

УДК 005.95:331.108:65.012

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.1.11>

JEL Classification: M12, M15, M59, O21

Ведерніков М.Д.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>,
Комар Т.В.,
д-р психол. наук, професор,
завідувач кафедри психології та педагогіки,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8957-0971>,
Чернушкіна О.О.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>,
Волянська-Савчук Л.В.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ HR НА ЗАСАДАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ АДАПТИВНОЇ HR-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Vedernikov M.D.,
*dr.sc.(econ.), professor, head at the department
of HR engineering in business economics,*
Komar T.V.,
*dr.sc.(psychology), professor,
head at the department of psychology and pedagogics,*
Chernushkina O.O.,
*cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department
of HR engineering in business economics,*
Volianska-Savchuk L.V.,
*cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department
of HR engineering in business economics,*
Khmelnyskyi National University, Khmelnytskyi

STRATEGIC HR MANAGEMENT BASED ON THE IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF ADAPTIVE HR STRATEGY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Постановка проблеми. Цифровізація виступає ключовим драйвером трансформації сучасної економіки, що зумовлює модернізацію бізнес-моделей та їхніх функціональних складових. Особливого значення в цьому контексті набуває стратегічне управління HR, яке ідентифікується як системоутворювальний елемент організаційного розвитку з огляду на ідентифікацію людського капіталу як першоджерела формування стійких конкурентних переваг. Відповідно, HR-стратегія трансформується у базовий інструмент забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання та імплементації його довгострокових корпоративних цілей.

Цифрова HR-трансформація розглядається як багатоаспектний процес, зміст якого виходить за межі простої автоматизації операційної діяльності. Дане явище передбачає ґрунтовне переосмислення підходів до управління талантами, реінжиніринг систем комунікаційної взаємодії та впровадження науково обґрунтованих методик аналізу великих масивів даних. Кінцевою метою такої трансформації є підвищення якості управлінської та економічної обґрунтованості при прийнятті стратегічних рішень.

Інтеграція даних у рамках комплексних HR-систем забезпечує формування достовірної та актуальної інформаційної бази. Централізоване накопичення відомостей про персонал у єдиному цифровому середовищі підвищує ефективність управління людським капіталом, знижуючи ризики інформаційної асиметрії, дублювання даних та операційних помилок.

Фундаментальною складовою цифрової HR-трансформації є застосування предиктивної аналітики та методів обробки великих даних (*Big Data*). Системне дослідження показників продуктивності, параметрів задоволеності, психоемоційного добробуту працівників, формування культури резильєнтності (*well-being*), детермінант плинності кадрів дозволяє своєчасно діагностувати ризики в системі управління HR, проєктувати ефективні стратегії утримання ключових фахівців, оптимізувати витрати на управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-прикладні аспекти стратегічного управління HR, механізми формування HR-політики та інструментарій цифровізації HR-функцій перебувають у центрі уваги широкого кола дослідників. Фундаментальні напрацювання у цьому напрямі представлені в роботах таких науковців та фахівців-практиків, як: Варіс І., Грідін О., Данилевич Н., Дороніна О., Кравчук О., Криворучко О., Лазебник Ю., Олійник І., Парій Л., Перегуда Ю., Петришин Н., Подра О., Рудакова С., Рябоконт І., Стойко М., Щетініна Л. та ін. Незважаючи на ґрунтовність наявного наукового доробку, швидкі зміни управлінських парадигм та перманентна еволюція методів роботи з персоналом обумовлюють потребу в подальших дослідженнях. Висока турбулентність сучасного бізнес-середовища та непередбачуваність зовнішніх факторів вимагають системного переосмислення існуючих підходів. Це акцентує необхідність комплексного аналізу процесів HR-управління для адаптації стратегічних інструментів до нових економічних реалій.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо імплементації адаптивних HR-стратегій в систему стратегічного управління HR за умов динамічної цифрової трансформації бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління HR визначається як комплексний та системний підхід, орієнтований на всебічний розвиток персоналу та максимізацію реалізації його компетенцій. Людський капітал визнається ключовим ресурсом компанії та фундаментом для побудови ефективних бізнес-процесів. Головною метою стратегічного управління HR є формування стійких конкурентних переваг компанії та забезпечення досягнення їх довгострокових стратегічних цілей.

Відмінною рисою стратегічного підходу є його висока гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Орієнтуючись на потреби клієнтів і ринкові тенденції, компанія проводить своєчасні внутрішні трансформації, що дозволяє не лише адаптуватися до динаміки ринку, а й випереджати її. Така стратегія забезпечує гармонійне поєднання організаційних пріоритетів із індивідуальними цілями працівників, створюючи умови для стабільного розвитку, стійкої конкурентоспроможності, підвищення мотивації і залученості персоналу.

Досліджуючи стратегічне управління HR в умовах невизначеності та глобалізації, науковці визначають «об'єктивні тренди, одним з яких є зміна поглядів на персонал компанії» [1; 2; 3].

Науковці підкреслюють, що «в сучасних умовах швидких динамічних змін, високої конкурентної боротьби перед підприємствами стоїть складне завдання забезпечення стратегічного управління HR на основі впровадження інноваційних підходів, методів, технологій та моделей у практику» [4].

У сучасному бізнес-середовищі цифрова трансформація еволюціонувала з категорії технологічних інновацій у статус базової детермінанти стратегічного розвитку компаній. Вона виступає системоутворювальним чинником, що забезпечує не лише автоматизацію операційних процесів, але й глибинну реконструкцію бізнес-моделей, каналів взаємодії з клієнтами та механізмів продукування. Інтеграція передових цифрових рішень дозволяє компаніям підвищувати швидкість прийняття рішень, оптимізувати використання ресурсів та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах високої ринкової динаміки.

Цифровізація розглядається як стратегічна ініціатива інтеграції високих технологій у діяльність компанії, що спрямована на підвищення бізнес-ефективності, оптимізацію операційних циклів, інтенсифікацію праці та мінімізацію витрат. Цифрова трансформація є необхідною складовою успішного розвитку компаній у сучасному бізнес-середовищі, забезпечуючи конкурентоспроможність, інноваційність та готовність адаптуватися до викликів [5].

Цифрова трансформація HR-сфери постає як багатовекторний процес системного переходу від традиційного паперового документообігу та лінійного виконання функцій до розгалужених автоматизованих платформ. Цей процес передбачає перенесення найбільш ресурсомістких

управлінських процедур у цифровий простір, що створює фундаментальні передумови для ефективного функціонування сучасного HR-управління. Використання цифрового інструментарію забезпечує високий рівень обґрунтованості HR-управління та супровідних організаційних процесів.

Цифрова HR-трансформація охоплює HR-середовище в цілому, зокрема цифрову робочу силу, цифрове робоче середовище та надання цифрових HR-послуг (рис. 1).

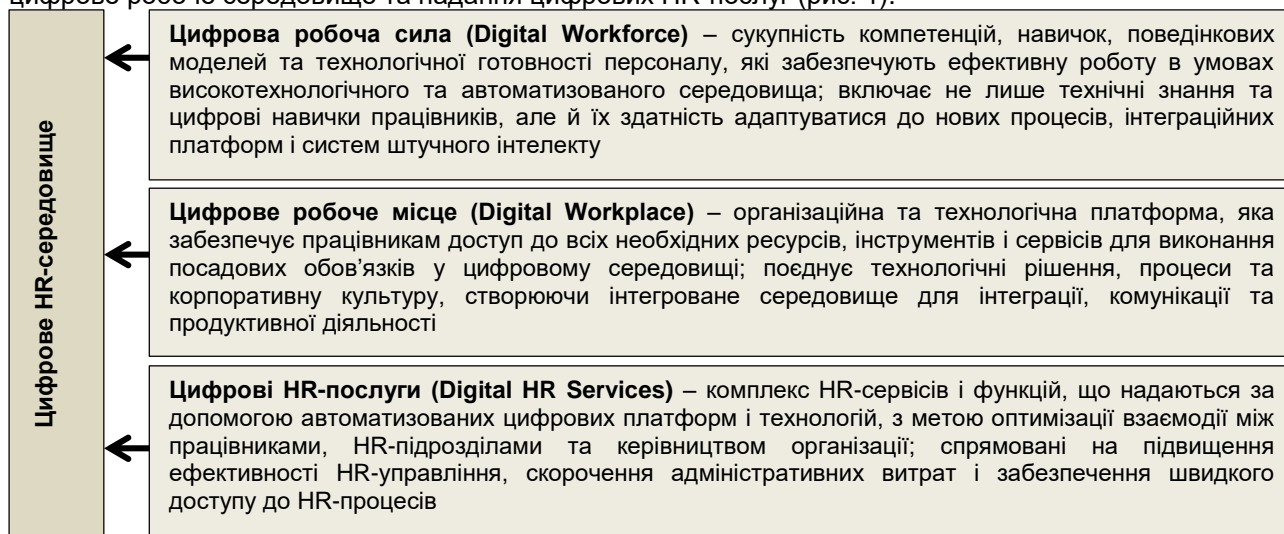


Рис. 1. Цифрове HR-середовище

Джерело: складено авторами

Цифрова HR-трансформація ідентифікується як стратегічна інтеграція інноваційних технологічних рішень у функціональну структуру HR-департаменту з метою інтенсифікації організаційної ефективності. Спектр прикладного інструментарію даного процесу охоплює хмарні інформаційні системи HR-управління (HRIS), інтелектуальні платформи рекрутингу, цифрові середовища внутрішньокорпоративних комунікацій, спеціалізоване програмне забезпечення для оптимізації робочих потоків та предиктивної аналітики кадрового потенціалу.

У процесі впровадження цифрових HR-технологій перед фахівцями постає необхідність систематичної верифікації та інтеграції інноваційних прикладних рішень, програмних платформ та інструментальних середовищ, які суттєво змінюють архітектуру управління HR та логіку реалізації HR-процесів. Активна еволюція технологічних рішень зумовлює потребу у високому рівні адаптивності суб'єктів управління, їх здатності до трансформації й реінжинірингу традиційних HR-процедур відповідно до нових цифрових умов.

Ефективна цифровізація HR-функції виступає ключовим драйвером розвитку організаційних спроможностей, забезпечуючи підтримання високого рівня адаптивності та операційної стійкості в умовах нестабільного бізнес-середовища. Послідовне впровадження інноваційних рішень формує підґрунтя для становлення сучасних управлінських архітектур, орієнтованих на підвищення результативності HR-управління.

Проведене соціологічне дослідження в аспекті цифровізації HR-процесів дозволило виявити ключові переваги запровадження цифрових інструментів в діяльність HR-служби [6].

Проте, у процесі цифрової трансформації критично важливо розуміти, що універсальних цифрових технологій та інструментів, які підходили б абсолютно всім компаніям, не існує. Кожна компанія має свою унікальну структуру, культуру та стадію життєвого циклу, тому доцільним є впровадження лише тих рішень, які приносять реальну користь у конкретних умовах його розвитку та існування. Ефективність стратегії залежить не від кількості запозичених технологій, а від здатності менеджменту обирати інструменти, що максимально відповідають внутрішнім запитам та зовнішнім викликам компанії.

Успіх трансформації забезпечується шляхом гармонійного поєднання різних підходів і методів, що дозволяє створити гнучку систему управління. Такий збалансований підхід дає компанії змогу суттєво оптимізувати ключові HR-процеси. Саме через вибіркове та стратегічно обґрунтоване впровадження цифрових технологій компанія підвищує свою загальну ефективність і зміцнює конкурентоспроможність на ринку, перетворюючи цифрові інструменти на реальну перевагу.

Досягнення стратегічних цілей цифрової HR-трансформації потребує дотримання системно обґрунтованих принципів і чітко регламентованих процедур. З метою забезпечення цілісності підходу зазначені елементи мають бути інтегровані в єдину цифрову HR-стратегію, яка виступає базовим орієнтиром трансформаційних змін і спрямована на забезпечення ефективності процесів цифровізації на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Поділяємо думку, що HR-стратегія компанії «має бути цілеорієнтована на забезпечення компанії креативним та інноваційним персоналом, підтримку його мотивації та розвиток компетентностей, створення нових, унікальних знань» [7].

Формування цифрової HR-стратегії постає одним із ключових пріоритетів управління компанією, оскільки її якісне опрацювання визначає спроможність суб'єкта господарювання адаптуватися до умов високої волатильності та інтенсивної конкуренції сучасного економічного середовища. Науково обґрунтований підхід до довгострокової трансформації передбачає відмову від фрагментарного впровадження окремих цифрових рішень на користь комплексної трансформації управлінської парадигми.

У цьому контексті цифрову HR-стратегію доцільно інтерпретувати не як статичний формалізований документ, а як динамічну систему базових принципів і орієнтирів, що визначають ключові драйвери технологічного розвитку HR-функції.

У системі стратегічного управління цифрова HR-стратегія виконує функцію інтегрованої дорожньої карти (*road map*), орієнтованої на комплексну цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів. Її реалізація спрямована на посилення ефективності ключових HR-функцій і підвищення точності їх операційного виконання.

Незважаючи на тривалість трансформаційного періоду переходу HR-процедур у цифровий формат, ефективність такої трансформації підтверджується позитивними змінами в економічних і соціальних показниках, зокрема: суттєвим зростанням продуктивності праці, оптимізацією витрат на управління персоналом, зниженням ризиків плинності кадрів, підвищенням рівня інклюзивності та залученості працівників до корпоративних процесів.

Процес формування цифрової HR-стратегії відзначається високою ресурсною затратністю та значною інтелектуальною складністю. Водночас використання інкрементального підходу, що передбачає поетапну реалізацію змін, дає змогу сформувати верифіковану траєкторію трансформації, практичне впровадження якої здійснюється в чітко структурованій послідовності етапів.

Застосування такого алгоритмізованого підходу забезпечує цілісність трансформаційних процесів та сприяє зниженню рівня опору організаційного середовища впровадженню інновацій.

Цифрова HR-трансформація зазвичай проходить певні етапи (рис. 2) [8].

1	Оцінювання	Оцінювання поточних HR-процесів, систем та технологій для визначення сфер для вдосконалення та потенційних цифрових рішень
2	Планування	Розробка стратегічної дорожньої карти цифрової трансформації, встановлення цілей, термінів та розподілу ресурсів
3	Впровадження	Впровадження цифрових інструментів та платформ для конкретних HR-функцій, таких як системи відстеження кандидатів, HR-аналітика та портали самообслуговування співробітників
4	Інтеграція	Забезпечення безперервної інтеграції між різними цифровими HR-системами для створення цілісної та взаємопов'язаної HR-екосистеми
5	Управління даними	Встановлення протоколів для збору, аналізу та використання даних управління HR для прийняття обґрунтованих рішень та вдосконалення HR-стратегій
6	Впровадження співробітниками	Заохочення та сприяння прийняттю та використанню співробітниками нових цифрових HR-інструментів шляхом навчання та ініціатив з управління змінами
7	Постійне вдосконалення	Постійне вдосконалення та оновлення цифрових HR-процесів у відповідності з технологічним прогресом та зміною потреб бізнесу

Рис. 2. Етапізація цифрової HR-трансформації

Джерело: складено авторами на основі [8]

Дослідження сучасних практик HR-управління, узагальнення результатів аналізу впровадження інноваційних HR-інструментів [9] дозволяють констатувати неоднорідний характер процесів цифровізації. На поточному етапі розвитку більшість суб'єктів господарювання перебуває у стані активної або частково інституціоналізованої цифрової HR-трансформації. Зазначене проявляється у вибіркового впровадженні цифрових рішень в адміністративні процедури, що має переважно операційний характер і не забезпечує повноцінної інтеграції цифрових технологій у стратегічне управління HR.

Вищий, стратегічно орієнтований рівень трансформації притаманний обмеженому колу компаній, у межах яких цифровізація HR-процесів інтегрована та узгоджена із загальними векторами корпоративного розвитку. У таких суб'єктах господарювання цифрові рішення виконують не лише підтримувальну, а й системоутворювальну функцію в HR-управлінні. Водночас фіксується недостатня представленість компаній, які спромоглися реалізувати комплексний, цілісний та конвергентний підхід до формування цифрової HR-архітектури.

Перехід між ієрархічними рівнями цифрової HR-трансформації вимагає обов'язкової верифікації та стратегічного узгодження з ключовими бізнес-стейкхолдерами компанії. Такий підхід забезпечує інтеграцію HR-ініціатив у загальнокорпоративне цілепокладання та сприяє досягненню стратегічної узгодженості управлінських рішень. У процесі обґрунтування інвестицій у цифрову HR-інфраструктуру принципового значення набуває чітке визначення переваг, які отримує суб'єкт господарювання внаслідок реалізації концепції цифрової HR-трансформації.

Цей процес насамперед сприяє оптимізації когнітивного досвіду персоналу шляхом підвищення інтенсивності навчальних процесів, суттєвого скорочення часових витрат на набуття нових професійних компетентностей та адаптацію до динамічних змін у робочому середовищі. Паралельно відбувається раціоналізація використання часу, оскільки зниження трудомісткості HR-процесів забезпечує можливість перерозподілу управлінської уваги на стратегічно значущі напрями. Кінцевим результатом стає синергія досвіду працівників (*Employee Experience*) та задоволеності клієнтів, де посилення залученості персоналу через цифрові інтерфейси та платформи безпосередньо трансформується у вищу якість взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами та зростання загального рівня клієнтського сервісу.

Компоненти цифрової HR-трансформації функціонують у діалектичній взаємодії та характеризуються високим рівнем взаємозалежності. Інвестиції у сучасні цифрові HR-технології виступають рушієм реінжинірингу та якісної оптимізації HR-бізнес-процесів, забезпечуючи їх адаптацію до вимог цифрової економіки. Структурування компонентів HR-трансформації передбачає перехід до наступної фази – ідентифікації пріоритетних напрямів цифрового розвитку. З цієї метою доцільним є застосування описативних моделей трансформації, які дозволяють здійснювати моделювання, сценарний аналіз та прогнозування динаміки розвитку окремих складових системи.

Парадигма поступового управління змінами відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності складних організаційних трансформацій. Застосування стратегії послідовних інноваційних змін демонструє вищий рівень адаптивності та стійкості порівняно з масштабними програмами реформування. Ефективність цифрового HR-управління при цьому проявляється на мікрорівні.

Актуалізується необхідність трансформації поведінкових моделей персоналу. Відповідно до сучасних управлінських концепцій, найбільш результативним механізмом зміни організаційної поведінки є впровадження послідовних, маломасштабних змін, спрямованих у межах визначеного стратегічного орієнтира. У цьому контексті HR-функція забезпечує координацію, підтримку та спрямування еволюційних змін у поведінкових і професійних моделях персоналу.

Результативне впровадження цифрових HR-технологій у діяльність компанії можливе виключно за умови формування та послідовної реалізації цифрової HR-стратегії. Така стратегія, з одного боку, має автономну функціональну специфіку, а з іншого – інтегрується у загальнокорпоративну стратегію, забезпечуючи її цілісність. Загальна цифрова стратегія компанії визначає вимоги до компетентнісного профілю та поведінкових характеристик персоналу, що виступають критично важливими передумовами успішної трансформації бізнес-моделі в умовах цифровізації.

Функціональне призначення HR-підрозділів полягає у розробці комплексної стратегії, що інтегрує HR-політику та відповідні управлінські практики, спрямовані на забезпечення цифрової трансформації як HR-сфери, так і бізнес-системи загалом. Зазначений процес базується на принципі стратегічної відповідності, відповідно до якого цифровізація розглядається не лише як технологічна модернізація, але й як інструмент системного організаційного розвитку.

Етапність впровадження цифрової трансформації передбачає, що на початковому рівні ключовим завданням є розробка та імплементація політик і практик цифровізації, орієнтованих на формування та стимулювання релевантних компетентностей і поведінкових моделей персоналу. Такий підхід створює необхідні передумови для досягнення стратегічних цілей цифровізації, забезпечуючи підвищення адаптивності людського капіталу до трансформаційних змін бізнес-середовища.

Наступним етапом є забезпечення узгодженості цифрових HR-технологій із загальною цифровою стратегією компанії. У цьому контексті особливого значення набуває синхронізація управлінських рішень в HR-сфері із довгостроковими стратегічними орієнтирами розвитку компанії. Ключовим результатом такої інтеграції є формування та підтримка специфічних компетентнісних профілів, навичок і моделей поведінки персоналу, що безпосередньо відповідають напрямкам стратегічного розвитку компанії та забезпечують її конкурентоспроможність.

Цифрова HR-стратегія розглядається як ключовий елемент стратегічного управління HR, що одночасно виконує роль комплексного проекту та стратегічної «дорожньої карти». Вона регламентує процеси відбору, адаптації та впровадження цифрових HR-технологій, забезпечуючи їхню відповідність загальній організаційній стратегії компанії.

Алгоритм стратегічного проектування цифрової HR-стратегії визначається пріоритетами розвитку компанії та передбачає послідовну реалізацію етапів. Систематизоване графічне відображення даного алгоритмічного підходу представлено на рис. 3, що дозволяє наочно візуалізувати архітектуру взаємозв'язків між етапами стратегічного циклу цифрової HR-трансформації.



Рис. 3. Етапи формування цифрової HR-стратегії

Джерело: складено авторами

Досліджуючи аспекти стратегічного управління HR в умовах цифрової трансформації, науковці дотримуються точки зору, що врахування ключових концепцій цифрової трансформації дозволить подолати виклики та обґрунтувати перспективи стратегічного управління компанією [10].

У контексті посилення зовнішніх трансформацій, масштабної цифровізації бізнес-моделей та глибинної еволюції структури сучасного ринку праці категорія адаптивності набуває статусу ключової детермінанти ефективності стратегічного управління HR. Ця характеристика виступає критично

важливим елементом сучасної HR-стратегії, забезпечуючи життєздатність компанії через механізми випереджального реагування на швидкоплинні зміни зовнішнього середовища.

Концептуально адаптивність передбачає високий рівень динамічної спроможності системи стратегічного управління HR до оперативного відгуку на зовнішні впливи, що реалізується через гнучкість внутрішніх управлінських алгоритмів та здатність до швидкої реконфігурації організаційних структур. У цьому сенсі впровадження адаптивної моделі управління передбачає гнучку трансформацію традиційних підходів, методів і процесів в HR-сфері, перетворюючи їх на релевантний інструментарій для забезпечення стійкої конкурентоспроможності компанії.

У сучасних наукових дослідженнях категорія адаптивності розглядається як фундаментальна динамічна властивість організаційної системи, яка визначає її здатність до оперативної реконфігурації структурних компонентів, управлінських процесів та стратегічних парадигм у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Релевантним теоретичним підґрунтям цього явища є концептуальний підхід Г. Мінцберга, згідно з яким ефективна стратегія формується на діалектичній взаємодії прескриптивного (формально детермінованого) та емерджентного компонентів. Останній виступає гнучким вектором розвитку, що відображається безпосередньо у процесі адаптації до непередбачуваних змін ринкової кон'юнктури.

Застосування цієї концептуальної моделі набуває особливої актуальності для HR-функції, діяльність якої визначається високим рівнем невизначеності та непередбачуваності зовнішніх викликів. До таких критичних факторів належать дефіцит висококваліфікованого персоналу (*talent shortage*), системні економічні та соціальні кризи, динамічні зміни нормативно-правового поля, радикальні технологічні інновації, що вимагають негайної адаптації HR-політики до нових умов.

Методологічним засадам побудови адаптивних HR-стратегій присвячена низка наукових досліджень [11; 12], які обґрунтовують адаптивні HR-стратегії як складові підвищення ефективності персоналу сучасних компаній в умовах динамічних організаційних змін.

Адаптивність HR-стратегії визначається як динамічна здатність HR-політики до гнучкої трансформації у відповідь на зовнішні виклики. Ця властивість проявляється через можливість оперативної реконфігурації функцій, інструментарію та ієрархії пріоритетів HR-системи відповідно до змін у бізнес-моделях, технологічних проривах, трансформації очікувань персоналу та клієнтів.

На відміну від жорстко структурованих стратегічних планів із фіксованим горизонтом, адаптивна HR-стратегія не лише передбачає варіативність рішень, але й інтегрує можливість стратегічних змін, створюючи умови для оперативного аналізу ситуаційних викликів і негайної корекції управлінських впливів HR-підрозділу. Такий підхід дозволяє мінімізувати часовий лаг між виникненням зовнішнього впливу та організаційною реакцією, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності в умовах глобальної турбулентності.

Адаптивна HR-стратегія – це гнучкий підхід, заснований на даних, який узгоджує управління талантами з потребами бізнесу, що змінюються, зосереджуючись на гнучкості, безперервному навчанні та орієнтованих на працівників практиках. Ключові характеристики включають, але не обмежуються, використання аналітики даних для прийняття рішень, сприяння культурі стійкості та використання технологій для підтримки гібридних моделей роботи. Ключові характеристики адаптивної HR-стратегії подано у табл. 1.

Таблиця 1

Ключові характеристики адаптивної HR-стратегії

Критерій	Характеристика
Стратегічна гнучкість та узгодженість	Швидке реагування HR-процесів на зміни в бізнес-цілях, зміни на ринку, економічну невизначеність на засадах сценарного планування, підготовки до різних варіантів розвитку подій, включаючи кризові ситуації.
Прийняття рішень на основі даних	Використання HR-аналітики та технологій для формування HR-політики.
Орієнтація на індивідуалізацію працівника	Зосередження на досвіді, емпатії та залученості працівників, запровадження персоналізованих стратегій мотивації та розвитку з врахуванням змістової складової функціональних обов'язків.
Гнучкі моделі роботи	Впровадження гібридних, віддалених та гнучких робочих структур для підтримки потреб робочої сили та залучення талантів.
Безперервне навчання та розвиток (L&D) на засадах цифрової готовності	Інвестування в системи навчання та підвищення кваліфікації (<i>e-learning, microlearning, lifelong learning</i>), впровадження цифрових інструментів (<i>ATS, HRM-систем, People Analytics, AI-рішення</i>) з метою набуття персоналом нових компетентостей на засадах пріоритетності цифрової грамотності.
Цілісний підхід	Залучення, розвиток та ефективність талантів є взаємопов'язаними функціями.
Культура резильєнтності	Культивування адаптивного, інноваційного та психологічно безпечного середовища.
Децентралізоване прийняття рішень	Надання командам всеохоплюючої інформації для швидкого реагування на запити і виклики.

Джерело: складено авторами

У сучасному науковому дискурсі цифрова трансформація розглядається не як автоматизація операційних процесів, а як фундаментальне переосмислення управлінських підходів, що охоплює всі рівні HR-управління. У цьому контексті адаптивність HR-стратегії виступає визначальним чинником забезпечення життєздатності та конкурентного розвитку організаційної системи.

Імплементація адаптивних моделей у стратегічне управління HR дозволяє суттєво збільшити швидкість організаційного реагування на динамічні ринкові виклики. Предиктивний характер адаптивної HR-політики сприяє зниженню ризиків втрати кадрового потенціалу.

Гнучкість HR-інструментарію безпосередньо корелює з підвищенням рівня залученості персоналу, оскільки цифрові сервіси стають більш персоналізованими та орієнтованими на індивідуальні потреби працівників. Високий рівень адаптивності HR-функції, своєю чергою, слугує каталізатором інноваційної спроможності компанії, створюючи сприятливе середовище для генерації та впровадження інтелектуальних інновацій у межах цифрового бізнес-середовища.

Досвід застосування адаптивного HR-управління провідними світовими компаніями представлений у табл. 2 [13].

Таблиця 2

Світовий досвід застосування моделей адаптивного HR-управління

Компанія	Модель адаптивного HR-управління
1	2
Google: дані, безпека та інновації	Google є лідером у сфері <i>data-driven HR</i> , де аналітика даних визначає всі рішення: від рекрутингу до прогнозування плинності кадрів. Технологічна точність у компанії поєднується з гуманістичним підходом: програмами добробуту (<i>health & mindfulness</i>) та культурою психологічної безпеки. Завдяки відкритій комунікації та прозорості створюється середовище для інновацій.
Salesforce: культура «Ohana»	HR-стратегія Salesforce ґрунтується на філософії « <i>Ohana</i> » (родина), що об'єднує співробітників, клієнтів та партнерів у єдину спільноту. Ця модель базується на ключових цінностях: довірі, успіху клієнтів, інноваціях, рівності, благодійності та добробуті. Принципи « <i>Ohana</i> » інтегровані в усі HR-процеси – від найму до оцінювання ефективності. Така культура перетворює цінності на щоденну операційну практику, яка стимулює співпрацю, формує поведінку та забезпечує високу лояльність персоналу.
Meta: місія і баланс	У Meta місія «об'єднати людей» є основою корпоративної ДНК та ключовим критерієм підбору персоналу. HR-стратегія фокусується на розвитку сильних сторін і безперервному навчанні, де помилки розглядаються як інструмент зростання. Компанія активно підтримує баланс між роботою та життям через гнучкий графік, додаткові відпустки та турботу про ментальне здоров'я. Такий підхід підкреслює, що якість життя працівників є такою ж пріоритетною, як і бізнес-результати.
IBM: ШІ та глобальна інтеграція	IBM використовує ШІ для автоматизації підбору кадрів, прогнозування кар'єрного зростання, аналізу залученості та контролю рівності оплати. Стратегічну важливість цього напряму підтверджує наявність позиції віцепрезидента з трансформації та культури. IBM переосмислює структуру роботи через геоцентричну модель, поєднуючи офлайн та дистанційні команди, активно інвестує в корпоративну соціальну відповідальність.
Microsoft: культура навчання замість всезнання	Microsoft трансформувала корпоративну культуру, замінивши менталітет « <i>know-it-all</i> » на підхід « <i>learn-it-all</i> ». Нова HR-стратегія базується на безперервному розвитку, інклюзивності та технологічному моніторингу емоційного стану працівників. Компанія стимулює відкритий зворотний зв'язок і розглядає помилки як необхідну частину навчання. Завдяки автентичному лідерству CEO, Microsoft стала більш адаптивною та людиноцентричною компанією.
Netflix: довіра і результат	HR-стратегія Netflix базується на радикальній чесності та наймі виключно «А-гравців» (топ-перформерів), оскільки компанія не толерує середніх результатів. Ключові принципи – необмежені відпустки та висока автономність, що нерозривно пов'язані з суворою підзвітністю за результат. Така модель створює саморегульовану культуру, де довіра та відповідальність дозволяють уникати зайвого контролю.
Johnson & Johnson: цінності й інклюзія	HR-стратегія Johnson & Johnson базується на корпоративному « <i>Кредо</i> », яке визначає моральні стандарти щодо клієнтів, працівників та суспільства. Компанія фокусується на розвитку лідерства, інклюзивності, конкурентній оплаті та комплексній підтримці здоров'я персоналу. Стійкість системи забезпечується суворою відповідністю всіх управлінських рішень – від винагород до кар'єрного просування – закладеним у « <i>Кредо</i> » цінностям.
Nissan: постійне вдосконалення	В основі HR-стратегії Nissan лежить японська філософія <i>кайдзен</i> – система безперервного вдосконалення, де розвиток персоналу є постійним процесом, а не разовим заходом. Компанія фокусується на прозорій оплаті праці, навчанні без відриву від виробництва, автономії лідерів та відкритому зворотному зв'язку. Такий підхід формує високу персональну відповідальність, дозволяючи кожному працівнику чітко бачити свій внесок у загальний успіх компанії.
Ford: дисципліна та аналітика	Ford поєднує класичне управління з аналітикою, базуючи HR-підхід на дисципліні, прозорості та вимірюванні результатів. Компанія використовує дані для прогнозування продуктивності та планування кар'єри, одночасно підтримуючи високі стандарти безпеки й корпоративної культури. Така стратегія забезпечує стійкість промислового гіганта в умовах нестабільного ринку.

продовження табл. 1

1	2
Marks & Spencer: комунікація і залученість	HR-стратегія Marks & Spencer базується на відкритій комунікації та постійному діалозі. Через регулярні опитування, зустрічі з керівництвом та програми обміну ідеями компанія вибудовує високий рівень довіри та залученості персоналу. Такий підхід дозволяє управлінцям оперативного реагувати на настрої колективу, що забезпечує стабільну продуктивність навіть у періоди реструктуризації та економічних викликів.
Mayo Clinic: команда і довіра	У Mayo Clinic HR-система базується на командній роботі та довірі, оскільки в охороні здоров'я ефективна взаємодія є питанням безпеки. Через програми спільного навчання компанія забезпечує чітку координацію дій у критичних ситуаціях. Окрім професійної підготовки, Mayo Clinic підтримує ментальне здоров'я та гнучкість графіків, створюючи середовище, де кожен працівник відчуває значущість своєї ролі. Це дозволяє компанії стабільно посідати провідні позиції в рейтингах найкращих роботодавців.

Джерело: складено авторами на основі [13]

Незважаючи на галузеву специфіку та масштаби діяльності, досвід світових лідерів підтверджує, що сучасна ефективна HR-стратегія трансформувалася у динамічну операційну систему бізнесу, побудовану на принципах адаптивного HR-управління. Така модель дозволяє компанії гнучко реагувати на зовнішні виклики, перетворюючи управління людським капіталом на стратегічний актив, що постійно еволюціонує.

У сучасному науковому просторі активно представлені дослідження щодо впровадження цифрових інструментів в HR-середовище та обґрунтування адаптивної моделі управління [14; 15]. Разом з тим, акцентується увага на неможливості побудови узагальненої моделі цифрового HR-управління, що зумовлює необхідність індивідуального підходу до вибору інструментів та методів трансформації.

Фундаментом адаптивного підходу виступає поєднання дата-центричності з предиктивною аналітикою, що забезпечує перехід від простої звітності до точного вимірювання результатів у реальному часі. Це доповнюється формуванням культури безперервного навчання та високої довіри, де розвиток компетенцій інтегрований у щоденну діяльність, а помилки розглядаються як необхідний етап організаційної адаптації. Водночас стратегічна відповідність гарантує повну синхронізацію HR-процесів із глобальною місією компанії, що стає критичним фактором стійкості в періоди турбулентності.

Важливим аспектом адаптивної моделі є розвиток розподіленого лідерства на всіх ієрархічних рівнях, що суттєво підвищує швидкість ухвалення рішень та рівень автономності команд. Саме така інтегрована система перетворює стратегічне управління HR на головний чинник конкурентної переваги. Вона визначає здатність сучасної компанії не просто пристосовуватися до змін, а проактивно очолювати їх, забезпечуючи стратегічну стійкість та ефективне масштабування цифрових інновацій.

У науковій літературі наголошується, що адаптивність HR-стратегії є ключовим механізмом подолання розриву між темпами технологічного розвитку та швидкістю адаптації персоналу до інноваційних змін. Це обумовлює необхідність формування гнучких операційних моделей, які дозволяють системі HR-управління не лише реагувати на зовнішні зміни, а й прогнозувати майбутні потреби компанії у компетенціях. У результаті стратегічна гнучкість реалізується у здатність оперативного перенаправляти інтелектуальні ресурси та переформатовувати функціональні обов'язки відповідно до цифрових пріоритетів бізнесу.

Ефективна імплементація адаптивної HR-стратегії неможлива без врахування чинника «цифрового мислення» (*Digital Mindset*) працівників. Дослідження підкреслюють, що стратегічна адаптивність повинна корелювати з індивідуальною готовністю до безперервного навчання (*Lifelong Learning*) та позитивним сприйняттям технологічних модифікацій. Це передбачає трансформацію традиційних жорстких посадових інструкцій у гнучкі рольові моделі, де фокус зміщується з виконання фіксованих завдань на досягнення цільових результатів у динамічних проектних командах.

Адаптивність у цифрову епоху виступає як інтегральна категорія, що поєднує високу швидкість обробки даних (*Big Data HR*) з гуманістичним підходом до управління HR. Використання аналітичних інструментів забезпечує HR-управління об'єктивною інформацією про стан організаційного середовища у реальному часі, що слугує базою для прийняття зважених адаптивних рішень. У підсумку, стратегічна адаптивність виступає гарантом збереження цілісності компанії в умовах турбулентності, перетворюючи зовнішні виклики на можливості для поступового розвитку та інноваційного прориву.

Концепція адаптивності слугує фундаментальним підґрунтям сучасних HR-трендів, що визначається насамперед зміною горизонтів проектування управлінських рішень в HR-сфері – переходом від статичного управління до динамічного стратегічного управління HR (рис. 4). В умовах, коли технологічний прогрес, зокрема розвиток мультимодального штучного інтелекту, випереджає цикли традиційної бізнес-освіти, здатність системи HR до швидкої самокорекції стає головною конкурентною перевагою.

Upskilling, Cross-skilling, Reskilling	<p><i>Upskilling</i> – це процес поглиблення експертизи в межах поточної ролі, що дозволяє працівникам швидко опанувати нові технології та інструменти для збереження конкурентоспроможності компанії.</p> <p><i>Cross-skilling</i> спрямований на розвиток суміжних компетенцій, що розширює спектр ролей співробітника та підвищує операційну гнучкість організації через створення багатофункціонального кадрового резерву.</p> <p><i>Reskilling</i> передбачає повну перекваліфікацію та опанування принципово нової спеціальності, що є критично важливим для адаптації персоналу до масштабних технологічних змін або стратегічного переходу бізнесу в інші галузі.</p>
Agile HR	Гнучкий підхід до управління HR, що базується на принципах Agile (швидкість, адаптивність, залученість) і зміщує фокус із жорсткого контролю на крос-функціональну командну роботу, спринти та безперервне вдосконалення процесів відповідно до потреб співробітників.
Hybrid Work	Гнучкий формат організації праці, що поєднує роботу в офісі та віддалено, дозволяючи працівникам обирати оптимальне місце для виконання завдань задля підвищення продуктивності та покращення балансу між роботою та особистим життям.
Data-driven HR	Стратегічне застосування аналітики даних, штучного інтелекту та метрик для прийняття управлінських рішень в управлінні HR на засадах доказовості.
Employee Experience	Цілісний шлях взаємодії фахівця з організацією від найму до звільнення, що через поєднання культури, технологій і робочого простору створює середовище для підвищення задоволеності, продуктивності та довгострокового утримання талантів.
Agentic AI	Автономні системи, які еволюціонували від пасивного генерування контенту до проактивного виконання складних багатоетапних завдань шляхом самостійного планування, міркування та використання інструментів у реальному середовищі.
Talent Acquisition	Стратегічне залучення талантів, яке забезпечує довгострокове зростання організації через проактивний пошук, брендинг роботодавця та використання ШІ для найму висококваліфікованих фахівців.
Skills-based hiring	Орієнтований на навички підхід до рекрутингу, який надає пріоритет реальним компетенціям і практичним здібностям кандидата над формальними дипломами чи попередніми посадами.
Descriptive HR Analytics	Застосування статистичних методів до аналізу HR-даних (<i>workforce analytics</i>) для покращення бізнес-рішень та прийняття рішень щодо поточного управління HR.
Predictive HR Analytics	Використання історичних даних, статистичних алгоритмів та методів машинного навчання для передбачення майбутніх подій і тенденцій у поведінці персоналу.
Prescriptive HR Analytics	Системне використання даних і машинного навчання для моделювання майбутніх сценаріїв, що дозволяє прогнозувати HR-процеси для прийняття випереджальних стратегічних управлінських рішень.
Well-being	Комплексний підхід до підтримки фізичного, ментального та фінансового здоров'я, когнітивної стійкості працівників шляхом імплементації культури резильєнтності у бізнес-середовище організації.
Інклюзія та різноманітність (DEI)	Створення середовища, яке забезпечує рівний доступ до можливостей та активну залученість працівників із різними культурними чи фізичними відмінностями, перетворюючи різноманітність на інструмент підвищення інноваційності команд.

Рис. 4. Імплементація концепції адаптивності в сучасних HR-трендах

Джерело: складено авторами

Сьогодні адаптивність виступає як критична здатність для виживання компанії в епоху кадрового дефіциту та глобальної мобільності талантів. Актуальність концепції адаптивності проявляється у впровадженні асинхронних форматів роботи та повної автономії команд зі зміщенням акцентів з

контролю на довіру та орієнтацією на вимірюваний результат. Концепція адаптивності стає фундаментом для формування культури резильєнтності, підтримки ментального здоров'я та когнітивної стійкості працівників. За високої невизначеності, що є невід'ємною характеристикою стратегічного управління, актуальність HR-стратегій зміщується у бік створення психологічно безпечного простору, де виклики сприймаються як можливість для зростання. Компанії, які здійснюють свою діяльність на концептуальних засадах адаптивності, демонструють вищу швидкість прийняття рішень та кращу здатність утримувати таланти, оскільки пропонують середовище, що еволюціонує синхронно з потребами кожної особистості та викликами глобального ринку.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі впровадження компанією концепції адаптивності набуває визначального значення для досягнення та утримання стійкої конкурентоспроможності [16]. Адаптивний підхід передбачає не просто пасивне реагування на зовнішні виклики, а формування гнучкої внутрішньої структури, здатної прогнозувати ринкові трансформації та перетворювати потенційні загрози на стратегічні можливості. Інтегруючи адаптивні механізми на всіх рівнях управління, компанія набуває здатності до постійної самоодернізації, що забезпечує підтримку лідерських позицій навіть в умовах високої турбулентності та невизначеності ринку.

Заслужують на увагу дослідження, що наголошують на актуальності стратегічного управління HR у розвитку організаційної резильєнтності. Стратегічне управління HR, зазначають науковці, «при синергетичній інтеграції з трансформаційним лідерством та імплементації концепції адаптивності в організаційну культуру, відіграє життєво важливу роль у сприянні організаційній резильєнтності» [17].

У контексті глобальних трансформаційних викликів, зумовлених цифровізацією економічних систем, демографічними змінами та впровадженням нових HR-моделей, зокрема дистанційних та гібридних форматів, адаптивність HR-стратегії визначається як критично необхідна умова сталого розвитку сучасних суб'єктів господарювання. Ця категорія виходить за межі пересічної здатності до змін, перетворюючись на систему комплексного управління організаційними трансформаціями на всіх рівнях ієрархії. Стратегічна адаптивність забезпечує інституційну стійкість до зовнішніх викликів, створюючи передумови для підтримання життєздатності компанії та її прогресивного розвитку в умовах тотальної цифрової трансформації. У зв'язку з цим формування адаптивно-орієнтованої HR-стратегії постає пріоритетним завданням для компаній, що прагнуть забезпечити високий рівень лабільності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності.

Адаптивна HR-стратегія сприймається не як ізольована функція, а як фундаментальна управлінська парадигма, що охоплює всі напрями HR-управління та трансформує HR-службу у повноцінного стратегічного бізнес-партнера. Така модель здатна гарантувати стабільність та поступове зростання компанії навіть у періоди високої турбулентності. Теоретичним базисом сучасних адаптивних моделей HR-управління є синергетичне поєднання стратегічної гнучкості, ґрунтовної цифровізації процесів, персоналізованих підходів до розвитку людського капіталу та формування внутрішньокорпоративної культури інновацій.

Попри існуючі деструктивні виклики, процеси цифровізації відкривають нові стратегічні можливості для якісної оптимізації управлінських алгоритмів. Використання аналітики великих даних (*Big Data*) дозволяє суб'єктам господарювання не лише здійснювати ретроспективний аналіз і моніторинг поточного стану HR-системи, а й формувати прогностичні моделі її стратегічного розвитку. Такий аналітичний підхід підвищує лабільність HR-стратегій у відповідь на динамічні зміни ринкової кон'юнктури та забезпечує стійкі конкурентні переваги завдяки передбачуваності HR-рішень.

Цифровізація та інтеграція технологій штучного інтелекту радикально змінюють парадигму HR-управління, створюючи фундаментальні передумови для інноваційно орієнтованого розвитку компанії. Ефективність використання цифрових новацій безпосередньо залежить від здатності компаній адаптуватися та забезпечувати гармонійне поєднання цифрових інструментів, людського чинника та етичних принципів. У цьому контексті HR-функція трансформується з інструмента операційної ефективності у потужний каталізатор трансформаційних змін, що визначають сталий розвиток і високий рівень соціальної відповідальності сучасних бізнес-структур у глобальному соціоекономічному просторі.

Ефективна адаптація HR-управління до умов глобальної цифровізації набуває характеру системної трансформації, що охоплює всі рівні організаційного функціонування – від стратегічного планування до операційної реалізації HR-процесів. Йдеться не лише про впровадження окремих цифрових інструментів, а про ґрунтовне переформатування HR-архітектури, в межах якої відбувається інтеграція інтелектуальних технологій, зокрема мультимодального штучного інтелекту, предиктивної аналітики та автоматизованих платформ управління талантами. Така трансформація забезпечує підвищення точності управлінських рішень та формування проактивної моделі управління HR.

Водночас ключовим імперативом цифрової еволюції HR-функції залишається збереження людського аспекту в управлінні. Надмірна технологізація без належного врахування психологічних, соціальних та поведінкових аспектів може призвести до зниження залученості персоналу та нівелювання організаційної довіри. Саме тому стратегічно важливим є досягнення синергії між цифровими інноваціями та принципами емпатійного лідерства, індивідуалізованого підходу до працівників і розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Особливого значення набуває трансформація корпоративної культури, яка стає базовим каталізатором адаптивності та інноваційності. Формується нова управлінська парадигма, що ґрунтується на принципах безперервного навчання (*lifelong learning*), гнучкості мислення та відкритості до змін. Інтеграція навчання у щоденну професійну діяльність сприяє формуванню середовища, де розвиток компетенцій є постійним стратегічно орієнтованим процесом. У таких умовах персонал сприймає цифрові технології як інструмент підвищення власної ефективності, розширення професійних компетентностей і можливостей.

Компанії, які успішно реалізують комплексний підхід до цифрової HR-трансформації, отримують конкурентну перевагу у вигляді високої організаційної резильєнтності, здатності до швидкої адаптації та формування інноваційного людського капіталу. Це дозволяє не лише ефективно реагувати на виклики динамічного ринку, але й проактивно формувати нові стратегії розвитку в умовах цифрової економіки.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчує, що технологічні інновації формують нову парадигму HR-управління, трансформуючи HR-функцію з адміністративно-сервісної у стратегічно орієнтовану, дата-центричну систему. У провідних глобальних корпораціях цифрові рішення, зокрема штучний інтелект, машинне навчання та аналітика великих даних, вже інтегровані у ключові HR-процеси. Це забезпечує не лише підвищення операційної ефективності, але й створення нової якості управлінських рішень, заснованих на об'єктивних даних і прогнозних моделях.

Ключовим вектором цієї трансформації є перехід від реактивного та інтуїтивного підходу до предиктивного та прескриптивного HR-управління. Використання алгоритмів обробки великих масивів даних дозволяє ідентифікувати закономірності HR-процесів з урахуванням багатовимірних параметрів та прогнозувати їхню майбутню результативність. У результаті компанії отримують інструменти для раннього виявлення талантів, формування кадрового резерву та побудови індивідуалізованих траєкторій кар'єрного зростання, які відповідають як стратегічним цілям бізнесу, так і персональним очікуванням працівників.

Разом із тим, така цифрова трансформація вимагає належного врегулювання етичних та правових аспектів використання даних, включаючи питання конфіденційності, алгоритмічної упередженості та відповідальності за прийняті рішення. Ефективна імплементація інновацій можлива лише за умов поєднання технологічної досконалості з принципами етичного управління, що забезпечує довіру з боку працівників та сталість організаційного розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки з проведеного дослідження. Сучасний етап цифрових трансформацій радикально переосмислює концептуальні засади HR-управління, трансформуючи HR-функцію у стратегічний центр формування організаційної адаптивності та інноваційного розвитку. Традиційні моделі HR-стратегій, орієнтовані на стабільність і стандартизацію процесів, виявляються недостатньо ефективними в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. У зв'язку з цим актуалізується потреба у формуванні адаптивних HR-механізмів, здатних забезпечити динамічну перебудову управлінських практик, підтримку конкурентоспроможності та ефективне використання людського капіталу як ключового ресурсу компанії.

Цифрова трансформація HR-функцій постає як комплексний, багаторівневий процес, ефективність якого детермінується якістю стратегічного формулювання та узгодженістю з корпоративною бізнес-моделлю. За відсутності чітко окреслених стратегічних орієнтирів цифрові ініціативи набувають фрагментарного характеру, що обмежує їхню синергію та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал технологічних рішень. У цьому контексті HR-цифровізація має інтегруватися у загальну стратегію розвитку компанії, забезпечуючи досягнення ключових бізнес-цілей та стійких конкурентних позицій.

Водночас трансформаційні зміни не можуть бути зведені виключно до впровадження цифрових інструментів, оскільки вони передбачають глибинну перебудову організаційної культури та управлінських практик. Стратегічно орієнтований підхід забезпечує поетапність імплементації інновацій, що дозволяє сформувати належний рівень цифрової зрілості персоналу, знизити рівень невизначеності та забезпечити психологічну готовність працівників до нових форматів взаємодії. Така логіка трансформації гарантує системність і послідовність змін, охоплюючи всі функціональні блоки HR-управління.

У стратегічній перспективі цифрова HR-трансформація формує підґрунтя для розвитку гнучких, інноваційно орієнтованих компаній, здатних ефективно реагувати на глобальні виклики та використовувати нові можливості цифрової економіки. Адаптивна HR-стратегія виступає не лише реакцією на сучасні виклики цифрової економіки, а й потужним драйвером довгострокового розвитку. Вона забезпечує синхронізацію людського капіталу з інноваційними цілями бізнесу, формуючи основу для стійкого зростання, підвищення організаційної резильєнтності та ефективного функціонування в умовах постійних змін.

Література

1. Лазебник Ю. О., Корепанова К. О. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 121-126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712->

2021-4-121-126.

2. Стойко М. М. Стратегічне управління персоналом в умовах глобалізації та характеристика HR-субстратегій компаній. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 96. № 5. С. 170-181. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.170.

3. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 37-45. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059>.

4. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>.

5. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Вовкотруб К. В. Цифрові трансформації HR-процесів в умовах стратегічного розвитку організацій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 26. № 75(2). С. 147-156. DOI: [10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334234](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334234).

6. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147-156. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147.

7. Дороніна О. А., Алярова А. В. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>.

8. Digital HR Transformation: Stages, Components, and Getting Started. *Next Innovation Asia*. URL: <https://nextinnovationasia.com/blog/digital-hr-transformation-stages-components-and-getting-started/> (дата звернення: 15.01.2026).

9. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3(40). С. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>.

10. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 211-216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>.

11. Перегуда Ю. А. Адаптивні HR-стратегії та мотиваційні механізми підвищення ефективності персоналу сучасних компаній. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Випуск 46. С. 760-772. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19017083>.

12. Олійник І. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>.

13. 11 HR-стратегій від світових лідерів бізнесу. *Український бізнесмен*. 2025. URL: <https://ukrbusinessman.com.ua/11-hr-strategij-vid-svitovyh-lideriv-biznesu/> (дата звернення: 21.12.2025).

14. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконт І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 159-166. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-28>.

15. Panasiuk O., Kravchuk O. The impact of digitalization on strategic human resource management: global and national context. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. Vol. 15. Issue 1. P. 30-44. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrp.15\(1\).2025.03](http://dx.doi.org/10.21511/slrp.15(1).2025.03).

16. Conceptual Approaches of the Formation of a New Paradigm for Rating the Competitiveness of Business Structures / Vedernikov M., Chernushkina O., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Mantur-Chubata O., Horbatiuk O. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6. № 59. P. 420-431. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4419>.

17. Sari F., Iskandar S., Fitriadi Y. Resilience in Human Resource Management: How Organizations Adapt to Uncertainty and Crisis. *International Journal of Economics and Management Research*. 2025. Vol. 4. № 1. P. 750-757. DOI: <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i1.491>.

References

1. Lazebnyk, Yu.O. and Korepanova, K.O. (2021), "Strategic human resource management in uncertain time", *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 121-126, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-121-126>.

2. Stoiko, M.M. (2025), "Strategic HR management in the context of globalization and characteristics of HR sub-strategies of companies", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, Volume 96, no. 5, pp. 170-181, DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.170.

3. Kryvoruchko, O.M., and Shmorhun, O.A. (2025), "Development of HR management strategies in the context of digitalisation", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 90, pp. 37-45. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059>.

4. Podra O.P., Petryshyn N.Ya. and Kyrychuk I.V. (2024), "Modern approaches to the strategic management of human resources at the enterprise", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. No. 1 (11), pp. 49-57, DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>.
5. Vedernikov, M.D., Chernushkina, O.O., Volianska-Savchuk, L.V. and Vovkotrub, K.V. (2025), "Digital transformations of HR processes as a component of strategic development of organisations", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 26, no. 75 (2), pp. 147-156, DOI: [10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334234](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334234).
6. Danylevych N., Rudakova S., Shchetinina L. and Kasianenko Ya. (2025), "HR-processes digitization in present-day developments", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. vol. 64, no. 3, pp. 147–156, DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147.
7. Doronina, O.A. and Aliarova, A.V. (2022), "Personnel management strategies in the environment of the knowledge economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, Iss. 42, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>.
8. Digital HR Transformation: Stages, Components, and Getting Started, available at: <https://nextinnovationasia.com/blog/digital-hr-transformation-stages-components-and-getting-started/> (access date January 15, 2025).
9. Hridin, O.V. (2023), "General trends and characteristic aspects of digital transformation in the field of HR management", *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia: elektronne naukove fakhove vydannia*, Iss. 3(40), pp. 10–18, DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>.
10. Parii, L. and Klymenko, A. (2024), "Strategic personnel management of enterprises in the conditions of digital transformation", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 32, pp. 211-216, DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>
11. Pehuda, Yu.A. (2025), "Adaptive HR strategies and motivational mechanisms for increasing the efficiency of the staff of modern companies" *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna*, Iss. 46, pp. 760-772, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19017083>.
12. Oliinyk, I. (2024), "Strategies for HR management adaptation in the conditions of digitalization and artificial intelligence", *Ekonomika ta suspilstvo*, Iss. 70, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>
13. 11 HR-stratehii vid svitovykh lideriv biznesu [11 HR strategies from global business leaders], available at: <https://ukrbusinessman.com.ua/11-hr-strategij-vid-svitovyh-lideriv-biznesu/> (access date December 21, 2025).
14. Kravchuk, O.I., Varis, I.O. and Riabokon, I.O. (2023), "Managing the digital HR transformation through a digital HR strategy", *Infrastruktura rynku*, Iss. 71, pp. 159-166, DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-28>
15. Panasiuk O. and Kravchuk O. (2025), "The impact of digitalization on strategic human resource management: global and national context", *Social and labour relations: theory and practice*, no. 15(1), pp. 30-44, DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.15\(1\).2025.03](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.15(1).2025.03)
16. Vedernikov, M., Chernushkina, O., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M., Mantur-Chubata, O. and Horbatiuk, O. (2024), "Conceptual Approaches of the Formation of a New Paradigm for Rating the Competitiveness of Business Structures", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Vol. 6, no. 59, pp. 420–431, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4419>
17. Fitrah Sari, Silvia Iskandar, and Yohan Fitriadi. (2025), "Resilience in Human Resource Management: How Organizations Adapt to Uncertainty and Crisis", *International Journal of Economics and Management Research*, vol. 4, no. 1, pp. 750–757, DOI: <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i1.491>.

Ведерніков М.Д., Комар Т.В., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л.В.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ HR НА ЗАСАДАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ АДАПТИВНОЇ HR-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Мета. Теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо імплементації адаптивних HR-стратегій в систему стратегічного управління HR за умов динамічної цифрової трансформації бізнес-процесів.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Метод теоретичного дослідження використано для узагальнення теоретичних засад стратегічного управління HR, концепції адаптивності та цифрової трансформації; системний підхід – для формування аспектів впровадження цифрових інструментів в HR-середовище та обґрунтування адаптивної моделі управління на засадах застосування адаптивної HR-стратегії; метод узагальнення – для систематизації методологічних засад імплементації адаптивних HR-стратегій у систему стратегічного управління HR в умовах цифрової трансформації.

Результати дослідження. З'ясовано, що цифрова трансформація набуває системоутворювального значення як ключовий фактор ефективного стратегічного розвитку організацій, підвищення конкурентоспроможності, стимулювання інноваційної активності та забезпечення високого рівня готовності до реагування на динамічні виклики зовнішнього середовища.

Цифрова HR-трансформація виступає одним із базових драйверів розвитку організаційних спроможностей, оскільки забезпечує підтримку операційної стійкості, гнучкості та ефективності стратегічного управління HR. Доведено, що ефективність цифровізації безпосередньо залежить від наявності комплексної цифрової HR-стратегії, яка передбачає системність, послідовність та інтегрованість трансформацій у загальну бізнес-модель підприємства. Обґрунтовано, що адаптивність у системі стратегічного управління HR забезпечує здатність організації до своєчасного та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища, сприяє підвищенню її резильєнтності та стійкості у довгостроковій перспективі. Поєднання цифрових інструментів із адаптивними управлінськими підходами формує синергетичний ефект, який дозволяє організаціям не лише ефективно функціонувати в умовах невизначеності, але й проактивно формувати траєкторію власного розвитку, забезпечуючи довгострокове зростання та стратегічну стабільність.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістали подальшого розвитку наукові положення щодо формування цифрового бізнес-середовища та цифрової HR-трансформації у системі стратегічного управління HR. Доведено, що концепція адаптивності слугує фундаментальним підґрунтям сучасних HR-трендів.

Практична значущість результатів дослідження. Обґрунтовані теоретико-методичні положення можуть бути імplementовані у діяльність підприємств для підвищення ефективності стратегічного управління HR шляхом переходу від традиційних до адаптивних моделей HR-управління, орієнтованих на динамічність, інноваційність і стратегічну інтегрованість.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне управління HR, цифрова HR-трансформація, цифрова HR-стратегія, адаптивна HR-стратегія.

Vedernikov M.D., Komar T.V., Chernushkina O.O., Volianska-Savchuk L.V.

STRATEGIC HR MANAGEMENT BASED ON THE IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF ADAPTIVE HR STRATEGY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Purpose. The aim of the article is theoretical substantiation and development of methodological recommendations for strategic HR management based on the implementation of adaptive HR strategies in the context of dynamic digital transformation of business processes.

Methodology of research. A combination of general scientific and special methods was used in the research process. The theoretical research method was used to generalize the theoretical principles of strategic HR management, the concept of adaptability and digital transformation; the systemic approach was used to form aspects of the implementation of digital tools in the HR environment and to substantiate the adaptive management model based on the application of an adaptive HR strategy; the generalization method was used to systematize the methodological principles of implementing adaptive HR strategies into the strategic HR management system in the context of digital transformation.

Findings. It has been found that digital transformation is gaining system-forming importance as a key factor in the effective strategic development of organizations, increasing competitiveness, stimulating innovative activity and ensuring a high level of readiness to respond to dynamic challenges of the external environment. Digital HR transformation is one of the basic drivers of the development of organizational capabilities, as it provides support for operational stability, flexibility and effectiveness of strategic HR management. It has been proven that the effectiveness of digitalization directly depends on the presence of a comprehensive digital HR strategy, which provides for systematicity, consistency and integration of transformations into the overall business model of the enterprise.

It is substantiated that adaptability in the strategic HR management system ensures the organization's ability to respond in a timely and adequate manner to changes in the external environment, contributes to increasing its resilience and sustainability in the long term. The combination of digital tools with adaptive management approaches creates a synergistic effect that allows organizations not only to function effectively in conditions of uncertainty, but also to proactively shape the trajectory of their own development, ensuring long-term growth and strategic stability.

Originality. Scientific provisions on the formation of a digital business environment and digital HR transformation in the strategic HR management system have been further developed. It has been proven that the concept of adaptability serves as the fundamental basis of modern HR trends.

Practical value. Substantiated theoretical and methodological provisions can be implemented in the activities of enterprises to increase the effectiveness of strategic HR management by transitioning from traditional to adaptive HR management models focused on dynamism, innovation and strategic integration.

Key words: strategic management, strategic HR management, digital HR transformation, digital HR strategy, adaptive HR strategy

Дата надходження рукопису: 19.02.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026