



УДК 330.1

CONCEPTUAL PROVISIONS OF HR STRATEGY IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Kryvoruchko O. M. / Криворучко О. М.*d.e.s., prof. / д.е.н., проф.*

ORCID: 0000-0003-0967-7379

*Kharkiv National Automobile and Highway University,**Kharkiv, Ya.Mudrogo, 25, 61002**Харківський національний автомобільно-дорожній університет,**Харків, Ярослава Мудрого, 25, 61002***Shmorhun O. A. / Шморгун О. А.***PhD student / аспірант*

ORCID: 0000-0002-7940-6374

*Kharkiv National Automobile and Highway University,**Kharkiv, Ya..Mudrogo, 25, 61002**Харківський національний автомобільно-дорожній університет,**Харків, Ярослава Мудрого, 25, 61002*

Анотація. У статті розроблено концептуальні положення формування та реалізації адаптивної інноваційної стратегії управління персоналом (AISHRM), що відображає якісно новий підхід до HRM в умовах цифрової трансформації економіки. AISHRM позиціонується як стратегічна відповідь на зростаючу складність, динамічність і невизначеність бізнес-середовища, у якому персонал розглядається не лише як ресурс, а як активний агент змін, носій цифрових, креативних і адаптивних компетентностей, ініціатор інноваційних процесів підприємства. AISHRM виконує функцію формування внутрішньої інноваційної екосистеми, здатної до швидкої трансформації та самооновлення в умовах постійних змін. Концептуальна модель AISHRM включає п'ять взаємопов'язаних складових (принципи, модульну структуру, поетапність реалізації, інноваційне середовище, систему моніторингу), що дозволяє забезпечити цілісність, керованість і стратегічну ефективність.

Ключові слова: адаптивність, інноваційність, персонал, стратегічне управління персоналом, стратегія, цифровізація.

Вступ.

У цифрову епоху традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність через динамічні зміни зовнішнього середовища, зростання складності бізнес-моделей, появу нових форматів праці, зміну цінностей працівників і прискорення темпів інновацій. Це зумовлює потребу в розробленні нових HR-стратегій, які здатні оперативно реагувати на виклики, що постають перед організаціями, гнучко трансформувати функції управління персоналом та інтегрувати цифрові технології на всіх етапах управлінських процесів.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому просторі активно виконуються дослідження щодо впровадження цифрових інструментів в процеси управління персоналом. Найбільше наукових праць [1–4 та ін.] присвячено обґрунтуванню актуальності та необхідності цифровізації HR-стратегій. Так, Панченко І. та Кривенко Н. [1] акцентують увагу на необхідності стратегічного оновлення HR-політики підприємств через інтеграцію новітніх цифрових технологій. Автори зазначають, що впровадження штучного інтелекту, блокчейну, VR/AR-технологій, хмарних сервісів та HR-аналітики дозволяє оптимізувати HR-процеси, скоротити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність компаній. Жернова Є. В. [2], пропонуючи концепцію цифровізації системи управління персоналом, підкреслює, що цифрова трансформація вимагає не лише технологічних змін, але й докорінного оновлення корпоративної культури, зміщення акценту на розвиток цифрових компетентностей, потреби у трансформації моделі HRM із бюрократичної на динамічну, орієнтовану на інновації та клієнтоцентричність.

Кравчук О. І., Варіс І. О. та Рубель К. О. [3] виділяють п'ять ключових трендів цифрової HR-стратегії: штучний інтелект, data-driven підхід до прийняття рішень, agile-методи управління, емоційна аналітика та цифрове лідерство як нову парадигму управління командами. У дослідженнях Длугопольської Т. І. та Гук Ю. В. [4] підкреслюється необхідність впровадження автоматизації HR-функцій, гейміфікації, застосування цифрових KPI та платформ цифрового зворотного зв'язку як засобів підвищення ефективності персоналу та переведення HR-підрозділу на рівень стратегічного бізнес-партнера.

Окрему увагу дослідники приділяють побудові відповідних елементів цифрової HR-стратегії. Зокрема, Чорнодід І. С. та співавтори [5] пропонують алгоритм розробки digital-орієнтованої HR-стратегії, який передбачає автоматизацію рекрутингу, розвиток дистанційного лідерства та створення інфраструктури онлайн-навчання й розвитку талантів. Токмакова І. В. та ін. [6], аналізуючи приклади цифровізації у залізничній галузі, акцентують увагу на



важливості впровадження LMS (Learning Management Systems), Smart-рішень у навчанні, цифрових платформ для оцінки ефективності та індивідуалізованих маршрутів розвитку персоналу.

Водночас, попри активне вивчення певних аспектів цифровізації HR-процесів, в науковій літературі залишається низка невирішених проблем і дискусійних питань. Зокрема, не існує єдиної узагальненої концепції стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації, яка б інтегрувала всі аспекти: від трансформації бізнес-моделі підприємства до цифрової культури й поведінкових змін працівників; наявні дослідження фрагментарно висвітлюють проблеми цифровізації управління персоналом, опору змінам, етичні аспекти використання HR-аналітики. Існуючі підходи залишаються здебільшого загальними, із домінуванням опису окремих технологічних рішень без належного системного обґрунтування. Вирішення зазначених проблем потребує формування концептуальних положень розроблення адаптивної інноваційної HR-стратегії, яка не лише інтегрує сучасні цифрові інструменти, але й базується на принципах гнучкості, аналітичності, орієнтації на результат.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На підставі узагальнення проведених методологічних досліджень пропонується формувати адаптивну інноваційну стратегію управління персоналом (AISHRM – Adaptive and Innovative HR Management Strategy), яка покликана забезпечити гнучкість організаційної структури, технологічну сумісність управлінських рішень, здатність до безперервного навчання та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Адаптивність, на наш погляд, слід розглядати не лише як оперативну реакцію на зовнішні виклики, а як стратегічно зумовлену властивість системи управління, орієнтовану на інноваційність, гнучкість та стійкість.

У науковій літературі поняття "адаптивність" трактується як системна здатність до змін. Так, за визначенням В.М. Ячменьової та З.О. Османової, "адаптивність – це властивість об'єкта зберігати стабільність функціонування шляхом зміни внутрішніх параметрів у відповідь на зміни середовища" [13, с.



347]. Авторки акцентують увагу на тому, що адаптивність є більш складним явищем порівняно з адаптацією, оскільки включає здатність до постійного вдосконалення та самоорганізації.

К.О. Бояринова та Т.В. Войтун, розглядаючи феномен інноваційної адаптивності, підкреслюють її як інтегральну характеристику системи управління, що поєднує інноваційну активність, спроможність до навчання, оперативну зміну структур і технологій [14, с. 113]. На думку авторів, інноваційна адаптивність є запорукою конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних змін і цифрових викликів.

Таким чином, у межах адаптивної інноваційної HR-стратегії (AISHRM) адаптивність персоналу та управлінських практик слід розглядати стратегічну адаптивність, як здатність HR-політики формувати сценарії розвитку персоналу залежно від змін середовища та технологічних трендів; у цифрову епоху - як концептуальну передумову стратегічного управління персоналом, що забезпечує не лише відповідність зовнішнім вимогам, а й внутрішню трансформацію організаційної культури, управлінських рішень та компетентнісного середовища.

Адаптивність HR-стратегії передбачає здатність HR-системи підприємства оперативно змінювати цілі, інструменти та підходи управління відповідно до нових викликів цифрового середовища (VUCA-чинники, цифрова зрілість, гібридні моделі праці), що може бути досягнуто через розвиток інструментів HR-аналізу, сценарного планування, Agile-методологій і цифрових рішень на основі ІІІ, big data, CRM/ERP-систем.

Інноваційність як стратегічна домінанта AISHRM фокусується на створенні інноваційного середовища, в якому персонал не лише виконує завдання, а й виступає джерелом інновацій. Це означає розвиток корпоративної культури творчості, мотивації до експериментів, підтримки внутрішніх стартапів і ініціатив.

Концептуальні положення AISHRM, що пропонуються, ґрунтуються на поєднанні стратегічного, процесного, цифрового та культурного підходів, що



забезпечує її цілісність, адаптивність і результативність. Основу цієї концепції становлять п'ять взаємопов'язаних складових: (1) принципи побудови AISHRM, (2) модульна структура, (3) поетапність та ієрархічність реалізації, (4) фокус на інноваційному середовищі, (5) моніторинг ефективності впровадження (рис.1).

Адаптивна інноваційна стратегія управління персоналом формується як відповідь на комплексні трансформації, що супроводжують розвиток економіки в умовах цифрової епохи. Її поява зумовлена сукупністю взаємопов'язаних факторів, які докорінно змінюють зміст, інструментарій та цільові орієнтири системи HRM.

По-перше, ключовим детермінантом є цифровізація економіки та бізнес-процесів. Цей фактор вимагає докорінного оновлення HR-функцій від традиційного адміністрування кадрів до стратегічного партнерства через використання цифрових платформ. Впровадження автоматизованих рішень, таких як системи HCM, HRIS, e-HR, дозволяє суттєво підвищити продуктивність HR-підрозділів, зменшити навантаження на персонал і забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень шляхом обробки великих масивів HR-даних.

По-друге, спостерігається суттєве зростання попиту на нові типи компетенцій: цифрові, креативні, адаптивні, що зумовлює необхідність перегляду стратегій найму, розвитку та утримання персоналу. У цифровій економіці перевага надається працівникам із високим рівнем цифрової грамотності, критичного мислення, гнучкості та здатності до швидкої адаптації в умовах змін.

По-третє, загострюється конкуренція за висококваліфіковані кадри, що супроводжується підвищенням плинності персоналу. Це потребує нових підходів до персоналізації HR-сервісів, побудови привабливого employer brand, формування індивідуальних кар'єрних треків та інструментів мотивації, що враховують особисті цінності працівників і актуальні тренди поколінь Z та Alpha.



Рисунок 1 – Концептуальні положення формування і реалізації AISHRM



Джерело: Авторська розробка



Четвертим визначальним чинником виступає трансформація ролі HR як стратегічного партнера бізнесу. HR-функція не є другорядною підтримкою операційних процесів, а активно залучається до формування й реалізації стратегічних цілей підприємства. Це вимагає від HR-директорів володіння стратегічним мисленням, аналітичними навичками, здатністю керувати змінами й інтегрувати HR-стратегії в загальнокорпоративні.

Нарешті, автоматизація HR-процедур стає невід'ємною складовою цифрової трансформації. Використання сучасних HR-tech-рішень від інтелектуального рекрутингу на базі штучного інтелекту до систем прогнозування ризиків плинності кадрів дозволяє забезпечити ефективність, прозорість і об'єктивність управління персоналом. Це сприяє побудові адаптивного HR-контурного середовища, здатного реагувати на виклики динамічного зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що AISHRM базується на реалізації таких ключових принципів:

- **принцип гнучкості** передбачає здатність HR-системи швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- **принцип аналітичності** орієнтується на використання HR-аналітики для обґрунтованого прийняття рішень;
- **принцип цифрової інтеграції** полягає в повноцінному поєднанні HR-процесів із цифровими платформами управління;
- **принцип безперервного вдосконалення** передбачає циклічність стратегічних змін і розвиток персоналу як постійний процес;
- **принцип персоналізації** фокусується на індивідуалізації підходів до працівників з урахуванням їх компетентностей, мотивацій та кар'єрних траєкторій;
- **принцип інноваційності** орієнтується на впровадження нових технологічних і організаційних рішень в управління людським капіталом.

Концепція AISHRM реалізується через п'ять функціональних блоків.



Стратегічний блок передбачає визначення HR-місії, цілей, візії, оцінку цифрової готовності персоналу, а також трансформацію HR-процесів (рекрутинг, onboarding, навчання, оцінювання, управління ефективністю, кар'єрне зростання) відповідно до стратегії цифровізації підприємства. AISHRM тісно інтегрується з загальною стратегією підприємства, підтримуючи досягнення бізнес-цілей через синхронізацію HR-метрик з фінансовими, операційними та інноваційними показниками ефективності

Операційний блок зосереджений на впровадженні систем моніторингу ключових HR-індикаторів, а також моделюванні сценаріїв розвитку персоналу відповідно до прогнозованих потреб бізнесу.

Аналітичний блок забезпечує збір, обробку й інтерпретацію даних про персонал, що дозволяє виявляти вузькі місця HRM-системи, обґрунтовувати зміни в політиці управління персоналом.

Цифровий блок передбачає використання сучасних цифрових інструментів (HCM-системи, ERP, AI-рішення) для автоматизації HR-процедур і підвищення їх ефективності. Ключовим аспектом є використання HR-аналітики для прийняття рішень, побудови прогнозних моделей, виявлення ризиків та вразливих точок у системі управління персоналом. Це передбачає збір, обробку та візуалізацію даних для оптимізації ресурсів.

Культурний блок спрямований на формування цифрової культури, розвиток цифрової грамотності працівників, підвищення рівня довіри до інновацій та готовності до змін. У центрі AISHRM – працівник як стратегічний ресурс та партнер, який має індивідуальну траєкторію розвитку. Враховується різноманітність поколінь, професійних орієнтацій, навичок і мотиваційних драйверів. Персоналізація здійснюється через адаптивні моделі навчання, індивідуальні плани кар'єри, гейміфікацію та цифрову підтримку залученості.

AISHRM забезпечує динамічне управління компетенціями шляхом впровадження систем безперервного навчання (lifelong learning), професійного Upskilling та Reskilling відповідно до змін ринку праці та технологічних трендів.



Формування AISHRM передбачає логічно узгоджену послідовність етапів – від діагностики поточного стану HRM, через стратегічне планування та проєктування цільової HR-архітектури, до її реалізації та подальшого вдосконалення на основі результатів моніторингу. Реалізація стратегії також має ієрархічну структуру, яка поєднує корпоративний, функціональний та індивідуальний рівні управління персоналом.

AISHRM спрямована на створення внутрішнього інноваційного середовища, що стимулює креативність працівників, розвиток підприємницького мислення та командної взаємодії. Це передбачає інтеграцію інструментів інноваційного менеджменту в HRM-практики, розвиток інноваційної культури, використання гнучких форматів навчання (edtech), цифрових платформ для управління талантами, краудсорсинг і відкриті комунікації.

AISHRM передбачає побудову системи оцінювання результативності стратегічних змін в управлінні персоналом. Ключовими показниками виступають стратегічні (підвищення гнучкості HR-системи, узгодженість з бізнес-стратегією), організаційні (цифровізація процесів, розвиток культури безперервного навчання), економічні (зростання продуктивності праці, зниження витрат на персонал), соціальні (залученість працівників, їх задоволеність, утримання талантів). Моніторинг охоплює не лише оцінювання реалізованих ініціатив, а й коригування стратегії на основі аналітичних даних і зворотного зв'язку.

Інтеграція AISHRM дозволяє досягти системи стратегічних, організаційних, економічних і соціальних результатів.

Висновки.

Таким чином, концептуальні положення AISHRM формують цілісну стратегічну рамку цифрово-орієнтованого управління персоналом, адаптовану до вимог VUCA-середовища, орієнтовану на інновації та сталий розвиток людського капіталу. AISHRM – це стратегія, яка забезпечує не лише адаптацію до цифрових трансформацій, але й активне формування інноваційної переваги



підприємства через ефективне, гнучке та аналітичне управління людським капіталом.

Література:

1. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 69. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
2. Жернова Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 83. 2023. С.212-221. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/300289>
3. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139–149.
4. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13-18.
5. Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *БізнесІнформ*. 2020. № 1. С. 265-270.
6. Шведа Н. Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 592 с. С. 438-448.
7. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>
8. Кравчук О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних*



трансформацій. Серія: економіка та управління. Вип. 12. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

9. Бойківська Г., Гончар М., Лучко Д. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. № 14 (28). 2023. DOI: [10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49)

10. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №1 (61). С. 137–141. DOI: [10.31732/2663-2209-2021-61-137-141](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141).

11. Silva L. B. P., Soltovski R., Pontes J., Treinta F. T., Leitão P., Mosconi E., deResende L. M. M., Yoshino R. T. Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. № 168. DOI: [10.1016/j.cie.2022.108111](https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111).

12. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Вип. 3 (39). 2024. С. 173–181. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181)

13. Бояринова К.О., Войтун Т.В. Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 2. С. 111-116.

14. Ячменьова В.М., Османова З.О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Проблеми економіки та управління: [збірник наукових праць]*. 2010. № 684. С. 346-353.

References.

1. Panchenko I., Kryvenko N. (2024) Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoyi transformatsii biznesu, *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

2. Zhernova Ye. V. (2023) Kontseptualni polozhennia upravlinnia personalom na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 83, 212-221. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/300289>

3. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 74, 139–149.

4. Dluhopolska T. I., Huk Yu. V. (2021) Tsyfrova transformatsiia u sferi HR: napriamy, problemy ta mozhlyvosti. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 62, 13-18.



5. Rudakova S.H., Danylevych N.S., Shchetinina L.V., Kasianenko Ya.A. (2020) Digital HR – maibutnie kadrovoho administruvannia. *BiznesInform*, 1, 265-270.
6. Shveda N. (2024) Kadrovi stratehii suchasnoi orhanizatsii v umovakh tsyfrovizatsii. Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monohrafiia /za red. d.e.n., prof. O. A. Sorokivskoi. Ternopil: FOP Palianytsia V.A., 438-448.
7. Chornodid I.C., Vasylets N.M., Fedotov O.O. (2024) Innovatsiini stratehii upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii. *Problemy suchasnykh transformatsii*, 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>
8. Kravchuk O. I., Varis, I. O., Rubel, K. O. (2024) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Serii: ekonomika ta upravlinnia, 12, URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
9. Boikivska H., Honchar M., Luchko D. (2023) Stratehichne upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 14 (28), DOI:10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49
10. Naumova O. (2021) Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1 (61), 137–141. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-61-137-141.
11. Silva L. B. P., Soltovski R., Pontes J., Treinta F. T., Leitão P., Mosconi E., deResende L. M. M., Yoshino R. T. (2022) Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168. DOI: 10.1016/j.cie.2022.108111.
12. Sarkisian N. (2024) Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii systemy upravlinnia personalom. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3 (39), 173–181. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181)
13. Boiarynova K.O., Voitun T.V. (2013) Naukovi pidkhody ta determinanty zabezpechennia innovatsiinoi adaptyvnosti promyslovoho pidpriemstva. *Ekonomichniy analiz*, 14, 2, 111-116.
14. Iachmenova V.M., Osmanova Z.O. (2010) Sutnist poniat «adaptatsiia» ta «adaptyvnist». *Problemy ekonomiky ta upravlinnia: [zbirnyk naukovykh prats]*, 684, 346-353.

Abstract. The article develops conceptual provisions for the formation and implementation of an adaptive innovative human resource management strategy (AISHRM), which reflects a qualitatively new approach to HRM in the context of digital transformation of the economy. AISHRM is positioned as a strategic response to the growing complexity, dynamism and uncertainty of the business environment, in which personnel are viewed not only as a resource, but also as an active agent of change, a carrier of digital, creative and adaptive competencies, and an initiator of the company's innovation processes. AISHRM performs the function of forming an internal innovation ecosystem capable of rapid transformation and self-renewal in the face of constant change. The AISHRM conceptual model includes five interrelated components (principles, modular structure, phased implementation, innovation environment, monitoring system), which ensures integrity, manageability and strategic efficiency.

Key words: adaptability, innovation, personnel, strategic HR management, strategy, digitalisation.

Статтю надіслано: 24.07.2025 р.

© Криворучко О.М.

© Шморгун О.А.