль цифрової грамотності у формуванні людського капіталу, наголошуючи на важливості комплексного підходу до навчання персоналу в умовах цифрової трансформації [3]. Н. Бемер [N. Böhmer] акцентує увагу на значенні цифрового лідерства для розвитку компетенцій персоналу у гібридному середовищі, обґрунтовуючи необхідність розвитку навичок управління дистанційними командами та впровадження стратегій цифрової взаємодії [4]. Р. Суганя [R.V. Suganya], Дж. Венкатешваран [G. Venkateshwaran] та А. Кумар [A.S. Kumar] розглядають нові моделі організації праці, пропонуючи стратегічні підходи до інтеграції цифрових технологій в управління людськими ресурсами та адаптацію корпоративної культури до гібридних форматів роботи [5]. Також варто відзначити роботу Дж. Хедегаард [J. Hedegaard] у якій аналізуються парадоксальні напруження в управлінні волонтерськими організаціями, що використовують гібридні моделі роботи звертається увага на проблеми взаємодії, довіри та підтримки колективу в умовах часткової дистанційної зайнятості [6].

Дослідження українських науковців зосереджені на питаннях адаптації персоналу до нових умов праці. Так, О. Бехтер аналізує вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом, підкреслюючи значення розвитку компетенцій, пов'язаних із цифровою грамотністю та віртуальною взаємодією [7]. У статті Й. Ситника розглядається еволюція систем менеджменту та управління персоналом у контексті цифровізації економіки, обґрунтовується необхідність оновлення підходів до професійної підготовки працівників для гібридного робочого середовища [8]. С. Бойда узагальнює заходи соціально-психологічного впливу на персонал в умовах нестабільності та війни, що є особливо важливим у контексті управління людськими ресурсами промислових підприємств України [9].

Попри значну кількість досліджень у цій сфері, відкритими залишаються питання адаптації традиційних підходів до управління людськими ресурсами до сучасних гібридних форматів, розвитку компетенцій працівників, впровадження новітніх цифрових технологій та соціально-психологічної підтримки персоналу.

Постановка завдання. Метою дослідження є всебічне осмислення та аналіз трансформації вимог до компетенцій персоналу в умовах гібридного робочого середовища. Цифровізація, глобальні зміни на ринку праці, а також виклики, спричинені воєнним станом в Україні, створюють нову реальність, у якій традиційні підходи до управління людськими ресурсами вимагають перегляду. Стаття покликана визначити ключові напрямки адаптації професійних навичок та компетентностей персоналу підприємств до сучасних викликів та запропонувати ефективні механізми їх розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація гібридного формату роботи спричинила значну еволюцію вимог до компетенцій персоналу, що зумовлено інтенсивною цифровізацією бізнес-процесів, зміною моделей взаємодії та підвищеною

необхідністю самостійності й адаптивності співробітників. У сучасному економічному просторі, орієнтованому на ефективність і гнучкість, управлінці стикаються з необхідністю перегляду моделей розвитку людського капіталу та зміни підходів до формування компетентностей працівників. І, відповідно, умови функціонування підприємств у цифрову епоху зумовлюють необхідність систематизації компетенцій персоналу відповідно до рівня їхньої складності, залученості до процесів управління та необхідності прийняття рішень у нестабільному середовищі. ГРС вимагає значного розширення традиційних уявлень про компетенції персоналу, які формувалися в рамках класичних теорій менеджменту та кадрової політики, орієнтуючись на професійні знання, навички та особисті характеристики працівників. Основними характеристиками традиційних уявлень про компетенції які відображені в наукових дослідженнях є такі:

– функціональна орієнтація – компетенції визначалися відповідно до посадових обов'язків, що вимагало чіткого розподілу обов'язків між працівниками та жорсткої ієрархії на підприємствах [10];

– фокус на професійних навичках – компетенційна модель базувалася на ключових знаннях, уміннях і навичках, необхідних для виконання конкретних робочих завдань [11];

– лінійна модель розвитку – компетенції розглядалися як сталі характеристики, що розвиваються через стандартні етапи підготовки та підвищення кваліфікації [12];

– обмеженість адаптивності – традиційні моделі компетенцій не враховували швидкі зміни у робочому середовищі, зокрема, вплив цифрових технологій та нових форматів взаємодії в організаціях [13];

– жорстка кадрова політика – відбір та оцінювання персоналу базувалися на формальних критеріях, таких як рівень освіти, стаж роботи, проходження сертифікаційних програм тощо [14].

У сучасних умовах, особливо внаслідок впливу цифрової трансформації, змінюється зміст компетенцій та підходи до їх оцінки та розвитку, зокрема, сучасні моделі компетенцій передбачають:

– гнучкість і адаптивність – компетенції більше не розглядаються як статичний набір навичок, а формуються у відповідь на зміну умов праці та технологічних тенденцій;

– мультидисциплінарність – працівники мають володіти не лише фаховими знаннями, але й цифровими навичками, комунікаційними здібностями та критичним мисленням;

– комплексність оцінки – оцінювання компетенцій здійснюється не лише за результатами діяльності, а й через аналіз soft skills, здатності до навчання, цифрової грамотності та психологічної стійкості [15];

– технологічна інтеграція – впровадження цифрових рішень, таких як штучний інтелект, автоматизовані системи навчання, платформи управління продуктивністю, які дозволяють оперативно оцінювати і розвивати компетенції [16];

– динамічний розвиток персоналу – сучасні компанії застосовують персоналізовані стратегії розвитку персоналу, які базуються на потребах організації та самого працівника, що створює середовище для безперервного навчання та саморозвитку.

Гібридне робоче середовище кардинально змінює вимоги до компетенцій персоналу, оскільки об'єднує традиційні та дистанційні формати праці, підвищуючи рівень автономії працівників та впроваджуючи нові методи організаційної взаємодії. Основними напрямами трансформації компетенцій у цьому середовищі є:

– посилення цифрової грамотності – знання принципів роботи хмарних платформ, систем аналітики, штучного інтелекту, кібербезпеки є обов'язковими для всіх рівнів працівників;

– зміна моделей комунікації – зростає роль асинхронної взаємодії, віддаленого керування командами, багатоканальної комунікації (VR/AR-інструменти, віртуальні платформи) [17];

– необхідність психологічної стійкості – працівники повинні володіти навичками саморегуляції, управління стресом, підтримки мотивації та продуктивності в умовах дистанційної зайнятості;

– глобалізація ринку праці – у зв'язку з розширенням можливостей віддаленої роботи, працівники змушені адаптуватися до міжкультурної комунікації, багатомовного середовища та різних правових норм трудових відносин [18];

– підвищення ролі лідерських компетенцій – керівники повинні ефективно управляти розподіленими командами, розвивати гнучкість прийняття рішень, мотивувати персонал на відстані.

Трансформація вимог до компетенцій персоналу в гібридному робочому середовищі демонструє відхід від традиційних моделей до нових, більш гнучких та інтегрованих підходів, що поєднують цифрові, комунікаційні, когнітивні та соціальні аспекти. Це відкриває нові виклики для підприємств у сфері HRM, які повинні впроваджувати комплексні стратегії розвитку персоналу, орієнтовані на адаптивність та безперервне навчання.

Важливим аспектом є необхідність систематизації компетенцій відповідно до рівня їх складності, залученості до процесів управління та необхідності прийняття рішень у нестабільному середовищі. У дослідженні виокремлено три рівні компетенцій (рис. 1).

Трирівнева система компетенцій персоналу показує поступове збільшення вимог до навичок залежно від рівня професійної підготовки та управлінської відповідальності. Базовий включає рівень фундаментальних технічних, когнітивних та комунікаційних навичок, необхідних для виконання операційних завдань. Просунутий рівень передбачає розширення компетенцій, зокрема розвитку аналітичного мислення, управління розподіленими командами

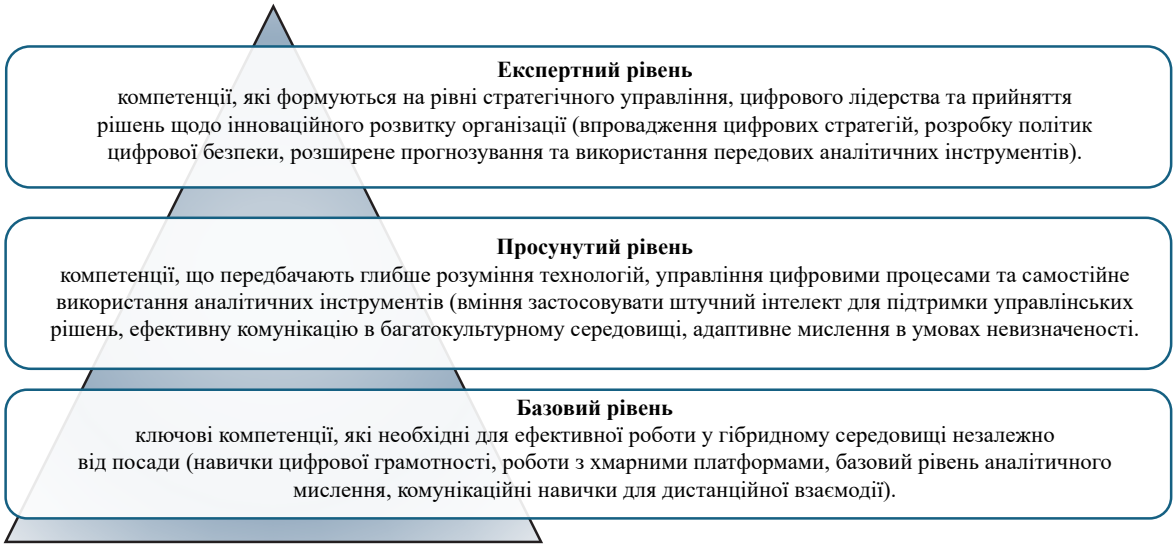

Рис. 1. Рівні компетенцій персоналу відповідно до рівня складності

Джерело: запропоновано автором

та інтеграції цифрових технологій у робочі процеси. Експертний – це рівень стратегічних компетенції, що включаючи цифрове лідерство, розробку інноваційних рішень та управління трансформаційними процесами в організації.

Детальніше розглянемо кожен вид компетенцій, що формують основу цієї системи:

– технічні компетенції – включають цифрову грамотність, розуміння принципів автоматизації, володіння технологіями аналітики даних та навички кібербезпеки;

– когнітивні компетенції – охоплюють аналітичне мислення, самоорганізацію, гнучкість мислення та критичне осмислення інформації;

– комунікаційні компетенції – вміння ефективно взаємодіяти у розподілених командах, працювати в багатокультурному середовищі та координувати асинхронну комунікацію;

– емоційно-психологічні компетенції – стресостійкість, навички підтримання балансу роботи й особистого життя, розвиток емоційного інтелекту;

– інноваційні компетенції – здатність до генерування нових ідей, підприємницьке мислення, експериментування з новими підходами;

– екологічні та соціальні компетенції – розуміння принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та впровадження корпоративної соціальної відповідальності;

– лідерські компетенції – формування цифрового лідерства, управління змішаними командами, дистанційний коучинг;

– етичні та правові компетенції – знання цифрової етики, принципів захисту даних, правових аспектів дистанційної роботи.

Сутність та особливості практичного використання вказаних видів компетенцій на відповідних рівнях (табл. 1–3) відображають їх поетапний розвиток у залежності від рівня професійної підготовки та займаної посади.

На операційному рівні (базові компетенції) працівники потребують переважно технічних, комунікаційних та емоційно-психологічних компетенцій.

На рівні менеджерів середньої ланки (просунуті компетенції) додаються лідерські навички, глибше розуміння цифрової трансформації та стратегічного планування.

Запропонована трирівнева система компетентностей персоналу в умовах гібридного робочого середовища забезпечує структурований підхід до управління людськими ресурсами, що відповідає викликам цифрової трансформації, змінам на ринку праці та новим вимог до організації бізнес-процесів. Трирівнева система компетентностей має низку переваг, що забезпечують її ефективність та доцільність у сучасних умовах гібридного робочого середовища. Передусім, вона вирізняється гнучкістю та адаптивністю, дозволяючи персоналу поступово розвивати необхідні навички відповідно до змін у бізнес-середовищі та технологічних інновацій. Завдяки чіткій структурі та послідовності розвитку, працівники мають можливість системно та логічно просуватися кар'єрною сходинкою, переходячи від базового до експертного рівня.

Запровадження такої системи сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, адже роботодавці отримують чіткі критерії оцінки навичок працівників і можуть оптимально розподіляти завдання відповідно до їхніх компетенцій. Як наслідок, зростає продуктивність праці, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та його ринкові позиції.

Важливим аспектом є сприяння цифровій трансформації, оскільки система не лише підтримує впровадження новітніх технологій, а й підвищує

Таблиця 1

Базовий рівень компетенцій

Компетенції	Опис, характеристика	Практичне використання
1. Технічні	Знання базових IT-інструментів, вміння користуватися стандартними програмами, розуміння принципів роботи з даними та основ кібербезпеки.	Володіння MS Office, Google Docs, базовий рівень роботи з CRM (HubSpot CRM).
2. Когнітивні	Вміння логічно мислити, виконувати базовий аналіз даних, організовувати власну роботу	Використання Excel для базового аналізу даних і складання звітів
3. Комунікаційні	Володіння базовими засобами онлайн-комунікації, ефективна участь у командних проектах, розуміння принципів асинхронного обміну інформацією.	Використання Zoom, Microsoft Teams або Google Meet для щоденних зустрічей і спільної роботи.
4. Емоційно-психологічні	Усвідомлення власних емоцій, базова стресостійкість, знання методів самоорганізації та регуляції емоцій.	Ознайомлення з базовими техніками управління стресом через онлайн-курси (Mindfulness)
5. Інноваційні	Генерація базових ідей, участь у творчих проектах, ознайомлення з інструментами для креативного мислення.	Участь у воркшопах з дизайн-мислення, як пропонує IDEO U, для розвитку базової креативності
6. Екологічні та соціальні	Усвідомлення принципів сталого розвитку, базове розуміння екологічної відповідальності та соціальних стандартів.	Ознайомлення з принципами сталого розвитку через онлайн-курси, наприклад, огляд цілей сталого розвитку ООН на Coursera
7. Лідерські	Розуміння базових принципів лідерства, участь у командних проектах, набуття початкового досвіду управління.	Базове розуміння принципів лідерства через онлайн-курси, наприклад, від Coursera або LinkedIn Learning
8. Етичні та правові	Ознайомлення з базовими етичними нормами та правовими стандартами у сфері цифрових технологій, розуміння основ захисту даних.	Ознайомлення з базовими стандартами цифрової етики та правовими нормами через курси на Coursera

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Просунутий рівень компетенцій

Компетенції	Опис, характеристика	Практичне використання
1. Технічні	Самостійне використання цифрових технологій для автоматизації рутинних процесів, аналіз даних для прийняття оперативних рішень, впровадження стандартних заходів з кібербезпеки.	Використання RPA (Robotic Process Automation) для автоматизації рутинних завдань, аналіз даних за допомогою Power BI
2. Когнітивні	Поглиблений аналіз ситуацій, адаптація до змін, прийняття обґрунтованих рішень, ефективне планування діяльності в умовах невизначеності.	Створення аналітичних звітів із застосуванням Power BI та Tableau для прийняття оперативних рішень.
3. Комунікаційні	Координація роботи в розподілених командах, адаптація до багатокультурного середовища, управління асинхронними комунікаційними потоками.	Координація роботи розподілених команд за допомогою Slack чи Trello, управління асинхронними комунікаційними потоками.
4. Емоційно-психологічні	Підтримання позитивного робочого клімату, ефективне управління стресом, збереження балансу між роботою та особистим життям навіть у кризових ситуаціях.	Використання платформ для корпоративного благополуччя, таких як Headspace for Work, для зниження стресового навантаження
5. Інноваційні	Використання інноваційних підходів для оптимізації процесів, активна участь у впровадженні нових рішень, підтримка експериментальних ініціатив.	Впровадження Agile чи Lean Startup методологій для оптимізації робочих процесів та стимулювання інновацій
6. Екологічні та соціальні	Інтеграція екологічних стандартів у робочі процеси, активна участь у корпоративних соціальних ініціативах, впровадження практик КСВ.	Інтеграція енергоефективних технологій у виробничі процеси, що демонструється в звітах Deloitte про сталий розвиток
7. Лідерські	Координація роботи команди з використанням цифрових інструментів, розвиток навичок дистанційного коучингу, впровадження методів управління змішаними командами.	Використання інструментів дистанційного коучингу (Zoom, Microsoft Teams) для управління командою у віддаленому режимі
8. Етичні та правові	Забезпечення дотримання етичних принципів у повсякденній роботі, контроль за виконанням правових норм, використання стандартних практик захисту інформації.	Забезпечення дотримання GDPR та інших нормативних вимог у щоденній роботі

Джерело: складено автором

Таблиця 3

Експертний рівень компетенцій

Компетенції	Опис, характеристика	Практичне використання
1. Технічні	Стратегічне лідерство, розробка і впровадження інноваційних технологічних рішень, формування стратегій цифрової трансформації, експертний аналіз і управління кіберризиками.	Розробка стратегії цифрової трансформації, впровадження інноваційних технологій (blockchain для захисту даних), IBM Blockchain Microsoft, Digital Transformation
2. Когнітивні	Стратегічне мислення, розробка інноваційних стратегій, побудова аналітичних моделей для вирішення складних завдань, системний підхід до прийняття управлінських рішень.	Розробка стратегічних аналітичних моделей для прогнозування та оптимізації виробничих процесів, як це роблять провідні компанії (McKinsey)
3. Комунікаційні	Стратегічне управління, розробка та впровадження корпоративних комунікаційних стратегій, оптимізація взаємодії між віддаленими підрозділами, формування культури відкритої комунікації.	Розробка корпоративної стратегії внутрішньої комунікації, як це робить IBM, для забезпечення інтегрованого інформаційного простору
4. Емоційно-психологічні	Стратегічне формування, розробка політик підтримки психологічної безпеки, коучинг та менторство в емоційній сфері, створення умов для емоційної резильєнтності всередині організації.	Використання платформ для корпоративного благополуччя, таких як Headspace for Work, для зниження стресового навантаження
5. Інноваційні	Стратегічне лідерство, формування корпоративної інноваційної стратегії, впровадження радикальних нововведень, використання підприємницького мислення для трансформації бізнес-моделей.	Формування інноваційної стратегії на рівні компанії, як у Google чи Amazon, для трансформації бізнес-моделей
6. Екологічні та соціальні	Стратегічне лідерство, розробка стратегій сталого розвитку, формування інноваційних екологічних рішень, керівництво проектами, що поєднують соціальну відповідальність і економічну ефективність.	Розробка та впровадження корпоративних стратегій сталого розвитку, як у Unilever, що поєднують соціальну відповідальність і економічну ефективність
7. Лідерські	Стратегічне лідерство, формування і реалізація стратегій цифрового лідерства, трансформаційне управління, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації і гнучкість, а також створення умов для зростання потенціалу команд.	Розробка трансформаційних програм цифрового лідерства, як це демонструють SAP або IBM, для стратегічного управління організацією
8. Етичні та правові	Стратегічне формування, розробка корпоративних політик цифрової етики, впровадження інноваційних моделей захисту даних, стратегічне управління юридичними ризиками та формування правового поля для віддаленої роботи.	Розробка корпоративної політики цифрової етики, як це практикують провідні транснаціональні компанії (Harvard Business Review)

Джерело: складено автором

рівень цифрової грамотності працівників, забезпечуючи їхню готовність до роботи в умовах гібридного середовища. Окрім цього, зрозумілі перспективи професійного зростання підвищують рівень мотивації персоналу, що, у свою чергу, сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

Не менш важливою перевагою є зміцнення стійкості компанії до кризових ситуацій. Завдяки розвитку таких навичок, як адаптивність, критичне мислення, управління стресом та цифрова етика, підприємства стають більш гнучкими та здатними ефективно функціонувати навіть в умовах нестабільності. Усе це робить трирівневу систему компетентностей потужним інструментом розвитку персоналу та стратегічного управління людськими ресурсами.

Трирівнева система компетентностей персоналу, що враховує специфіку гібридного формату, є перспективним інструментом для підвищення продуктивності, адаптивності та стійкості підприємств та може бути інтегрована у корпоративні програми навчання:

– розробка модульних навчальних курсів, адаптованих до кожного рівня компетентностей, сприятиме цілеспрямованому розвитку необхідних навичок;

– використання інтерактивних технологій та онлайн-платформ забезпечить доступність навчання для співробітників, які працюють дистанційно;

– фокус на розвитку цифрових, комунікаційних та лідерських навичок, необхідних для ефективної роботи в гібридному форматі.

Ще одним напрямом практичного застосування триревнової системи компетентностей персоналу є використання для оцінки та управління персоналом:

– розробка ключових показників ефективності (KPI) та індикаторів, що відображають вимоги кожного рівня компетентностей, забезпечить об'єктивну оцінку результатів роботи;

– інтеграція системи оцінки з системами мотивації та винагородження стимулюватиме розвиток необхідних компетентностей;

– визначення необхідних компетентностей для кожної посади на основі трирівневої моделі забезпечить ефективний підбір фахівців, які відповідають вимогам гібридного робочого середовища;

– розробка кар'єрних маршрутів, що враховують рівні компетентностей, сприятиме розвитку та утриманню талановитих співробітників;

– використання системи для планування ротації кадрів забезпечить оптимальне використання потенціалу співробітників.

Трирівнева система компетентностей персоналу є ефективним інструментом для управління людськими ресурсами в умовах гібридного робочого середовища. Її впровадження сприяє підвищенню продуктивності, адаптивності та стійкості підприємств, а також забезпечує конкурентоспроможність на ринку праці.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило необхідність трансформації вимог до компетенцій персоналу в умовах гібридного робочого середовища. Запропонована концептуальна модель компетенцій персоналу, диференційована за рівнем професійної підготовки та управлінської відповідальності (базовий, просунутий та експертний рівні) забезпечує гнучкість у формуванні навичок працівників залежно від рівня їхньої залученості у виробничі процеси та управлінські функції.

Визначено спектр ключових компетенцій, які є визначальними для ефективного функціонування працівників у гібридному робочому середовищі. Зокрема, проаналізовано технічні, когнітивні, комунікаційні, емоційно-психологічні, інноваційні та лідерські навички.

Подальші дослідження доцільно зосередити на деталізації процесу формування компетенцій у межах конкретних галузей промисловості та розробці методик оцінювання ефективності навчальних програм у гібридному середовищі, розробити практичні рекомендації щодо формування та вдосконалення компетенцій персоналу, які сприятимуть підвищенню адаптивності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному просторі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Scholz T., Hamari J., Törhönen M., McCauley B.Introduction to the Minitrack on Digitalization of Work. *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2022. URL: https://surl.li/qvzejy

2. Sarikaya F. Artificial Intelligence and the Future of Employment: A Balanced Assessment of Workforce Changes. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14677127. URL: https://surl.li/mxdocx

3. Meena G., Santhanalakshmi K. (2025). Deconstructing digital transformation: a multidimensional analysis of digital literacy's role in shaping human capital and driving organizational success. *Economics-innovative and economics research journal.* 2025. Vol. 13(1). URL: https://surl.li/artawq

4. Böhmer N. Digital leadership and organizational development in the hybrid workplace. In Digital Leadership. Edward Elgar Publishing. 2025. Pp. 143–156. URL: https://surl.li/blhxjr

5. Suganya R.V., Venkateshwaran G., Kumar A.S. Navigating the Hybrid Work Revolution: Strategies for Success in Remote and Blended Work Environments. In Developing Managerial Skills for Global Business Success. *IGI Global Scientific Publishing*. 2025. Pp. 219–234. URL: https://surl.li/ndjgqy

6. Hedegaard J. Paradoxical tensions in a volunteer-driven organisation: Leadership and management at Roskilde Festival. 2025. URL: https://surl.li/faldir

7. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50

8. Ситник Й.С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2016. Випуск 2 (02). С. 209–214. URL: https://surl.li/givebw

9. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство.* 2022. № 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4

10. Sekerin V. D., Gaisina L. M., Shutov N. V., Abdrakhmanov N. K., Valitova N. E. Improving the quality of competence-oriented training of personnel at industrial enterprises. *Calitatea.* 2018. Vol. 19(165). P. 68–72. URL: https://surl.li/xrmcgv

11. Heidary Dahooie J., Beheshti Jazan Abadi E., Vanaki A. S., Firoozfar H. R. Competency-based IT personnel selection using a hybrid SWARA and ARAS-G methodology. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 2018. Vol. 28(1). P. 5–16. URL: https://surl.li/kkydrc

12. Imran F., Kantola J. Review of industry 4.0 in the light of sociotechnical system theory and competence-based view: A future research agenda for the evolute approach. In *Advances in Human Factors, Business Management and Society: Proceedings of the AHFE 2018 International Conference on Human Factors, Business Management and Society, July 21–25, 2018, Loews Sapphire Falls Resort at Universal Studios, Orlando, Florida, USA 9.*). Springer International Publishing. 2019. Pp. 118–128. URL: https://surl.li/vjyxtr

13. Frolova O. Y., Fomina L. V., Shmeleva Z. N. The personnel competence qualification formation in the agro-industrial complex production systems: managerial aspect. In I*OP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing*. 2020. Vol. 421, No. 2, p. 022029. URL: https://surl.li/mtehck

14. Urosevic S., Karabasevic D., Stanujkic D., Maksimovic M. An approach to personnel selection in the tourism industry based on the swara and the waspas methods. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*. 2017. Vol. 51(1). URL: https://surl.li/ngjkho

15. Wong S. C. Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*.2020. Vol. 9(3). P. 95–114.

16. Sarikaya A. G. D. M. (2022). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Dijitalleşme. *Teknolojik Dönüşüm, İşletme ve Ekonomi.* 2022. Vol. 1. URL: https://surl.li/dypwrc

17. Suganya R., Prakash B. Optimizing Vanet Communications: A Bibliometric Analysis of Energy-Efficient Strategies with Deep Learning. In *2024 International Conference on System, Computation, Automation and Networking (ICSCAN)*. IEEE. 2024. Pp. 1–5. URL: https://surl.li/mwqgbr

18. Böhmer N., Schinnenburg H., de Villiers B., Werner A. (2024). Frankmann Automotive: Globally Promoting Diversity and Inclusion. In *The Palgrave Handbook of Social Sustainability in Business Education*. Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. Pp. 387–397. URL: https://surl.li/wkkzut

REFERENCES:

1. Scholz T., Hamari J., Törhönen M., McCauley B. (2022). “Introduction to the Minitrack on Digitalization of Work”. *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences*. Available at: https://surl.li/qvzejy

2. Sarikaya F. (2025). Artificial Intelligence and the Future of Employment: A Balanced Assessment of Workforce Changes”. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14677127. Available at: https://surl.li/mxdocx

3. Meena G., Santhanalakshmi K. (2025). “Deconstructing digital transformation: a multidimensional analysis of digital literacy’s role in shaping human capital and driving organizational success”. *Economics-innovative and economics research journal*, vol. 13(1). Available at: https://surl.li/artawq

4. Böhmer N. (2025) Digital leadership and organizational development in the hybrid workplace. In Digital Leadership. *Edward Elgar Publishing*, pp. 143–156 Available at: https://surl.li/blhxjr

5. Suganya R. V., Venkateshwaran G., Kumar,A. S. (2025). “Navigating the Hybrid Work Revolution: Strategies for Success in Remote and Blended Work Environments. In Developing Managerial Skills for Global Business Success”. *IGI Global Scientific Publishing*, pp. 219–234. Available at: https://surl.li/ndjgqy

6. Hedegaard J. (2025). Paradoxical tensions in a volunteer-driven organisation: Leadership and management at Roskilde Festival. Available at: https://surl.li/faldir

7. Bekhter O. (2024) Vplyv hibrydnoho robochoho seredovyshcha na efektyvnist upravlinnia personalom [he impact of a hybrid work environment on the effectiveness of personnel management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50

8. Sytnyk Y.S. ()2016 Evoliutsiia upravlinnia personalom ta liudskoho faktora v systemi menedzhmentu pidpryiemstv [The evolution of personnel management and the human factor in the enterprise management system]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 2 (02), pp. 209–214. Available at: https://surl.li/givebw

9. Boida S. (2022). Sotsialno-psykholohichni aspekty upravlinnia personalom pidpryiemstv u nestabilnykh zovnishnikh umovakh [Socio-psychological aspects of personnel management in enterprises in unstable external conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4

10. Sekerin V. D., Gaisina L. M., Shutov N. V., Abdrakhmanov N. K., Valitova N. E. (2018). “Improving the quality of competence-oriented training of personnel at industrial enterprises”. *Calitatea*, vol. 19(165), pp. 68–72. Available at: https://surl.li/xrmcgv

11. Heidary Dahooie J., Beheshti Jazan Abadi E., Vanaki A. S., Firoozfar H. R. (2018). “Competency-based IT personnel selection using a hybrid SWARA and ARAS-G methodology”. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, vol. 28(1), pp. 5–16. Available at: https://surl.li/kkydrc

12. Imran F., Kantola,J. (2019). Review of industry 4.0 in the light of sociotechnical system theory and competence-based view: A future research agenda for the evolute approach. In *Advances in Human Factors, Business Management and Society: Proceedings of the AHFE 2018 International Conference on Human Factors, Business Management and Society, July 21–25, 2018, Loews Sapphire Falls Resort at Universal Studios, Orlando, Florida, USA 9*. Springer International Publishing, pp. 118–128. Available at: https://surl.li/vjyxtr

13. Frolova O. Y., Fomina L. V., Shmeleva Z. N. (2020). “The personnel competence qualification In I*OP Conference Series: Earth and Environmental Science.* IOP Publishing, vol. 421, no. 2, p. 022029. Available at: https://surl.li/mtehck

14. Urosevic S., Karabasevic D., Stanujkic D., Maksimovic, M. (2017). “An approach to personnel selection in the tourism industry based on the swara and the waspas methods”. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, vol. 51(1). Available at: https://surl.li/ngjkho

15. Wong S. C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, vol. 9(3), pp. 95–114.

16. Sarikaya A. G. D. M. (2022). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Dijitalleşme”. *Teknolojik Dönüşüm, İşletme ve Ekonomi*, 1.т Available at: https://surl.li/dypwrc

17. Suganya R., Prakash B. (2024, December). “Optimizing Vanet Communications: A Bibliometric Analysis of Energy-Efficient Strategies with Deep Learning”. In *2024 International Conference on System, Computation, Automation and Networking (ICSCAN)*. IEEE, pp. 1–5. Available at: https://surl.li/mwqgbr

18. Böhmer N., Schinnenburg H., de Villiers B., Werner A. (2024). Frankmann Automotive: Globally Promoting Diversity and Inclusion. In *The Palgrave Handbook of Social Sustainability in Business Education.* Cham: Springer Nature Switzerland. pp. 387–397. Available at: https://surl.li/wkkzut