DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-33

УДК 005.95/.96:005.332.4

СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC HR MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENSURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Селецький Богдан Віталійович
студент 3-го курсу факультету економіки, менеджменту та психології,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-7260-6947

Бєляєва Наталія Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8833-1493

Seletskyi Bohdan, Bieliaieva Nataliia
State University of Trade and Economics

Стаття присвячена дослідженню ролі стратегічного HR-менеджменту як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації, глобалізації ринків праці та кадрової кризи, зумовленої воєнним станом в Україні. Розкрито сутність та еволюцію концепції стратегічного управління персоналом, визначено його основні функціональні складові, проаналізовано взаємозв'язок між HR-практиками і конкурентними перевагами організації. Систематизовано ключові інструменти стратегічного HR-менеджменту з акцентом на цифровізацію HR-процесів, HR-аналітику та ESG-орієнтований підхід до управління персоналом. Представлено авторську таблицю порівняння традиційного і стратегічного HR-менеджменту, а також класифікацію HR-метрик конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто практичний досвід компанії Google як еталон стратегічного вирівнювання корпоративної культури та HR-стратегії.

Ключові слова: стратегічний HR-менеджмент, конкурентоспроможність підприємства, управління персоналом, цифровізація HR, HR-аналітика, ESG-стратегія, людський капітал, мотиваційний менеджмент, employer brand, організаційна резистентність.

The article examines the role of strategic human resource management (SHRM) as a key factor in ensuring enterprise competitiveness under conditions of digital transformation, globalisation, technological change, and the personnel crisis caused by the war in Ukraine. The relevance of the study is обусловлена the growing gap between the declared importance of human resources and the actual level of HR management development at Ukrainian enterprises, which face mass mobilisation, migration of qualified employees, disruption of recruitment channels, and increasing competition for talent. The evolution of SHRM is analysed from traditional personnel administration to the modern strategic partnership model, where HR strategy is integrated into overall corporate strategy. The study is grounded in the Resource-Based View (RBV), according to which sustainable competitive advantage is based on unique and difficult-to-replicate resources, primarily human capital, competencies, organisational culture, and employee engagement. The article identifies the main components of SHRM, including workforce planning, talent acquisition, employee development, performance management, retention, organisational culture formation, and HR analytics. Particular attention is paid to the digitalisation of HR processes, the use of HR analytics and people metrics for evidence-based decision-making, and ESG-oriented approaches that enhance employer branding and organisational resilience. The study systematises strategic HR management tools and presents the author's comparative analysis of traditional and strategic HR management, a classification of HR competitiveness metrics, and a five-level HR maturity model. The practical case of Google (Alphabet) is analysed as an example of effective alignment between corporate culture, organisational structure, HR strategy, and business objectives. The findings confirm that sustainable competitive advantage based on human capital is achieved through the systemic integration

© Селецький Б. В., Бєляєва Н. С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

of HR practices with long-term enterprise strategy, supported by analytical management approaches and a culture of continuous improvement.

Keywords: strategic HR management, enterprise competitiveness, human resource management, HR digitalisation, HR analytics, ESG strategy, human capital, motivational management, employer brand, organisational resilience.

Постановка проблеми. В умовах стрімких змін глобального економічного середовища управління людськими ресурсами перетворилося з суто адміністративної функції на стратегічний пріоритет підприємства. Посилення глобальної конкуренції, технологічні трансформації, зміна поведінкових моделей працівників та демографічні зміни формують нову архітектуру сучасного ринку праці. Для вітчизняних підприємств ці виклики посилюються специфічними наслідками воєнного стану: масовою мобілізацією та еміграцією кваліфікованих кадрів, руйнуванням традиційних каналів рекрутингу, зростанням конкуренції за обмеженого кадрового ресурсу.

Водночас спостерігається суттєвий розрив між декларованою стратегічною важливістю HR та реальним рівнем розвитку HR-менеджменту на більшості вітчизняних підприємств. HR-підрозділи нерідко залишаються в ролі «кадрових служб», що виконують переважно адміністративні функції, не беруть участі у стратегічному плануванні та позбавлені необхідних інструментів для управління людським капіталом як конкурентним активом. Це актуалізує проблему дослідження стратегічного HR-менеджменту як фактора забезпечення конкурентоспроможності підприємства [1-2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління персоналом широко досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Загорянська О. досліджує трансформаційні процеси HR-менеджменту на промисловому підприємстві та доходить висновку, що інновації в HR-управлінні є необхідною умовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності [1]. Короленко О. та Кутова Н. аналізують сучасні виклики та реалії HR-менеджменту в Україні, акцентуючи увагу на кадровому голоді та необхідності трансформації підходів до управління персоналом [2].

Матвєєва Ю. та ін. досліджують застосування цифрових рішень та HR-аналітики у банківській сфері, демонструючи, що технологічна трансформація HR-процесів забезпечує суттєві конкурентні переваги фінансовим установам [3, с. 251–258]. Наумова О. та Наумова М. аналізують взаємозв'язок між ESG-орієнтованим стратегічним управлінням персоналом та діловою репутацією, встановлюючи, що ESG-підхід є фактором стійкості IT-компаній в умовах кадрової кризи [4].

Пачева Н. та Подзігун С. досліджують місце мотиваційного менеджменту в системі управління IT-підприємством, підкреслюючи його стратегічну роль у залученні та утриманні талантів [5, с. 73–77]. Тертична Л. та Семенова Д. систематизують підходи до цифровізації HR-процесів та її вплив на ефективність управління персоналом [6]. Caputo A. та ін. встановлюють прямий зв'язок між соціально стійким підходом до HR та організаційними результатами підприємств [7]. Frey K. B. та Osborne M. у фундаментальному дослідженні обґрунтували масштаби майбутньої автоматизації праці та необхідність проактивного перекваліфікаційного планування [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам HR-менеджменту, комплексне дослідження стратегічного HR-менеджменту як цілісного фактора конкурентоспроможності підприємства в умовах одночасної дії цифрової трансформації, ESG-трансформації та кадрової кризи воєнного часу залишається недостатньо розробленим у вітчизняній науці. Потребують подальшого розроблення систематизація інструментів стратегічного HR-менеджменту та методичні підходи до оцінки їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є визначення ролі та місця стратегічного HR-менеджменту в системі факторів конкурентоспроможності підприємства, систематизація його ключових інструментів та обґрунтування механізмів їх впливу на конкурентні позиції організації в умовах сучасних викликів. Для досягнення мети поставлено такі завдання: розкрити сутність та особливості стратегічного HR-менеджменту порівняно з традиційним; систематизувати ключові інструменти SHRM; проаналізувати роль цифровізації, HR-аналітики, мотиваційного та ESG-орієнтованого менеджменту у

забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; розглянути практичний досвід ефективного стратегічного HR-менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний HR-менеджмент (Strategic Human Resource Management, SHRM) являє собою підхід до управління персоналом, за якого HR-практики, політики та процеси інтегруються з довгостроковими цілями організації та узгоджуються із загальною бізнес-стратегією. На відміну від традиційного операційного HR-менеджменту, стратегічний підхід зосереджується на проактивному управлінні людськими ресурсами як стратегічним конкурентним активом. Принципова відмінність між традиційним та стратегічним HR-менеджментом відображена у таблиці 1.

Теоретичною основою стратегічного HR-менеджменту слугує ресурсна концепція фірми (Resource-Based View, RBV), відповідно до якої конкурентна перевага підприємства базується на унікальних, важко відтворюваних ресурсах – насамперед людському капіталі. Персонал, його знання, навички та культура є стратегічними активами, які не можуть бути легко скопійовані конкурентами [9]. Ця концепція пояснює, чому два підприємства з однаковим обладнанням та технологіями можуть демонструвати кардинально різні результати залежно від якості та залученості людських ресурсів.

Стратегічне планування персоналу (workforce planning) є базовим елементом SHRM. Воно передбачає аналіз поточного стану кадрового потенціалу, прогнозування майбутніх потреб та розроблення планів залучення, розвитку або вивільнення персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Практичним прикладом є IT-компанія, яка, прогнозуючи дефіцит фахівців зі штучного інтелекту через два роки, своєчасно інвестує у навчання поточних співробітників та залучення нових талантів [8]. Такий проактивний підхід дозволяє не лише уникнути кадрового розриву, але й забезпечити конкурентну перевагу над ринковими гравцями, що реагують на кадрові виклики реактивно.

Цифровізація є одним із ключових трендів трансформації HR-менеджменту на сучасних підприємствах. Тертична Л. та Семенова Д. підкреслюють, що діджиталізація охоплює не лише автоматизацію окремих HR-процесів, а й фундаментальну зміну логіки HR-управління [6]. Автоматизація рутинних процедур (нарахування зарплати, кадровий документообіг, управління відпустками) вивільняє час HR-фахівців для стратегічних завдань. AI-інструменти в рекрутингу скорочують час підбору та підвищують якість відбору кандидатів. Цифрові платформи навчання забезпечують персоналізований розвиток компетенцій у форматі, зручному для сучасних працівників.

Особливо показовим є досвід HR-цифровізації в банківській сфері. Матвєєва Ю. та ін. встановлюють, що банківські установи, які впроваджують цифрові HR-технології, отримують конкурентні переваги не лише через зниження операційних

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та стратегічного HR-менеджменту

Критерій	Традиційний HR-менеджмент	Стратегічний HR-менеджмент
Роль HR	Адміністративна, операційна	Стратегічний бізнес-партнер
Горизонт планування	Короткостроковий (до 1 року)	Довгостроковий (3–5 і більше років)
Орієнтація	Реактивна (реагування на проблеми)	Проактивна (запобігання проблемам)
Зв'язок зі стратегією	Відсутній або формальний	Органічна інтеграція з бізнес-стратегією
Ключові функції	Кадровий облік, рекрутинг, нарахування зарплати	Workforce planning, talent management, HR-аналітика
Прийняття рішень	На основі інтуїції та досвіду	На основі даних та аналітики
Персонал як...	Витратна стаття, ресурс	Стратегічний актив, джерело конкурентної переваги
Участь у стратегічному плануванні	Відсутня	HR-директор – член топ-команди

Джерело: сформовано авторами на основі [1-2; 8]

витрат, але й завдяки підвищенню якості людського капіталу – через точніший підбір кандидатів, ефективніший онбординг та систематичний розвиток компетенцій [3, с. 252–254]. Цей досвід є цінним орієнтиром для підприємств інших галузей.

Важливим аспектом стратегічного HR-менеджменту є система HR-аналітики та метрик. Перехід від інтуїтивного до доказового управління людськими ресурсами є однією з ключових тенденцій сучасного SHRM. HR-метрики дозволяють кількісно оцінювати внесок HR-ініціатив у конкурентоспроможність підприємства та обґрунтовувати HR-інвестиції перед власниками та топ-менеджментом. Класифікацію основних HR-метрик конкурентоспроможності підприємства представлено у таблиці 2.

Мотиваційний менеджмент є невід'ємною складовою стратегічного HR-менеджменту і одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Пачева Н. та Подзігун С. досліджують його роль у системі управління ІТ-підприємством та підкреслюють, що в умовах жорсткої конкуренції за таланти якість мотиваційної системи часто є вирішальним фактором у боротьбі за кваліфікованих фахівців [5, с. 73–77]. Сучасні підходи до мотивації значно виходять за рамки матеріального стимулювання: можливості кар'єрного зростання, участь у значущих проєктах, гнучкість роботи, психологічна безпека та корпоративна культура стають рівноцінними чинниками утримання персоналу.

Зв'язок між мотивацією та організаційною стійкістю підтверджується зарубіжними дослідженнями. Caputo A. та ін. встановлюють, що соціально стійкий підхід до управління людськими ресурсами, який включає якісну систему мотивації та турботу про добробут працівників, позитивно і статистично значимо впливає на організаційні результати та резистентність підприємства до зовнішніх потрясінь [7]. Це особливо актуально для вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану.

ESG-орієнтований підхід до HR-менеджменту набуває дедалі більшого стратегічного значення. Наумова О. та Наумова М. досліджують взаємозв'язок між ESG-орієнтованим стратегічним управлінням персоналом, діловою репутацією та стійкістю ІТ-компаній в умовах кадрової кризи [4]. Компанії, що системно реалізують ESG-принципи в HR-управлінні, формують більш сильну роботодавчу марку (employer brand), яка дозволяє ефективніше залучати та утримувати таланти навіть в умовах жорсткої конкуренції. Порівняльну характеристику підходів до управління персоналом за рівнем стратегічності та ESG-інтеграції наведено у таблиці 3.

Одним із найбільш показових прикладів ефективного стратегічного HR-менеджменту

Таблиця 2

Класифікація HR-метрик конкурентоспроможності підприємства

Група метрик	Показники	Вплив на конкурентоспроможність
Залучення та відбір	Time-to-fill, Cost-per-hire, якість найму (Quality of Hire)	Швидкість і якість комплектування штату визначають операційну ефективність
Утримання персоналу	Коефіцієнт плинності (Turnover Rate), Retention Rate	Висока плинність руйнує накопичений людський капітал та збільшує витрати
Залученість	Employee Engagement Index, eNPS	Залучені працівники на 21% продуктивніші та генерують інновації
Продуктивність	Revenue per Employee, Output per FTE	Пряма метрика ефективності використання людського капіталу
Розвиток і навчання	ROI навчання, % виконання IDP, Training Hours per Employee	Інвестиції в розвиток формують унікальні компетенції, важко відтворювані конкурентами
Employer Brand	Glassdoor Rating, Offer Acceptance Rate, NPS кандидатів	Сильний бренд роботодавця знижує витрати на залучення та підвищує якість кандидатів
ESG / Well-being	Well-being Index, Inclusivity Score, Sick Days Rate	ESG-рейтинг підприємства впливає на репутацію та доступ до талантів

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 7-8]

Таблиця 3

Рівні зрілості HR-менеджменту підприємства та їх вплив на конкурентоспроможність

Рівень	Характеристика	Типові практики	Вплив на конкурентоспроможність
1. Адміністративний	HR як кадрова служба	Кадровий облік, трудові книжки, нарахування зарплати	Мінімальний – лише дотримання законодавства
2. Операційний	HR як сервісний підрозділ	Рекрутинг, навчання, оцінка персоналу	Помірний – забезпечення операційної ефективності
3. Тактичний	HR як бізнес-партнер	Talent management, engagement programs, HR-метрики	Суттєвий – зниження плинності, підвищення продуктивності
4. Стратегічний	HR як стратегічний драйвер	SHRM, workforce planning, HR-аналітика, ESG	Значний – формування сталих конкурентних переваг
5. Трансформаційний	HR як центр інновацій та культури	AI в HR, предиктивна аналітика, agile HR, ESG-інтеграція	Максимальний – підприємство як магніт для талантів

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 6; 8]

у глобальному масштабі є досвід компанії Google (Alphabet). Організаційна структура Google побудована на принципах відносної «плоскості» та матричної організації, що забезпечує гнучкість, швидкість прийняття рішень та ефективну горизонтальну комунікацію. Корпоративна культура Google характеризується заохоченням до інновацій та експериментування, відкритістю до обміну ідеями та орієнтацією на результат [10]. Ключовим елементом HR-стратегії є те, що кожен працівник заохочується до генерування інноваційних ідей та участі в проєктах, що повністю узгоджується із загальною конкурентною стратегією компанії – постійним лідерством в інноваціях.

Принцип стратегічного вирівнювання (strategic alignment), що чітко виражений у прикладі Google, може бути адаптований підприємствами різних масштабів. Суть підходу не в копіюванні конкретних практик, а в забезпеченні органічної узгодженості між тим, як організація управляє своїми людьми, та тим, чого вона прагне досягти на ринку [10]. Підприємства, що досягають такого вирівнювання, формують самовідтворювані конкурентні переваги, засновані на унікальних людських ресурсах.

Практичним інструментом вертикальної інтеграції HR-стратегії з бізнес-стратегією є метод OKR (Objectives and Key Results) у поєднанні з KPI. Як зазначають вітчизняні практики, HR-стратегія має бути логічним продовженням стратегічних цілей бізнесу, а конкретні HR-ініціативи – прив'язані до вимірюваних результатів [2]. При цьому в умовах воєнного стану особливо важливою є гнучкість у перегляді цілей та KPI з урахуванням впливу зовнішніх чинників – від кадрового голоду до економічних потрясінь.

Окремо варто зупинитися на питанні підготовки персоналу до майбутніх змін ринку праці, пов'язаних з автоматизацією. Дослідження Frey K. B. та Osborne M., опубліковане ще у 2013 році, показало, що значна частка існуючих професій є вразливою до комп'ютеризації та автоматизації [9]. З розвитком генеративного штучного інтелекту ця тенденція лише посилилась. Відповідно, стратегічний HR-менеджмент має включати проактивне планування перекваліфікації та безперервного навчання персоналу (reskilling та upskilling) як ключового фактора збереження конкурентоспроможності підприємства на довгостроковому горизонті.

Таким чином, стратегічний HR-менеджмент охоплює широкий спектр взаємопов'язаних інструментів та підходів, ефективне застосування яких у комплексі забезпечує підприємству сталу конкурентну перевагу, засновану на людському капіталі. Ключовою умовою при цьому є не ізольоване використання окремих HR-інструментів, а їхня системна інтеграція з загальною бізнес-стратегією підприємства,

підкріплена аналітичним підходом до прийняття управлінських рішень та культурою безперервного вдосконалення.

Висновки. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Стратегічний HR-менеджмент є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Його сутність полягає в інтеграції HR-практик із довгостроковими бізнес-цілями організації та проактивному управлінні людськими ресурсами як стратегічним активом. Принципова відмінність від традиційного HR полягає у переході від реактивної до проактивної моделі управління персоналом.

2. Цифровізація HR-процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління персоналом. Впровадження цифрових інструментів у підбір, навчання, оцінку та мотивацію персоналу стає необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства, що підтверджується як зарубіжним досвідом, так і дослідженнями вітчизняних науковців щодо банківського та промислового секторів.

3. HR-аналітика та системи метрик є необхідним інструментом стратегічного управління персоналом, що дозволяє перейти від інтуїтивного до доказового прийняття HR-рішень і кількісно оцінювати внесок HR у конкурентоспроможність підприємства. Розроблена класифікація HR-метрик включає сім груп показників, що охоплюють ключові аспекти управління людським капіталом.

4. Мотиваційний менеджмент, узгоджений зі стратегічними цілями підприємства, є важливим чинником залучення та утримання талантів, особливо в умовах кадрового голоду та жорсткої конкуренції на ринку праці. ESG-орієнтований підхід до HR-менеджменту сприяє формуванню позитивної роботодавчої марки та підвищенню організаційної стійкості підприємства.

5. Досвід Google демонструє, що стратегічне вирівнювання корпоративної культури, організаційної структури та HR-стратегії із загальними бізнес-цілями є основою формування сталих конкурентних переваг, заснованих на людському капіталі.

6. Ефективність SHRM визначається ступенем інтеграції HR-стратегії з бізнес-стратегією, залученістю топ-менеджменту та наявністю відповідної HR-інфраструктури.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методичних інструментів оцінки рівня стратегічності HR-менеджменту вітчизняних підприємств, а також дослідження специфіки SHRM в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Загорянська О. HR-менеджмент на промисловому підприємстві: трансформація, інновації, ефективність. *Економіка та суспільство*, 2025. (74). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-87

2. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*, 2023. (53). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60

3. Матвєєва Ю., Лук'янихін В., Опанасюк Ю., Богдан Е., Сурмай Г. HR-менеджмент у банківській сфері: цифрові рішення та аналітика. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (2 (53), 251-258. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-34

4. Наумова О., Наумова М. ESG-орієнтоване стратегічне управління персоналом та ділова репутація: фактори стійкості іт-компаній в умовах кадрової кризи. *Економіка та суспільство*, 2025. (81). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-19

5. Пачева Н., Подзігун С. Місце мотиваційного менеджменту в системі управління ІТ-підприємством. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (6 (57), 73-77. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-10

6. Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*, 2025. (73). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81

7. Caputo A., Tron A., Sassetti S., Giakoumelou A., Colantoni F. Managing for resilience through social sustainable human resource approach: The effect on organisational performances. *Management Decision. Advance online publication.* 2025. URL: https://doi.org/10.1108/MD-05-2024-1144

8. Deepler. Strategic Workforce Planning: The Complete Guide to Successful HRM in 2024 (and 2025). 2024. URL: https://deepler.io/en/blogs/hr-strategy/strategic-workforce-planning-the-complete-guide-to-successful-hrm-in-2024-and-2025/ (дата звернення: 09.05.2026).

9. Frey K. B., Osborne M. The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Oxford Martin School*. 2013. URL: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment (дата звернення: 09.05.2026).

10. Panmore. Google’s (Alphabet’s) Organizational Structure & Culture – An Analysis. 2024. URL: https://panmore.com/google-organizational-structure-organizational-culture (дата звернення: 09.05.2026).

REFERENCES:

1. Zahorianska O. (2025) HR-menedzhment na promyslovomu pidpryiemstvi: transformatsiia, innovatsii, efektyvnist [HR management at an industrial enterprise: transformation, innovation, efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 74. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-87 (in Ukrainian)

2. Korolenko O., Kutova N. (2023) HR-menedzhment pidpryiemstva: vyklyky ta realii sohodennia [HR management of an enterprise: challenges and current realities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 53. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60 (in Ukrainian)

3. Matvieieva Yu., Lukianykhin V., Opanasiuk Yu., Bohdan E., Surmai H. (2025) HR-menedzhment u bankivskii sferi: tsyfrovi rishennia ta analityka [HR management in the banking sector: digital solutions and analytics]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (53), pp. 251–258. Available at: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-34 (in Ukrainian)

4. Naumova O., Naumova M. (2025) ESG-oriientovane stratehichne upravlinnia personalom ta dilova reputatsiia: faktory stiikosti it-kompanii v umovakh kadrovoi kryzy [ESG-oriented strategic personnel management and business reputation: resilience factors of IT companies amid a staffing crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 81. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-19 (in Ukrainian)

5. Pacheva N., Podzihun S. (2025) Mistse motyvatsinoho menedzhmentu v systemi upravlinnia IT-pidpryiemstvom [The role of motivational management in the IT enterprise management system]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 6 (57), pp. 73–77. Available at: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-10 (in Ukrainian)

6. Tertychna L., Semenova D. (2025) Didzhytalizatsiia v sferi upravlinnia personalom [Digitalisation in the field of personnel management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 73. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81 (in Ukrainian)

7. Caputo A., Tron A., Sassetti S., Giakoumelou A., Colantoni F. (2025) Managing for resilience through social sustainable human resource approach: The effect on organisational performances. *Management Decision*. Advance online publication. Available at: https://doi.org/10.1108/MD-05-2024-1144

8. Deepler (2024) Strategic Workforce Planning: The Complete Guide to Successful HRM in 2024 (and 2025). Available at: https://deepler.io/en/blogs/hr-strategy/strategic-workforce-planning-the-complete-guide-to-successful-hrm-in-2024-and-2025/ (accessed May 09, 2026).

9. Frey K. B., Osborne M. (2013) The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? *Oxford Martin School*. Available at: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment (accessed May 09, 2026).

10. Panmore (2024) Google's (Alphabet's) Organizational Structure & Culture – An Analysis. Available at: https://panmore.com/google-organizational-structure-organizational-culture (accessed May 09, 2026).

Дата надходження статті: 16.04.2026
Дата прийняття статті: 07.05.2026
Дата публікації статті: 18.05.2026