

УДК 005.95/96:005.21:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.27>**Ворончак І.О.**

кандидат економічних наук, доцент

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0309-5282>**Квасній Л.Г.**

кандидат економічних наук, доцент

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>**Солтисік О.О.**

кандидат економічних наук, доцент

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3054-0158>

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

У статті розкрито сутність стратегічного цифрового менеджменту людських ресурсів як нової парадигми управління, у межах якої людський капітал є визначальним чинником довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Обґрунтовано еволюційну логіку переходу від адміністративного кадрового обліку до інтегрованої стратегічної функції, що безпосередньо впливає на економічні результати, продуктивність праці, інноваційність та організаційну гнучкість. Визначено, що узгодження HR-політики з корпоративною стратегією забезпечується через впровадження цифрових інструментів HRIS, ATS, ERP і LMS та використання системи KPI, які формують data-driven механізм стратегічного планування, контролю й обґрунтованого ухвалення управлінських рішень. Показано, що інтеграція цифрових технологій у HR-процеси підвищує прозорість, підзвітність і результативність управління. Сформульовано шляхи адаптації міжнародних моделей HRM до умов трансформаційної економіки України та цифровізації її бізнес-середовища.

Ключові слова: менеджмент людських ресурсів, стратегічний менеджмент, цифровий менеджмент, людський капітал, історія менеджменту.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, інтенсивного технологічного розвитку, швидких непрогнозованих змін на ринку праці традиційні підходи до «управління персоналу» втрачають ефективність, поступаючи місцем концепції «менеджменту людських ресурсів» (Human Resource Management, HRM), що характеризується стратегічною спрямованістю й системною орієнтацією на розвиток людського капіталу. Якщо до середини XX ст. ключовим завданням управління було підтримання трудової дисципліни та забезпечення адміністративного контролю за співробітниками, то сучасна практика HRM фокусується на формуванні і максимізації трудового потенціалу, підвищенні за рахунок цього конкурентоспроможності бізнесу та забезпеченні сталого організаційного розвитку.

Концепція управління людськими ресурсами сформувалася у 1980-х роках в економіках США, Японії, Великої Британії, країн ЄС, і поширилася у глобальному масштабі з розвитком ідей «людського капіталу» і «людського потенціалу» [1; 2]. Принциповою відмінністю HRM стало комплексне охоплення не лише традиційних кадрових функцій добору і оцінки персоналу, оплати праці та виробничого контролю, а й стратегічного планування і маркетингу людських ресурсів, формування комплексних систем мотивації, створення

інноваційного середовища, орієнтованого на довгострокові організаційні цілі [3].

У першій чверті XXI ст. процеси цифровізації та впровадження технологій штучного інтелекту суттєво трансформували функції HRM. Інструменти аналітики людських ресурсів, інформаційні системи управління персоналом (HRIS), системи навчання (LMS) та автоматизовані системи відбору кандидатів (ATS) змінили процес прийняття управлінських рішень, зробивши його «орієнтованим на дані» (data-driven). Відповідно HRM перестав бути виключно операційною функцією, перетворившись на складову плану стратегічного розвитку та інтегрувавшись у корпоративну та ділову стратегію [4].

У контексті економічного розвитку нашої держави трансформаційні процеси в HRM почали проявлятися особливо виразно з середини 1990-х років XX ст. Перехід від планової до ринкової економіки, масштабна приватизація та набуття підприємствами самостійності у прийнятті рішень створили передумови для формування нової моделі HRM. Починаючи з 2000-х років, важливими кроками в цьому напрямі стала практика створення повноцінних HR-підрозділів на середніх і великих підприємствах, модернізація систем навчання і професійного розвитку персоналу, формування механізмів оцінювання ефективності та мотивації [5; 6].



Водночас на більшості вітчизняних підприємств HRM і досі залишається в парадигмі традиційного «кадрового обліку та адміністративного управління», що зводить до можливості використання його стратегічного потенціалу. З огляду на це, слід констатувати наукову і практичну актуальність досліджень, спрямованих на ідентифікацію оптимального механізму трансформації управління персоналом: від адміністративної роботи з кадрами до стратегічного орієнтованого цифровізованого HRM.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні передумови концепції HRM закладені в роботах класиків менеджменту: Ф. Тейлора (обґрунтував підвищення продуктивності і раціоналізацію праці через її наукову організацію) [7], А. Файоля (сформував принципи управління, визначив роль адміністративних функцій), Е. Мейо (довів значення соціально-психологічних чинників і мотивації у забезпеченні ефективності) [8]. Процес формування стратегічного HRM знайшов, зокрема, відображення у публікаціях: М. Армстронга [1], який охарактеризував концепцію, принципи та практичні інструменти HRM (розвиток персоналу, мотивацію, оцінку результативності); Д. Ульріха [2; 9], що розробив модель ключових компетенцій HR-менеджерів, орієнтовану на створення цінності для зовнішніх стейкхолдерів; Р. Шулера, С. Джексона [3], які описали процес узгодження HR-практик із бізнес-стратегією для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Сучасні тенденції розвитку HRM висвітлено в дослідженнях Дж. Дюмона, Дж. Шена [4], зокрема те, як практики «зеленого» HRM впливають на організаційну поведінку через формування психологічного клімату та відповідних цінностей персоналу. П. Боксхолл і Дж. Парселл [10] обґрунтували взаємозв'язок між стратегією організації та HRM, підкреслюючи його роль як ключового чинника організаційної ефективності. У роботі П. Даулінга і М. Фестінга [11] розкрито особливості HRM у міжнародному середовищі (крос-культурні аспекти, глобальні стратегії, адаптація HR-практик у ТНК).

Трансформацію підходів вітчизняних підприємств до HRM аналізують, зокрема, Г. Жосан, Н. Кириченко [12], визначаючи необхідність підвищення психологічної стійкості працівників в умовах постпандемії та воєнного стану. О. Боровиков, О. Хілуха, І. Сочинська-Сібрцева та ін. [5] досліджують сучасні тенденції розвитку HRM в Україні, акцентуючи увагу на цифровізації та посиленні стратегічної ролі HRM. Проблеми цифровізації та використання KPI в HRM також досліджує І. Мігус [13]. Н. Васюткіна, М. Андрієнко, Р. Самітов [14] аналізують управління розвитком персоналу через формування інноваційно-креативних компетенцій, що сприяють стратегічній гнучкості та підвищенню конкурентоспроможності організацій. Й. Ситник, Г. Захарчин [6] розглядають специфіку HRM в умовах воєнного стану, відзначаючи вплив соціокультурних та технологічних факторів на ефективність HR-практик і адаптивність персоналу.

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених розвитку концепції HRM та її цифровій трансформації, у науковій літературі відсутній цілісний теоретико-методологічний підхід до пояснення

механізмів інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного HRM. Наявні дослідження здебільшого фрагментарно розглядають або окремі аспекти цифровізації HR-процесів, або питання стратегічної узгодженості. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження еволюції HRM та обґрунтування теоретико-методологічних засад переходу до моделі стратегічного цифрового HRM.

Метою статті є комплексний аналіз історії розвитку HRM та обґрунтування теоретичних і методологічних передумов трансформації традиційного управління персоналом в стратегічний цифровий HRM, а також розробка прикладного механізму впровадження стратегічно орієнтованих HR-функцій в практику управління вітчизняних підприємств. Це потребує теоретичного і практичного осмислення парадигмальних змін HRM, а також визначення методів реалізації стратегічної узгодженості та цифрових інструментів у сучасному управлінні персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. У рамках теорії менеджменту ключовим елементом організаційної практики роботи з людськими ресурсами тривалий час залишалося управління персоналом. Сформоване в першій половині XX ст. як інструмент регулювання трудових відносин та забезпечення соціальної стабільності, воно базувалося переважно на адміністративному контролі, дисципліні та кадровому обліку. Люди розглядалися як «трудова чинник» економічного процесу, а їхній розвиток, мотивація та залучення до процесів науково-технічного пошуку трактувалися як додаткові непродуктивні витрати та не були пріоритетними в управлінській діяльності [7].

Перехід від управління персоналом до концепції HRM можна систематизувати в розрізі чотирьох послідовних етапів:

– перший етап – управління кадрами (1900–1950 рр.) – характеризувався орієнтацією на облік чисельності працівників, контроль за дотриманням трудової дисципліни, виконання посадових обов'язків. Методологічною основою кадрового менеджменту було «наукове управління» Ф. Тейлора [7] та принципи адміністративного управління А. Файоля. Співробітник сприймався як функціональний елемент економічної ефективності, а таким аспектам, як індивідуальна мотивація та творчий потенціал, приділялася мінімальна увага. Водночас у 1940-1950-х роках школа людських стосунків Е. Мейо [8] започаткувала дослідження психологічних аспектів менеджменту, продемонструвавши залежність продуктивності праці від мотивації і сприятливості соціального середовища;

– другий етап – управління персоналом (1950–1980 рр.) – характеризувався використанням підходу «Personnel Administration». Організації почали приділяти більшу увагу добробуту працівників, умовам праці та політиці винагородження. Важливими сферами керівного впливу стали трудові відносини, колективні договори і принципи соціального партнерства. HR-підрозділи зосереджувалися переважно на адміністративних функціях, таких як ведення кадрової документації, організація підвищення кваліфікації, контроль за дотриманням трудового законодавства. Водночас, не реалізованим залишалося завдання стра-

тегічної інтеграція HR-функцій у загальну стратегію компанії [10];

– третій етап – період управління людськими ресурсами (1980–2000 рр.) – характеризувався формуванням концепції HRM («Human Resource Management»). Основна ідея в наукових дослідженнях цього періоду полягала у визнанні співробітника не лише «робочою силою», а й стратегічним ресурсом організації. На думку М. Армстронга [1] та Д. Ульріха [9], HRM має розглядатися як система, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом планування та розвитку його людського капіталу. Концепція HRM базувалася на таких ключових принципах: визнання цінності людського капіталу; забезпечення стратегічної узгодженості персоналу з організаційними цілями; формування організаційної культури, що сприяє мотивації, появи і дифузії інновацій. Реалізація концепції HRM сприяла підвищенню економічної ефективності, особливо у високорозвинених країнах, (США, Велика Британія, Японія), і сформувала основу для подальшого переходу до цифрових стратегічно орієнтованих HRM-систем;

– четвертий етап – період стратегічного цифрового HRM (з 2000 р. до сьогодні) – характеризується розвитком стратегічного управління людськими ресурсами, тісно пов'язаним із цифровою трансформацією організаційних процесів. Використання HR-аналітики, технологій штучного інтелекту, систем управління персоналом (HRIS), навчальних платформ (LMS) та корпоративних ERP-систем сформувало гнучкий, орієнтований на дані та результативність HRM [4]. Управління людськими ресурсами перетворилося з операційної функції на ключовий компонент корпоративної стратегії, заклавши основу для розвитку стратегічного HRM, що забезпечує інтеграцію HR-процесів із бізнес-цілями організації [3]. HR-менеджери в таких умовах діють як «стратегі людського капіталу», прийняття управлінських рішень відбувається з використанням цифрових інструментів HR-аналітики та ШІ, цифровізація сприяє підвищенню прозорості, підзвітності й об'єктивності управління результативністю.

Еволюційний розвиток HRM в умовах незалежної України можна представити такими ключовими періодами:

– 1990-2000 рр.: трансформація відділів кадрів приватних та державних підприємств;

– 2000-2010 рр.: створення HR-департаментів у орієнтованих на міжнародні економічні відносини підприємствах приватного сектору, адаптація міжнародних стандартів кадрового менеджменту;

– 2010-2020 рр.: інтеграція систем оцінювання результативності, мотивації та навчання в корпоративне управління великих і середніх компаній;

– 2020 р. – до сьогодні: в умовах пандемії коронавірусу, повномасштабної російської агресії та зростаючого дефіциту людських ресурсів – впровадження цифрових HRM-систем, технологій дистанційної/гібридної роботи і цифрових комунікацій, активне використання інструментів HR-аналітики з метою пошуку джерел підвищення ефективності людського капіталу, поширення програм психологічної допомоги та тренінгів з кризової стійкості [12; 14].

Важливо розуміти, що ефективне впровадження HRM потребує не лише відповідних технологічних рішень, а й специфічної управлінської культури, розвитку лідерських компетенцій і стратегічного мислення. Перехід від управління персоналом до HRM є глибинною трансформацією парадигми менеджменту, у якій HRM є стратегічною функцією, що визначає конкурентоспроможність. Зокрема, М. Армстронг підкреслює, що HR-стратегія – це не формальний документ, а динамічний механізм, який формує управлінські структури та процеси ухвалення рішень в організації [1].

Узгодження HR-стратегії з корпоративною стратегією здійснюється за кількома аспектами (рис. 1):

– функціональний – адаптація операційних процесів (набір персоналу, навчання, мотивація, оцінювання результатів) до стратегічних бізнес-цілей;

– процесний – інтеграція принципів кадрової політики у системи та технології ухвалення рішень;

– культурний рівень – узгодження організаційних норм поведінки зі стратегічними цілями;

– цифровий рівень – трансформація HR-аналітики, ШІ та систем планування ресурсів підприємства в інструменти стратегічного менеджменту.

Дієвим інструментом такого узгодження є підхід до трансформації функцій HR-менеджерів у рамках «чотирирівневої» моделі Д. Ульріха [9], відповідно до якої сучасна служба управління персоналом є не лише структурним підрозділом апарату управління, а й стратегічним партнером організації та агентом змін (рис. 2).

Практична реалізація моделі Д. Ульріха дозволяє HR-службі вийти за межі виключно операційної діяльності та позиціонувати себе як елемент процесу створення організаційної цінності в трьох основних напрямках:

– економічна цінність – підвищення продуктивності праці і рентабельності інвестицій (ROI) в персонал;

– інноваційна цінність – стимулювання генерації нових ідей, накопичення знань та розвитку креативного потенціалу;

– соціальна цінність – поліпшення добробуту працівників, реалізація принципів соціальної відповідальності і сталого розвитку.

Прикладні завдання переходу до стратегічного HRM охоплюють впровадження систем управління людськими ресурсами з акцентом на цифровізацію, наскрізне застосування ключових показників ефективності (KPI), а також адаптацію міжнародних моделей менеджменту до специфічних умов вітчизняної економіки.

Зокрема, інформаційні технології суттєво трансформують функції HRM, перетворюючи їх на аналітичну та прогностичну систему управління. Такі інструменти як HRIS (Human Resource Information System), ATS (Applicant Tracking System), LMS (Learning Management System), інтегровані у діяльність підприємств, забезпечують більш ефективне управління персоналом, оперативне прийняття рішень і прогнозування кадрових потреб (див. табл. 1).

Таким чином, HRIS забезпечує інформаційну основу управління персоналом, ATS – залучення талантів, ERP – стратегічну інтеграцію людських ресурсів, LMS – розвиток компетенцій працівників,

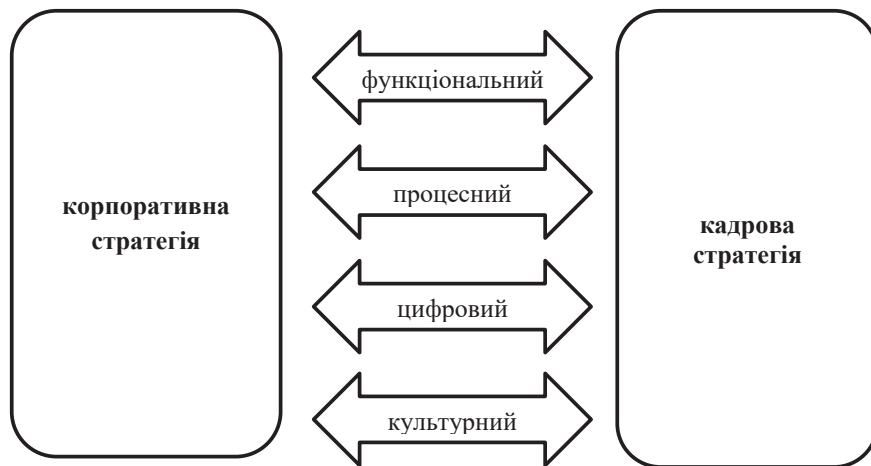


Рисунок 1 – Рівні узгодження кадрової та корпоративної стратегії

Джерело: розроблено авторами

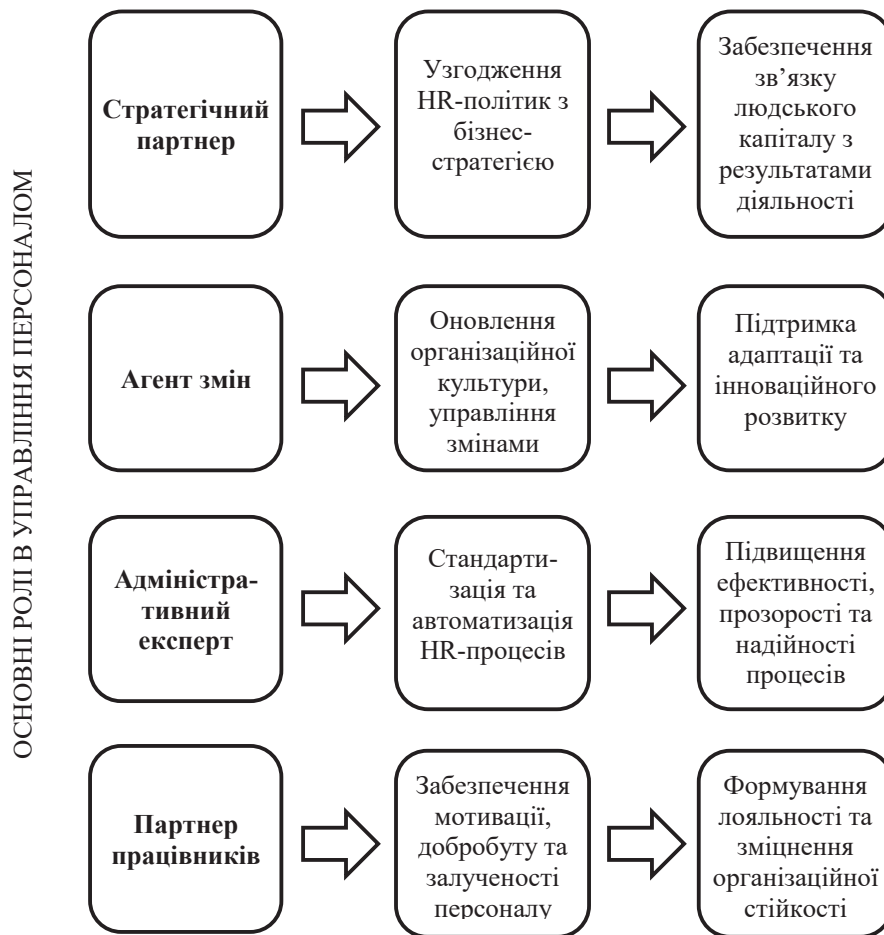


Рисунок 2 – HR-ролі, їх функції та цілі (за Д. Ульріхом)

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

а їх синергетичне поєднання формує цифрову екосистему сучасного стратегічного HRM.

Ще одним фундаментальним компонентом стратегічної функції HRM є управління результативністю. Ефективна система KPI (Key Performance Indicators) забезпечує стратегічну орієнтованість управлінських

процесів на результат як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях (див. табл. 2).

Застосування перелічених KPI дозволить забезпечити інтеграцію HR-стратегії з бізнес-цілями, а поєднання KPI з HRIS підвищить прозорість, підзвітність і об'єктивність оцінювання результатів діяльності,

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика основних цифрових інструментів HRM

Назва	Призначення	Функції	Мета	Очікуваний ефект
HRIS (Human Resource Information System)	Автоматизація кадрового адміністрування	Облік персоналу; електронні особові справи; payroll-інтеграція; облік часу; HR-звітність; аналітика	Формування цифрової інфраструктури HRM; база для data-driven рішень	Підвищення прозорості, зниження адміністративних витрат
ATS (Applicant Tracking System)	Автоматизація рекрутингу	Публікація вакансій; збір і фільтрація резюме; управління етапами відбору; аналітика рекрутингу	Оптимізація talent acquisition; формування кадрового резерву	Скорочення time-to-hire і cost-per-hire
ERP (Enterprise Resource Planning): HR-модуль	Інтеграція HR із загальною системою управління ресурсами	Планування чисельності; бюджетування; інтеграція з фінансами; управління ефективністю	Узгодження HR- і бізнес-стратегії; контроль витрат на персонал	Підвищення точності стратегічного планування
LMS (Learning Management System)	Управління навчанням і розвитком	E-learning; тестування; сертифікація; відстеження прогресу; індивідуальні плани розвитку	Розвиток компетенцій і людського капіталу	Підвищення ефективності навчання та продуктивності

Джерело: розроблено авторами за даними [6; 13]

Таблиця 2 – Пропонована система KPI в управлінні людськими ресурсами

Напрямок оцінки	KPI	Визначення	Формула	Джерело
Продуктивність	Додана вартість на одного працівника	Загальний обсяг випуску / кількість працівників	Ов / Чп	фінансова звітність
Ефективність	Рівень виконання плану	Виконані завдання / заплановані завдання	$(Квз / Кпз) \times 100$	звіти KPI
Навчання і підвищення кваліфікації	Частка працівників, охоплених навчанням	Кількість працівників, які пройшли навчання / загальна чисельність	$(Кн / Чп) \times 100$	HR-підрозділ, LMS
Розвиток компетенцій	Індекс закриття компетентнісних розривів	Частка усунених розривів після навчання	$(Крз / Крп) \times 100$	LMS, HR-аналітика
Мотивація	Індекс задоволеності працівників	Середній бал за результатами внутрішніх опитувань	$\sum Бз / Чп$	HR-опитування
Залученість	Індекс залученості працівників	Середній показник за результатами опитувань	$\sum Бзл / Чп$	HR-опитування, HRIS
Рекрутинг	Середній час закриття вакансії	Середня кількість днів від відкриття вакансії до найму	$\sum Дз / Кв$	ATS, HRIS
	Вартість найму одного працівника	Загальні витрати на рекрутинг / кількість прийнятих	$Вр / Кпр$	фінансова звітність, ATS
Плинність кадрів	Коефіцієнт плинності персоналу	Кількість звільнених / середньооблікова чисельність персоналу	$(Кзв / Чс) \times 100$	HRIS
Стабільність персоналу	Коефіцієнт утримання працівників	Частка працівників, які залишилися протягом періоду	$((Чпо - Кзв) / Чпо) \times 100$	HRIS
Трудова дисципліна	Рівень абсентеїзму	Невідпрацьовані дні у фонді робочого часу	$(Дн / Дзаг) \times 100$	HRIS, таблиць обліку робочого часу
Людський капітал	Рентабельність людського капіталу	Співвідношення чистого прибутку до витрат на персонал	$(Пч - Вп) / Вп$	фінансова звітність, ERP

Примітки: Умовні позначення: Ов – обсяг випуску; Чп – чисельність персоналу; Чс – середньооблікова чисельність; Кн – кількість навчених працівників; Кзв – кількість звільнених; Квз – виконані завдання; Кпз – заплановані завдання; Дз – дні закриття вакансій; Кв – кількість вакансій; Вр – витрати на рекрутинг; Кпр – кількість прийнятих працівників; Пч – чистий прибуток; Вп – витрати на персонал; Чпо – чисельність на початок періоду; Дн – невідпрацьовані дні; Дзаг – загальний фонд робочого часу; Крз – закриті розриви; Крп – первинні розриви.

Джерело: розроблено авторами

сприяючи більш ефективному стратегічному управлінню людським капіталом.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що ефективне впровадження моделей HRM потребує врахування локальних економічних, соціальних, культурних особливостей. Зокрема, слід відзначити, що:

– американська модель управління персоналом орієнтована на індивідуальну результативність та матеріальне стимулювання;

– пріоритетом азійських моделей менеджменту є колективна відповідальність і культурна залученість; – у європейських організаціях наголос робиться на добробут працівників та дотримання балансу між роботою й особистим життям [11].

У вітчизняних умовах впровадження HRM потребує синтезу зазначених елементів: поєднання результатно-орієнтованої системи KPI з соціальними компонентами, що балансують індивідуальні та колективні цінності.

Особливо актуальними для підприємств України є функції HR-підрозділів як «стратегічного партнера» та «агента змін» (за моделлю Д. Ульріха).

Для підвищення ефективності систем управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах доцільним є реалізація таких заходів:

- розширене застосування HR-аналітики, включно з прогнозною аналітикою (predictive analytics) та data-driven HR-стратегіями;
- впровадження електронних систем управління результативністю та автоматизація KPI;
- застосування компетентнісно орієнтованих програм навчання та розвитку персоналу;
- забезпечення участі HR-підрозділів у процесах ухвалення рішень;
- інтеграція принципів сталого розвитку і «зеленого» HRM (енергоефективність, соціальна відповідальність, гендерний баланс тощо);
- адаптація систем HRM до міжнародних стандартів, зокрема ISO 30414 “Human Capital Reporting”.

Удосконалення механізмів HRM забезпечить стратегічну гнучкість, конкурентоспроможність і стійкість бізнесу, а використання цифрових технологій сприятиме перетворенню HRM на складову інноваційної екосистеми організації, сприятиме сталому розвитку та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Висновки. Перехід від традиційного управління персоналом до HRM є не лише зміною управлінських методів, а й глибинною трансформацією організаційних цінностей і управлінської філософії. Історичний аналіз розвитку HRM демонструє поетапну еволюцію: адміністративний контроль → соціальна відповідальність → стратегічне планування → цифровізація. В сучасних умовах HRM перестав бути виключно операційною функцією, перетворившись на централь-

ний елемент системи стратегічного прийняття рішень. Його ефективність визначається ступенем узгодженості HR-стратегії з корпоративними цілями, застосуванням цифрових технологій управління та компетентнісно орієнтованих моделей.

- Основні науково-практичні висновки з дослідження:
- еволюція концепції HRM супроводжується зміною управлінської парадигми: працівник перестав трактуватися лише як «робоча сила» і сприймається як «людський капітал» підприємства;
 - розвиток HRM на вітчизняних підприємствах відбувався поетапно, в сучасних умовах під впливом негативних зовнішніх факторів спостерігається активна цифровізація та посилення стратегічної інтеграції;
 - «чотирирівнева» модель Д. Ульріха може бути структурною основою сучасного управління людськими ресурсами, що визначає роль HR-менеджерів як стратегічних партнерів;
 - цифрові технології в управлінні персоналом (HRIS, ATS, LMS, ERP, HR-аналітика) забезпечують інформаційну підтримку, прозорість і результатоорієнтованість HRM;
 - управління результативністю менеджменту з використанням KPI є ключовим механізмом підвищення ефективності організації.

Таким чином, управління людськими ресурсами є ключовим стратегічним елементом сучасної економіки, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність бізнесу, а перехід від управління персоналом до HRM формує людиноцентричний підхід в кадровому менеджменті. Перспективними напрямками подальшого розвитку HRM залишаються: поглиблена цифровізація, підтримка процесів ухвалення рішень за допомогою технологій штучного інтелекту, інтеграція HRIS та KPI у кадрову стратегію з урахуванням принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). London: Kogan Page. 2020.
2. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. McGraw-Hill Education. 2016.
3. Schuler, R.S., Jackson, S.E. Strategic Human Resource Management. *Blackwell Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers. P. 237–259. 2007.
4. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 2017. №56 (4), pp. 613–627.
5. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 2025. №7 (3).
6. Sytnyk Yo., Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2024. №11 (1), P. 67–79.
7. Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers. 1911.
8. Mayo, E. The Social Problems of an Industrial Civilization. Harvard University Press. 1945.
9. Ulrich, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 1997.
10. Boxall, P., Purcell, J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. London: Palgrave Macmillan. 2016.
11. Dowling P.J., Festing M., Engle A.D. International Human Resource Management. 7th ed. Cengage Learning. 2017.
12. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. №12, С.46–51.
13. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70), С. 131–138
14. Васюткіна, Н., Андрієнко, М., Самітов, Р. Стратегічне управління людським розвитком підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2 (49), С. 15–22.

References:

1. Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
2. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2016). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education.
3. Schuler, R.S., Jackson, S.E. (2007). *Strategic Human Resource Management*. *Blackwell Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers. P. 237–259.
4. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, №56 (4), pp. 613–627.
5. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Syrbirtseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. (2025) Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. №7 (3).
6. Sytnyk Yo., Zakharchyn H. (2024) HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2024. №11 (1), P.67–79.
7. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
8. Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press.
9. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
10. Boxall, P., Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. 4th ed. London: Palgrave Macmillan.
11. Dowling P.J., Festing M., Engle A.D. (2017). *International Human Resource Management*. 7th ed. Cengage Learning.
12. Zhosan H., Kyrychenko N. (2022). Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini [Personnel Management under Conditions of Post-Pandemic Recovery and Martial Law in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika [Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics]*. №12, pp. 46–51.
13. Mihus I. (2023). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy na osnovi tsyfrovoykh tekhnolohii [Strategic Human Resource Management Based on Digital Technologies]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" [Scientific Notes of KROK University]*. № 2 (70), pp. 131–138
14. Vasiutkina, N., Andriienko, M., Samitov, R. (2024). Stratehichne upravlinnia liudskym rozvytkom pidpriemstva na osnovi innovatsiino-kreatyvnykh kompetentsii [Strategic Management of Enterprise Human Development Based on Innovative and Creative Competencies]. *Stalyi rozvytok ekonomiky [Sustainable Economic Development]*. №2 (49), pp.15–22.

Voronchak Ivan, Kvasnii Lyubov, Soltysik Oksana

Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF STRATEGIC DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE

The article addresses the growing relevance of strategic digital human resource management in the context of rapid technological change, global competition, and organizational transformation. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and methodological principles of transforming traditional personnel management into a strategically aligned and digitally integrated HRM system capable of ensuring sustainable competitiveness and long-term organizational development. The relevance of the topic is determined by the need to adapt HR practices to digitalization processes, data-driven decision-making, and increasing requirements for efficiency and transparency in managing human capital. The methodological framework of the research is based on a combination of general scientific and specialized methods, including historical and logical analysis to trace the evolution of HRM concepts; comparative analysis to examine international models of human resource management; system-structural analysis to determine the components of strategic alignment between HR and corporate strategy; and synthesis to develop an integrated model of strategic digital HRM. Elements of functional analysis were applied to identify the roles of HR professionals within Ulrich's four-role model, while analytical generalization was used to structure digital HR tools and KPI-based performance indicators. The results demonstrate that the transformation from personnel administration to strategic digital HRM represents a shift in managerial paradigm, where human capital is recognized as a key strategic asset. It is determined that effective strategic alignment is achieved through the integration of HRIS, ATS, ERP systems with HR modules, LMS platforms, and KPI-based performance management into a unified digital ecosystem. Such integration ensures transparency, analytical support for decision-making, optimization of labor costs, improved productivity, and enhanced organizational flexibility. The study substantiates that digital HR technologies convert HR processes into predictive and value-oriented systems directly linked to business outcomes. The practical value of the article lies in the development of an applied framework for implementing strategic digital HRM at domestic enterprises. The proposed approach can be used to improve HR policy design, integrate digital tools into corporate governance systems, enhance performance management mechanisms, and support strategic workforce planning. The findings may serve as methodological guidance for managers and HR professionals seeking to strengthen organizational resilience and competitiveness through the effective management of human capital in a digital environment.

Keywords: human resource management, strategic management, digital management, human capital, history of management.

JEL classification: M12, M15, O15, O33

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026