

# СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗА УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

©2025 КОМПАНІЄЦЬ О. О.

УДК 65.014:005.32  
JEL Classification: M12; M53; M15

Компанієць О. О.

## Стратегічне забезпечення розвитку персоналу за умов цифрової трансформації та глобалізації

Метою статті є розробка теоретичних засад та узагальнення стратегічних підходів до розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації та глобалізаційних процесів, а також визначення ключових векторів розвитку та вдосконалення системи управління людськими ресурсами з урахуванням сучасних викликів і можливостей цифрової економіки. Методологічна основа дослідження побудована на синтезі загальнонаукових і спеціальних методів, доповнених емпіричними інструментами збору й аналізу даних, що гарантує комплексність, об'єктивність і достовірність отриманих результатів. У дослідженні здійснено ґрунтовний аналіз трансформації HR-процесів під впливом цифрових технологій, зокрема застосування штучного інтелекту, систем обробки великих даних, спеціалізованих HR-платформ, VR/AR-рішень та онлайн-освітніх середовищ. Показано, що ці інструменти сприяють модернізації рекрутингу, удосконаленню процедур оцінювання персоналу, персоналізації навчання та ефективнішому управлінню кар'єрним зростанням працівників. Акцент зроблено на необхідності створення культури постійного навчання, розвитку цифрових компетенцій, стимулювання мотивації та формування адаптивних форм зайнятості, що відповідають викликам турбулентного світового ринку. Обґрунтовано, що інтеграція інноваційних HR-технологій сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат на підготовку кадрів, зниженню рівня плинності персоналу та зміцненню організаційної стійкості. Зроблено висновок, що у сучасному бізнес-середовищі, що характеризується цифровими змінами та глобалізацією, стратегічний розвиток кадрів стає основним чинником забезпечення конкурентних переваг компаній. Впровадження інноваційних технологій, зокрема алгоритмів штучного інтелекту, big data аналітики та VR/AR-інструментів, відкриває нові перспективи для персоналізованого навчання, ефективного відбору кадрів та оптимізації HR-процесів. Водночас поширення гнучких моделей зайнятості, таких як дистанційна та гібридна робота, формує нову парадигму трудових відносин, що поєднує підвищення продуктивності з забезпеченням балансу між професійними та особистими потребами працівників.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, глобалізація, управління людськими ресурсами, HR-стратегія, штучний інтелект, цифрові технології, інноваційні HR-інструменти.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-214-220>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 16.

**Компанієць Олексій Олексійович** – здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [alekseykom777@gmail.com](mailto:alekseykom777@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-6321-8679>

UDC 65.014:005.32  
JEL Classification: M12; M53; M15

## Компанієць О. О. Strategic Support for Staff Development in the Context of Digital Transformation and Globalization

The aim of the article is to develop theoretical foundations and generalize strategic approaches to staff development in the context of digital transformation and globalization processes, as well as to identify key vectors for the development and improvement of the human resources management system, taking into account modern challenges and opportunities of the digital economy. The methodological basis of the study is built on the synthesis of general scientific and special methods, supplemented by empirical tools for data collection and analysis, which guarantees the comprehensiveness, objectivity and reliability of the results obtained. The study provides a thorough analysis of the transformation of HR processes under the influence of digital technologies, in particular the use of artificial intelligence, big data processing systems, specialized HR platforms, VR/AR solutions and online educational environments. It is shown that these tools contribute to the modernization of recruiting, improvement of personnel assessment procedures, personalization of training and more efficient management of employee career growth. Emphasis is placed on the need to create a culture of continuous learning, develop digital competencies, stimulate motivation and form adaptive forms of employment that meet the challenges of the turbulent global market. It is substantiated that the integration of innovative HR technologies contributes to increasing productivity, optimizing training costs, reducing staff turnover and strengthening organizational resilience. It is concluded that in the modern business environment characterized by digital changes and globalization, strategic human resource development is becoming the main factor in ensuring competitive advantages of companies. The introduction of innovative technologies, in particular artificial intelligence algorithms, big data analytics and VR/AR tools, opens up new prospects for personalized learning, efficient recruitment and optimization of HR processes. At the same time, the spread of flexible employment models, such as remote and hybrid work, forms a new paradigm of labor relations that combines increasing productivity with ensuring a balance between the professional and personal needs of employees.

**Keywords:** digital transformation, globalization, human resource management, HR strategy, artificial intelligence, digital technologies, innovative HR tools.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 16.

**Вступ.** В умовах глобалізаційних змін, цифрової трансформації та постійних коливань ринку праці управління людськими ресурсами набуває особливого значення статусу стратегічної функції, що визначає конкурентоспроможність і довгострокову ефективність організації. HR-менеджмент дедалі частіше розглядається як інструмент формування стратегічних переваг, а не виключно як сукупність адміністративних процедур. Водночас традиційні моделі управління персоналом, орієнтовані на жорстко регламентовані процеси, стандартизовані підходи та ієрархічні структури, виявляються недостатньо ефективними в умовах нестабільного та турбулентного бізнес-середовища, де ключовими чинниками успіху стають адаптивність, інноваційність і швидкість управлінських рішень. У цьому контексті об'єктивною є необхідність інтеграції інноваційних підходів і інноваційних цифрових рішень у систему кадрового управління з метою підвищення організаційної гнучкості та стійкості до зовнішніх викликів.

Сучасні інновації у сфері HR охоплюють комплексні трансформації, що включають застосування інноваційних технологій штучного інтелекту, методів обробки даних та автоматизацію кадрових функцій, а також переосмислення організаційної культури й управлінських практик. Вагомим значенням набуває розвиток гнучких форм зайнятості, модернізація системи професійного навчання та безперервного розвитку персоналу, орієнтованих на формування релевантних компетентностей. Посилюється тенденція до персоналізованого управління людським капіталом, що проявляється в індивідуалізації процесів добору, адаптації, мотивації та оцінювання результатів праці. Особливу увагу сучасні HR-стратегії приділяють забезпеченню добробуту працівників, запровадженню принципів соціальної відповідальності та формуванню корпоративної культури як невід'ємної частини сталого розвитку підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські експерти акцентують увагу на вивченні стратегічного планування еволюції кадрів у контексті цифрових зрушень та світових інтеграцій. До провідних дослідників належать Бей Г. В. [1], Грідін О. [4], Кравчук О. І. [7], Власенко Т. А. [2], Литвиненко Д. В. [10] – автори нещодавніх публікацій, де розбираються стадії конструювання HR-планів, нові тлумачення «розвитку персоналу» та «техностратегії», типологія інструментів кадрової трансформації в цифрових структурах.

Такі дослідження відстежують перехід від класичних практик до інтелектуально підкріплених, наголошуючи на стійкості до зовнішніх потрясінь. Проте поточні бізнес-умови – масова автоматизація, змішані робочі режими, культурні конфлікти – спонукають до всебічного бачення HR зі злиттям інновацій та міжкультурних елементів, що пробуджує до нових наукових розвідок для реального застосування.

Цифровість і культурний баланс в кадровому менеджменті розроблені Кирчата І. М. [6], Кузнецова С. А. [8], Соколенко С. О. [15], Прохорова В. В. [12], Панченко І. В. [11], Соловйов Д. В. [16]. Їхні матеріали ілюструють можливості ШІ в підборі, VR у підготовці, культурного балансу в міжнародних колективах, пропонуючи орієнтири для вітчизняних фірм в умовах нестабільності. Ці здобутки формують фундамент для створення гнучких HR-систем.

**Метою статті** є розробка теоретичних засад та узагальнення стратегічних підходів до розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації та глобалізаційних процесів, а також визначення ключових векторів розвитку та вдосконалення системи управління людськими ресурсами з урахуванням сучасних викликів і можливостей цифрової економіки.

Розроблена методика дослідження спирається на комплексне поєднання загальнонаукових (аналіз, синтез, узагальнення) та спеціальних методів пізнання (системний аналіз, порівняльний аналіз), що забезпечує всебічний і ґрунтований аналіз процесів стратегічного розвитку людських ресурсів у середовищі цифровізації та глобальних трансформацій.

У теоретичному етапі застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу для вивчення еволюції підходів до управління розвитком персоналу й визначення ключової ролі HR-стратегії в системі стратегічного управління організацією. У межах емпіричного етапу здійснюється анкетування та проводиться статистична обробка отриманих даних за допомогою кореляційного й регресійного аналізу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Глобалізація, визначаючи посилення взаємозв'язків і залежностей між національними економіками та ринками, суттєво трансформує корпоративне управління. У глобалізованому середовищі підприємства опиняються перед новими викликами й можливостями, що зумовлюють необхідність переосмислення традиційних парадигм стратегічного менеджменту. Зростання ринкової конкуренції, інтеграційні процеси, технологічні трансформації та зміна споживчих уподобань формують потребу організацій у гнучкому реагуванні, інноваційності та стратегічному мисленні.

Цифрова трансформація постає ключовим вектором стратегічного управління в контексті глобалізації. Технологічні прориви радикально змінюють ринкові конфігурації, конкурентне поле та очікування клієнтів, генеруючи як нові перспективи, так і ризики. Цифровізація сприяє прискоренню операційних процесів, удосконаленню клієнтської взаємодії, оптимізації логістичних ланцюгів і підвищенню якості управлінських рішень. У глобалізованих умовах вона посилює адаптивність компаній до реального часу змін, дозволяючи не лише забезпечувати виживання, а й домінувати в умовах інтенсивної міжнародної конкуренції [3–5; 7].

Хоча проблематика стратегічного стимулювання еволюції людського капіталу за епохи цифрової перебудови та глобальних взаємозв'язків привертає зростаючу увагу в дослідженнях HR-tech, воно все ще характеризується суттєвою фрагментарністю та неповнотою. Відчувається гострий дефіцит цілісних теоретичних конструкцій, здатних гармонійно синтезувати алгоритми штучного інтелекту для превентивного виявлення та прогнозування кадрових дефіцитів у динамічних ринкових конфігураціях, технології занурення у віртуальну та доповнену реальність для створення реалістичного відпрацювання критичних навичок у сферах підвищеного ризику (енергетика, охорона здоров'я), а також потужну аналітику масивів великих даних для конструювання високоточних індивідуалізованих маршрутів професійного зростання, які враховують унікальні компетентнісні конфігурації співробітників, їхні кар'єрні амбіції, психологічні профілі та поточні макроекономічні кон'юнктури [8, 11; 14].

Нестача сценарних симуляцій та галузевих кейсів для малого й середнього бізнесу ускладнює перехід від теорії до практики, що відкриває простір для розробки структурно-функціональних HR-архітектур, спрямованих на підвищення інвестиційної віддачі, зниження плинності кадрів і посилення стійкості організацій.

Навчання співробітників у рамках HR-процесів має демонструвати високу ефективність, адже від його якості залежить не лише операційна продуктивність компанії, але й загальний рівень усіх бізнес-процесів, включаючи адаптивність до ринкових змін. У контексті цифрової трансформації економіки багато організацій, уперто дотримуючись традиційних методів, стикаються з суттєвими ризиками при ігноруванні автоматизації освітніх практик. Серед ключових проблем: сповільнена реакція на актуальні знання під час переорієнтації бізнесу на нові завдання, що призводить до втрат у швидкості впровадження інновацій; неефективний контроль за ходом тренінгів і засвоєнням компетенцій, часто через брак цифрових інструментів моніторингу; суб'єктивні упередження щодо учасників навчання, які посилюють демотивацію та нерівність; відсутність системного аналізу ROI (повернення інвестицій) від програм, що унеможливає оптимізацію витрат [6–9; 15].

Сучасна HR-стратегія фокусується на всебічному розвитку кадрів, підвищенні їхньої продуктивності в гармонії з корпоративними цілями, тому перехід до цифрових робочих моделей вимагає від працівників постійної активності в самоосвіті та безперервному вдосконаленні навичок, таких як цифрова грамотність чи agile-методики. Гібридні та повністю віддалені формати зайнятості залишаються домінуючими трендами з обґрунтованою перспективою на майбутнє: вони забезпечують зручність для значної частини персоналу, дозволяючи балансувати роботу з особистим життям, а для компанії – суттєво скорочують операційні витрати на офісну інфраструктуру, комунікації та адміністрування, одночасно підвищуючи залученість і лояльність співробітників за рахунок гнучкості.

Стратегічне керування людським капіталом вирізняється як фундаментальний драйвер, що забезпечує високу фінансову ефективність і стає існування організацій у бурхливому океані цифрових перетворень. У світі, де

алгоритми та дані перевизначають бізнес-правила, успіх залежить від здатності перетворювати співробітників на джерело конкурентних переваг [4; 12; 16].

Цей процес передбачає багаторівневий підхід: спочатку проводиться аудит навичок, щоб виявити прогалини в цифрових компетенціях, таких як робота з великими даними чи автоматизацією. Потім – цілеспрямоване залучення фахівців через інноваційні канали, включаючи AI-допомогу в рекрутингу. Розвиток йде через гібридні програми навчання – онлайн-курси, воркшопи та симуляції реальних проектів, – які не тільки підвищують кваліфікацію, але й стимулюють креативність.

Мотиваційні інструменти доповнюють картину: персоналізовані кар'єрні траєкторії, довгострокові програми участі у прибутках для ключових гравців і корпоративні челенджі з фокусом на цифрові метрики. Компанії бачать зростання прибутковості на рівні 25–35%, зниження витрат на персонал і прискорення виходу на нові ринки [1–4; 13].

Структурно-функціональна модель сучасного HR-менеджменту, деталізована на рис. 1, відображає радикальну трансформацію традиційних практик.

Інтеграція передових цифрових інструментів у ключові HR-функції – від прогностичного рекрутингу до персоналізованого розвитку – вимагає від HR-фахівців значного підвищення технологічної компетентності та операційної гнучкості.

Сучасні інновації у сфері HR охоплюють низку стратегічних напрямів, кардинально трансформуючи класичні методи управління персоналом. Серед найвизначніших трендів вирізняється цифровізація та автоматизація HR-функцій, зокрема через інтеграцію штучного інтелекту, аналітики великих даних і спеціалізованих HR-платформ. Такі технології оптимізують процедури рекрутингу, оцінювання та утримання кадрів, забезпечуючи вищу точність і ефективність.

Інтелектуальні алгоритми обробляють, прогнозують кадрові потреби організації та генерують індивідуалізовані рекомендації щодо кар'єрного зростання співробітників. Це сприяє суттєвому посиленню результативності управління людським капіталом у динамічних бізнес-умовах [1; 10].

Адаптивні системи навчання та розвитку персоналу формують основу інноваційного управління людськими ресурсами в добу цифрових змін. Індивідуалізовані траєкторії навчання, сформовані на основі аналізу компетенцій та кар'єрних цілей співробітників, використання цифрових платформ для самостійного розвитку (зокрема LMS-систем із адаптивним контентом), менторські програми з елементами коучингу та гнучкі кар'єрні стратегії створюють умови для системного нарощування кадрового потенціалу організацій. Такі інструменти сприяють безперервному професійному зростанню працівників, підвищенню їх мотивації, лояльності та продуктивності. Використання алгоритмів штучного інтелекту для формування персоналізованих рекомендацій навчання додатково скорочує період адаптації.

Серед ключових стратегічних напрямів розвитку професійної освіти та зміцнення кадрового потенціалу в сучасних умовах варто виокремити використання технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR)

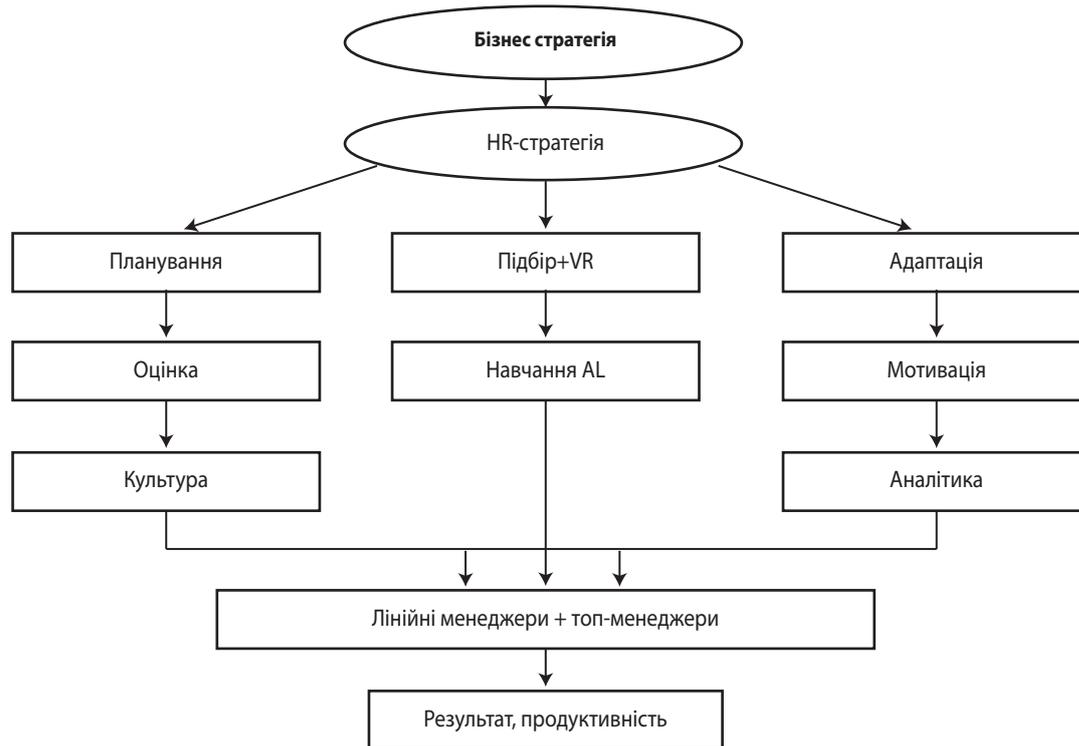


Рис. 1. Структурно-функціональна модель сучасного HR-менеджменту

Джерело: узагальнено за даними [4; 13; 16]

у синергії з інноваційними цифровими платформами для дистанційного й гібридного навчання. Такі технології VR відкривають можливості для конструювання глибоко занурювальних тренінгових модулів, які точно відтворюють багатогранні, високоризиковані робочі середовища – від складних операцій на виробництві до критичних ситуацій у сфері послуг чи логістики. Це дозволяє фахівцям відпрацювати ключові компетенції в безпечних умовах, усуваючи небезпеки, притаманні реальним виробничим процесам, і значно прискорюючи освоєння навичок без простоїв чи матеріальних втрат [8; 11–16].

Цей підхід демонструє виняткову дієвість у галузях із жорсткими стандартами безпеки та прецизійності, таких як авіація, медицина, енергетика чи хімічна промисловість, де традиційні методи тренінгів обмежені етичними, фінансовими чи логістичними бар'єрами. У VR-навчальних комплексах інтегрований віртуальний наставник виконує функцію динамічного гайда: в реальному часі він аналізує дії користувача, пропонує покрокові рекомендації, виправляє помилки та адаптує складність завдань до рівня прогресу, що посилює мотивацію та фіксацію знань. Емпіричні дані підтверджують, що використання інноваційних освітніх технологій забезпечує підвищення рівня засвоєння знань на 40–75% порівняно з класичними лекціями та семінарами, одночасно знижуючи витрати на навчання до 30% за рахунок відмови від фізичних тренажерів і скорочення переміщень [5–7; 15].

Більше того, VR-платформи інтегруються з аналітикою даних для персоналізації траєкторій розвитку: системи фіксують метрики прогресу, ідентифікують прогалини в знаннях і генерують індивідуальні рекомендації, сприяю-

чи стратегічному зростанню кадрового капіталу в еру цифрової трансформації. Така парадигма не лише оптимізує HR-процеси, але й формує культуру неперервного навчання, адаптовану до викликів глобалізації та технологічного прориву.

Онлайн-освітні платформи забезпечують необхідну інфраструктурну гнучкість для диверсифікації процесів підвищення кваліфікації, що проявляється у доступності широкого спектра навчальних модулів та тренінгових програм. Фундаментальним аспектом цих технологій є можливість персоналізації навчального контенту, що дозволяє адаптувати освітні траєкторії під індивідуальні компетентнісні дефіцити кадрів.

При цьому вбудовані механізми дозволяють здійснювати безперервний кількісний та якісний моніторинг динаміки засвоєння знань. Узагальнюючи, можна стверджувати, що застосування цього інструментарію підвищує ефективність підготовки персоналу та зміцнює організаційну стійкість до змін у зовнішньому економічному просторі [4; 12–14].

Впровадження сучасних HR-технологій, зокрема алгоритмів штучного інтелекту та інструментів аналізу даних, істотно вдосконалює процес відбору персоналу, орієнтуючись на кандидатів із найбільшим професійним потенціалом. Проте тривала стійкість організації зумовлена здатністю трансформувати цей потенціал у реальну продуктивність за допомогою дієвих стратегій утримання кадрів.

Досягнення цього передбачає стратегічну гармонізацію організаційної культури, орієнтованої на посилення залученості співробітників та взаємної довіри. Систематич-

ний зворотний зв'язок і застосування немонетарних стимулів постають науково обґрунтованими інструментами для зростання внутрішньої мотивації та зменшення рівня добровільної плинності кадрів.

Стратегічне забезпечення розвитку персоналу за умов цифрової трансформації та глобалізації передбачає значні ресурсні вкладення – фінансові, часові й організаційні. Без системного стратегічного планування інвестиції в цифровізацію HR та інноваційні моделі зайнятості ризикують бути неефективними, що обґрунтовує застосування інструментів економічної оцінки віддачі та методик ризик-менеджменту [14–16].

Прискорений технологічний розвиток призводить до оперативного застарівання HR-методик і технологій. Підприємствам необхідно не лише реагувати на поточні трансформації, але й моделювати перспективні тенденції для підтримки конкурентоспроможності в цифровій економіці. Відповідно, формуються адаптивні системи управління людським капіталом, здатні до еволюції в умовах нестабільності.

Подолання трансформаційних бар'єрів вимагає впровадження стратегічних програм адаптації персоналу з акцентом на інтегративні освітні заходи, спрямовані на набуття цифрових навичок, креативності та міждисциплінарних компетенцій.

Бідирекційна комунікація менеджменту й працівників стимулює їхню участь у змінах, а психологічний супровід знижує стрес і сприяє конструктивному сприйняттю нововведень [3; 9; 13].

Гнучкі інструменти регулювання зайнятості мінімізують впливи автоматизації, гармонізуючи інтереси сторін. Подібні заходи посилюють стратегічне забезпечення розвитку персоналу, забезпечуючи організаційну резильєнтність у глобалізованому просторі.

Розвиток HR-управління в майбутньому зумовлений макроекономічними змінами, технологічним прогресом і соціальними трансформаціями. Серед пріоритетних інновацій – злиття ШІ з обробкою великих даних. Такі технології автоматизують повсякденні операції (відбір резюме, атестацію, розклади, KPI-аналіз), а також передбачають кадрові тенденції, сигналізують про потенційний відтік персоналу та генерують кастомні схеми заохочення [2; 12].

У контексті глобалізаційних процесів і цифрової трансформації управління людським капіталом набуває стратегічної ваги виходячи за межі класичних HR-практик. Нові виклики змушують компанії переглядати підходи до роботи з персоналом, адже саме людський капітал стає ключовим джерелом конкурентних переваг, визначаючи фінансову стабільність та інноваційність організацій. Інтеграція сучасних технологічних рішень, таких як алгоритми штучного інтелекту, аналітика великих даних, VR/AR та освітні платформи, відкриває нові можливості для вдосконалення системи добору, розвитку та утримання кадрів. Водночас глобалізація формує нові вимоги до корпоративної культури, яка має ґрунтуватися на довірі, прозорості та гнучкості, що дозволяє ефективно утримувати таланти в умовах гібридної роботи та gig-економіки [1; 5–7].

У табл. 1 узагальнено провідні напрями трансформації системи управління людським капіталом у добу глобалізації та цифрових змін. Вона відображає їх ключовий зміст і демонструє очікувані результати для організацій. Зокрема, йдеться про розвиток цифрових компетентностей, впровадження інноваційних HR-технологій, формування гнучких моделей зайнятості та використання аналітики даних для стратегічних рішень. Очікуваний ефект охоплює підвищення продуктивності, зростання залученості персоналу, оптимізацію витрат і посилення конкурентних позицій компаній на світовому ринку.

Таблиця 1

**Головні напрями розвитку управління людським капіталом у добу глобалізації та цифрової трансформації**

Стратегічний орієнтир	Сутність	Очікуваний ефект
Інтеграція HR у бізнес-стратегію	Розгляд управління персоналом як центрального елемента корпоративного розвитку	Узгодженість HR-рішень із фінансовими та інноваційними цілями компанії
Безперервне навчання	Формування культури постійного вдосконалення цифрових та міжкультурних компетенцій	Підвищення адаптивності працівників і швидке реагування на ринкові зміни
Використання інноваційних технологій	Застосування AI, Big Data, VR/AR у рекрутингу, навчанні та розвитку	Оптимізація процесів, персоналізація освітніх траєкторій, зменшення витрат
Етичні стандарти	Забезпечення прозорості та справедливості при використанні алгоритмів	Зростання довіри співробітників і зниження ризику дискримінації
Корпоративна культура	Орієнтація на довіру, гнучкість та залученість персоналу	Утримання талантів у гібридних моделях та gig-економіці
Оцінка результативності	Впровадження систем ROI для HR-програм і навчальних ініціатив	Раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності бізнесу
Прогнозування майбутніх тенденцій	Підготовка до нових технологічних проривів (метавсвіти, Web3, біометрія)	Збереження конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі

Джерело: узагальнено за даними [2; 7; 11]

Розвиток компетенцій персоналу має ґрунтуватися на концепції безперервного навчання, що забезпечує постійне вдосконалення цифрових навичок, критичного мислення та міжкультурної комунікації. Працівникам необхідно надавати доступ до сучасних освітніх платформ і адаптивних програм, які дозволяють оперативно реагувати на ринкові зміни та швидко опанувати нові компетенції. Використання штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами має ґрунтуватися на збалансованих практиках: алгоритми мають сприяти прогнозуванню кадрових потреб і формуванню індивідуальних траєкторій розвитку, водночас дотримуючись етичних норм, щоб уникати дискримінації та забезпечувати прозорість управлінських рішень.

Корпоративна культура повинна трансформуватися у напрямі довіри та залученості, адже саме ці чинники стають визначальними для утримання працівників у нових моделях зайнятості. Важливим завданням є створення систем оцінки ефективності HR-процесів, які враховують економічну віддачу від програм навчання та розвитку, що дозволяє оптимізувати витрати й водночас підвищувати результативність бізнесу.

Окрім цього, компаніям необхідно моделювати майбутні тенденції та готуватися до технологічних проривів, включаючи розвиток метавесесвітів, Web3 та біометричних інтерфейсів, які здатні радикально змінити взаємодію між роботодавцями та працівниками. Тобто управління людським капіталом у добу глобалізації та цифрової трансформації слід розглядати як стратегічний драйвер розвитку організації. Лише ті компанії, які зможуть поєднати технологічні інновації, розвиток компетенцій та формування сучасної корпоративної культури, матимуть шанс не лише адаптуватися до нових умов, а й досягти лідерських позицій у глобальній економіці [11–13].

Таким чином, наведені стратегічні орієнтири демонструють, що управління людським капіталом у добу глобалізації та цифрової трансформації є багатовимірним процесом, який поєднує технологічні інновації, розвиток компетенцій та формування сучасної корпоративної культури.

**Висновок.** У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується цифровими змінами та глобалізацією, стратегічний розвиток кадрів стає основним чинником забезпечення конкурентних переваг компаній. Впровадження інноваційних технологій, зокрема алгоритмів штучного інтелекту, big data-аналітики та VR/AR-інструментів, відкриває нові перспективи для персоналізованого навчання, ефективного відбору кадрів та оптимізації HR-процесів. Водночас поширення гнучких моделей зайнятості, таких як дистанційна та гібридна робота, формує нову парадигму трудових відносин, що поєднує підвищення продуктивності з забезпеченням балансу між професійними та особистими потребами працівників.

Стійкість організацій у динамічному бізнес-середовищі значною мірою визначається здатністю формувати культуру довіри, залученості та соціальної відповідальності, яка сприяє утриманню кадрів і зниженню рівня їхньої плинності. Важливим аспектом є також системне планування інвестицій у цифровізацію HR-процесів, що потребує застосування методик оцінки ефективності та

ризик-менеджменту для забезпечення оптимального використання ресурсів.

Розвиток кадрового потенціалу в сучасних умовах вимагає впровадження адаптивних моделей навчання, що забезпечують постійне вдосконалення цифрових компетенцій, креативного мислення та міждисциплінарних умінь. Такий підхід забезпечує не лише підвищення індивідуальної продуктивності, але й формує організаційну стійкість до зовнішніх викликів, що є визначальною умовою успішного функціонування підприємств у глобалізованій цифровій економіці.

## ЛІТЕРАТУРА

- Бей Г. В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713>
- Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 270–274.
- Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. Р. 79–94.
- Грідін О. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>
- Кириченко О. А. Глобальні аспекти управління трудовими ресурсами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78. Р. 142–149.
- Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 1. Р. 194–203.
- Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>
- Кузнєцова С. А. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2021. №5. Р. 45–49.
- Лагодієнко О. В. Актуальні аспекти розвитку ESG-стратегії для підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. Р. 61–65.
- Литвиненко Д. В. Трансформація кадрової політики підприємства в умовах глобалізації. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (43). Р. 33–39.
- Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>
- Прохорова В., Божанова О., Дуднева Ю. Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 10 (20). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)
- Рогач О. І. Глобалізація як чинник трансформації ринку праці в Україні. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2020. № 6 (225). Р. 12–17.

14. Савченко В. Ф. Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Економіка та управління*. 2021. № 1 (33). Р. 78–84.

15. Соколенко С. О. Глобальні тенденції управління персоналом у цифрову епоху. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 31. Р. 59–68.

16. Соловійов Д. В. Інноваційний розвиток кадрового потенціалу організацій: концептуальні засади. Дніпро : ДНУ, 2021. 267 с.

## REFERENCES

Bei H. V. & Didyk Ye. V. (2024). Osoblyvosti intehtratsii tsyfrovyykh tekhnolohii v modeli rozvytku personalu [Features of digital technologies integration into personnel development models]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713>

Hridin O. (2025). Transformatsiia HR-protsesiv cherez vprovadzhennia digital tekhnolohii: kliuchovi aspekty ta osnovni peredumovy [Transformation of HR processes through the introduction of digital technologies: key aspects and main prerequisites]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>

Kravchuk O. I., Varis I. O. & Rubel K. O. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, 12. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>

Kuznietsova S. A. (2021). Osoblyvosti formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii [Features of the formation of the personnel potential of the enterprise in the conditions of globalization]. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 45–49.

Kyrchata I. M. & Shersheniuk O. M. (2023). Rozrobka stratehii rozvytku pidpriemnytstva na zasadakh ESG-oriientyriv [Development of entrepreneurship development strategy based on ESG guidelines]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 1, 194–203.

Kyrychenko O. A. (2022). Hlobalni aspekty upravlinnia trudovymy resursamy [Global aspects of human resource management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 78, 142–149.

Lahodiienko O. V. (2022). Aktualni aspekty rozvytku ESG-stratehii dlia pidpriemstva [Current aspects of ESG strategy development for the enterprise]. *Biznes-navihator*, 3, 61–65.

Lytvynenko D. V. (2021). Transformatsiia kadrovoi polityky pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii [Transformation of the personnel policy of the enterprise in the conditions of globalization]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3 (43), 33–39.

Panchenko I. V. & Kryvenko N. S. (2024). Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu [Formation of personnel management strategy in terms of digital business transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>

Prokhorova V., Bozhanova O. & Dudnieva Yu. (2021). Konverhentno-kohnityvni osnovy innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Convergent-cognitive foundations of innovative development of industrial enterprises]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, 10 (20). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)

Rohach O. I. (2020). Hlobalizatsiia yak chynnyk transformatsii rynku pratsi v Ukraini [Globalization as a factor of labor market transformation in Ukraine]. *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka. Serii: Ekonomika*, 6 (225), 12–17.

Savchenko V. F. (2021). Stratehiia rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii [Strategy of personnel potential development of the enterprise in the conditions of globalization]. *Ekonomika ta upravlinnia*, 1 (33), 78–84.

Sokolenko S. O. (2022). Hlobalni tendentsii upravlinnia personalom u tsyfrovu epokhu [Global trends in human resource management in the digital age]. *Menedzhment i pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 31, 59–68.

Soloviov D. V. (2021). Innovatsiinyi rozvytok kadrovoho potentsialu orhanizatsii: kontseptualni zasady [Innovative development of personnel potential of organizations: conceptual foundations]. Дніпро: ДНУ.

Vlasenko T. A. (2024). Upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: chynnyky efektyvnosti ta osoblyvosti zabezpechennia [Enterprise personnel management in the digital economy: efficiency factors and features of provision]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, 3(9), 270–274.

Vodolazhska T. O. & Achkasova L. M. (2024). Formuvannia stratehii rozvytku personalu na innovatsiinykh zasadakh [Formation of personnel development strategy on innovative principles]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 44, 79–94.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 04.11.2025 р.

Оприлюднено 01.02.2026 р.