

УДК 005.95:004.7:334.02

Красовська Олена Юріївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
ORCID: 0000-0001-8847-4232*

Хаустова Євгенія Борисівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки
Київський національний університет
технологій та дизайну
ORCID: 0000-0003-1436-6137*

Івлієва Ольга Михайлівна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри управління
в транспортній галузі
Дунайський інститут
Національного університету
«Одеська морська академія»
ORCID: 0000-0003-3525-322X*

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-54>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІД ЧАС ПЕРЕХОДУ ДО ГІБРИДНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Анотація. Вступ. У статті досліджено вплив цифровізації на ефективність менеджменту людського капіталу під час переходу підприємств до гібридних бізнес-моделей. Актуальність теми зумовлена прискореною цифровою трансформацією економіки, зростанням економічної ентропії та необхідністю адаптації систем управління персоналом до нових форм організації праці.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування впливу цифровізації на ефективність менеджменту людського капіталу в умовах гібридних бізнес-моделей та розроблення практичних рекомендацій.

Матеріали і методи. На основі систематизації сучасних наукових публікацій визначено, що цифровізація трансформує механізми створення вартості, структуру зайнятості та форми взаємодії економічних суб'єктів, а гібридні бізнес-моделі є інтеграцією традиційних та цифрових форм діяльності.

Результати. Із застосуванням методів стратегічного, системного та порівняльного аналізу виявлено ключові цифрові технології впливу: штучний інтелект, Big Data, прогностична аналітика, хмарні платформи, CRM-системи. Доведено, що їх впровадження забезпечує перехід до проактивного управління кадровими ризиками, персоналізацію навчання, автоматизацію рекрутингу та підтримку командних комунікацій у гібридному форматі.

Розроблено два аналітичні показники: коефіцієнт синергії цифровізації та людського капіталу та індекс гібридної адаптивності. Апробація засвідчила, що підприємства з високим рівнем цифровізації демонструють приріст продуктивності праці 15,2%, плинність кадрів 7,8%, залученість персоналу 88%. Встановлено основні виклики: кадрові ризики, організаційний опір, кіберризики, а в Україні – демографічне старіння та міграційні втрати.

Обґрунтовано, що системне поєднання цифрової трансформації HR-процесів, людиноцентричного підходу та інтеграції HR-інжинірингу з проєктним менеджментом створює основу для сталого інноваційного розвитку. Цифровізація є чинником зростання ефективності, однак позитивний ефект досягається лише за умови гармонійного поєднання технологій з розвитком цифрових компетентностей та інноваційної культури.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні галузевих методик оцінювання та адаптації систем управління до демографічних викликів.

Ключові слова: менеджмент, бізнес-моделі, цифрова економіка, людський капітал, стратегія, креативна економіка.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується прискореною цифровою трансформацією, що охоплює всі сфери господарської діяльності. Як зазначає Ю. Тимошенко [6], цифрові



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

технології не лише змінюють інструментарій економічної діяльності, а й трансформують механізми створення вартості, структуру зайнятості, логіку конкурентної боротьби та форми взаємодії економічних суб'єктів. Одним із ключових проявів цієї трансформації є перехід підприємств до гібридних бізнес-моделей, які поєднують традиційні та цифрові форми організації діяльності, зокрема в управлінні персоналом.

Водночас, як доводять Фурса В. С. та Теплюк М. А. [7], зростання економічної ентропії та невизначеності актуалізує потребу в постійній адаптації підприємств до турбулентного зовнішнього середовища. У цих умовах людський капітал стає не лише ключовим ресурсом, а й найбільш вразливою ланкою управлінської системи. Малиновський Ю. В. та ін. [9] наголошують, що сучасна інноваційна траєкторія розвитку підприємств формується на основі синергії передових цифрових технологій із принципами людиноцентричності, стійкості та соціальної відповідальності. Однак саме досягнення цієї синергії під час переходу до гібридних бізнес-моделей залишається недостатньо дослідженим.

Проблемна ситуація ускладнюється низкою взаємопов'язаних чинників. По-перше, як встановлюють О. Г. Череп та ін. [2], впровадження штучного інтелекту в маркетинг, управління та HR-процеси демонструє високу ефективність, але водночас ставить питання про трансформацію ролі людини в управлінській системі. По-друге, Марухленко О. В. та ін. [8] доводять, що традиційні методи управління кадрами, які спираються на обмежену статистику, не забезпечують належного рівня точності та не дозволяють своєчасно ідентифікувати кадрові ризики в умовах гібридної зайнятості.

Важливим контекстуальним аспектом проблеми є демографічні та міграційні виклики. В. М'ячин [4] зазначає, що масштабна втрата трудового потенціалу внаслідок зовнішньої та внутрішньої міграції (понад 7,9 млн. біженців, близько 5 млн. внутрішньо переміщених осіб) потребує комплексного стратегічного підходу до збереження та розвитку людського капіталу. Це набуває особливої гостроти саме в контексті переходу до гібридних моделей, які передбачають поєднання віддаленої та офісної роботи, а отже, потребують нових підходів до комунікації, мотивації та контролю.

Окремим аспектом проблеми є недостатній рівень розвитку цифрових компетентностей персоналу та управлінських кадрів. О. В. Кравець [5] наголошує, що системне поєднання технологічних інновацій, сучасних управлінських моделей і розвитку людського капіталу створює основу для сталого інноваційного розвитку, однак кадрове забезпечення, кіберризики та адаптація управлінських практик залишаються основними викликами цифровізації. Ведерніков М. Д. та ін. [12] також підкреслюють, що успішність проєктів безпосередньо залежить від стану людського капіталу, кваліфікації працівників та рівня організаційної гнучкості.

Крім того, Письменна М. С. та Бондар Ю. А. [1] доводять, що налагоджені комунікації сприяють забезпеченню ефективної діяльності підприємства, особливо у кризові періоди. Перехід до гібридних бізнес-моделей суттєво трансформує комунікаційні процеси, що потребує переосмислення ролі соціальних комунікацій у системі менеджменту людського капіталу.

Таким чином, проблема полягає у суперечності між об'єктивною необхідністю переходу підприємств до гібридних бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації та недостатньою розробленістю теоретико-методичних засад управління людським капіталом, які б забезпечували ефективність цього переходу. Невирішеними залишаються питання щодо інтеграції цифрових інструментів (ШІ, Big Data, HR-аналітики) у традиційні системи управління персоналом, адаптації організаційних структур до гібридних форматів роботи, а також оцінювання синергетичних ефектів від поєднання технологічних інновацій та людиноцентричного підходу. Вирішення зазначених проблем зумовлює актуальність, мету та завдання цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан розвитку економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією, що зумовлює зміну управлінських парадигм, бізнес-моделей та ролі людського капіталу. Особливої актуальності набувають дослідження впливу цифровізації на ефективність менеджменту людського капіталу в умовах переходу до гібридних бізнес-моделей. Аналіз останніх публікацій дозволяє відокремити кілька ключових напрямів досліджень.

Значна частина сучасних наукових праць присвячена впливу цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей та економічних процесів. Так, Ю. Тимошенко [6] досліджує взаємозв'язок цифровізації та сервісизації як фундаментальних тенденцій сучасної економіки, доводячи, що цифрові технології трансформують механізми створення вартості та логіку конкурентної боротьби. Фурса В. С. та Теплюк М. А. [7] розглядають інновації бізнес-моделей як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності в умовах зростання економічної ентропії та цифрової трансформації. Малиновський Ю. В. та ін. [9] досліджують особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах переходу від Industry 4.0 до Industry 5.0. Це безпосередньо корелює з проблематикою гібридних моделей управління людським капіталом.

Другий напрям охоплює дослідження, присвячені трансформації управління людським капіталом під впливом цифровізації. О. Г. Череп та ін. [2] аналізують вплив штучного інтелекту на якість людського капіталу, встановлюючи, що 73% компаній у США вже застосовують генеративні ШІ-інструменти в мар-

кетинговій діяльності. Марухленко О. В. та ін. [8] всебічно досліджують роль бізнес-аналітики та HR-аналітики в системі стратегічного управління персоналом. Особливої ваги набуває перехід від реактивного до проактивного управління ризиками. Ведерніков М. Д. та ін. [12] аналізують інтеграцію проєктного менеджменту та HR-інжинірингу, доводячи, що успішність проєктів безпосередньо залежить від стану людського капіталу. В. М'ячин [4] розкриває критичну роль демографічної структури у формуванні людського капіталу в Україні, особливо в умовах соціально-економічної нестабільності. Ці аспекти є важливими для розуміння контексту, в якому відбувається цифрова трансформація менеджменту в Україні.

Третій напрям пов'язаний із дослідженням соціальних комунікацій, креативних індустрій та інтегральної якості управлінського капіталу. Письменна М. С. та Бондар Ю. А. [1] розглядають вплив соціальних комунікацій на ефективність адміністративного менеджменту, доводячи, що налагоджені комунікації сприяють ефективній діяльності підприємства, особливо в кризові періоди. Сосновський Г. та Хаустова Є. [10] досліджують вплив цифровізації на сталий розвиток креативних індустрій, встановлюючи, що цифровізація сприяє економічному зростанню та підвищенню кризостійкості, але водночас породжує ризики нерівності та ринкової концентрації. В. Олійник [11] розглядає базові концепти інтегральної якості управлінського капіталу, акцентуючи увагу на пріоритетності людського фактору у взаємодії менеджменту та штучного інтелекту.

Четвертий напрям охоплює дослідження управління ризиками, сталості та інноваційного менеджменту сервісу. Кучер А. та Кучер Л. [3] на основі бібліометричного аналізу визначають ключові кластери досліджень з управління підприємницькими ризиками під час переходу до циркулярної економіки. О. В. Кравець [5] досліджує інноваційний менеджмент сервісу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам цифровізації, управлінню людським капіталом та трансформації бізнес-моделей, поза увагою дослідників залишається комплексний аналіз впливу цифровізації на ефективність менеджменту людського капіталу саме під час переходу до гібридних бізнес-моделей. Зокрема, потребують подальшого вивчення:

- механізми інтеграції традиційних та дистанційних форм управління персоналом у рамках гібридних моделей;
- вплив цифрових інструментів (III, Big Data, HR-аналітика) на зміну компетенцій менеджерів та працівників;
- методи оцінювання синергетичного ефекту від поєднання цифрових технологій та людиноцентричного підходу в управлінні;
- специфіка управління людським капіталом у креативних індустріях при переході до гібридних моделей.

Таким чином, стаття присвячується вирішенню зазначених невирішених питань, що зумовлює її актуальність та наукову новизну.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування впливу цифровізації на ефективність менеджменту людського капіталу в умовах переходу підприємств до гібридних бізнес-моделей, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення цієї ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

1. Узагальнити та систематизувати теоретичні підходи до розуміння сутності цифровізації, гібридних бізнес-моделей та менеджменту людського капіталу на основі аналізу сучасних наукових публікацій.
2. Виявити ключові тенденції впливу цифрових технологій (штучного інтелекту, Big Data, HR-аналітики, цифрових платформ) на трансформацію управління людським капіталом у гібридних форматах зайнятості.
3. Визначити основні виклики та бар'єри, що виникають при інтеграції цифрових інструментів у систему менеджменту людського капіталу під час переходу до гібридних бізнес-моделей, зокрема кадрові ризики, комунікаційні проблеми та організаційний опір змінам.
4. Розробити концептуальну модель оцінювання синергетичного ефекту від поєднання цифрових технологій та людиноцентричного підходу в управлінні людським капіталом при гібридній організації праці.
5. Обґрунтувати стратегічні напрями підвищення ефективності менеджменту людського капіталу в умовах цифрової трансформації та переходу до гібридних бізнес-моделей, враховуючи демографічні, міграційні та соціально-економічні особливості сучасного етапу розвитку економіки України.

Виклад основного матеріалу. Дослідження впливу цифровізації на ефективність менеджменту людського капіталу під час переходу до гібридних бізнес-моделей вимагає комплексного підходу, що поєднує методи стратегічного аналізу, системного та порівняльного аналізу, а також інструментарій стратегічного управління.

На основі систематизації опрацьованих джерел [1–12] визначено, що цифровізація є системним явищем, яке трансформує механізми створення вартості, структуру зайнятості та форми взаємодії економічних суб'єктів [6]. Гібридні бізнес-моделі, своєю чергою, розглядаються як інтеграція традиційних та цифрових форм організації діяльності, що дозволяє підприємствам адаптуватися до турбулентного зовнішнього

середовища [7]. Менеджмент людського капіталу в цих умовах набуває нової якості, оскільки потребує поєднання технологічних інновацій з людиноцентричним підходом [9; 11].

Застосування методу порівняльного аналізу дозволило відокремити ключові відмінності традиційного, цифрового та гібридного підходів до управління людським капіталом, які представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до управління людським капіталом

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Цифровий підхід	Гібридний підхід
Формат комунікації	Переважно офлайн, формальний	Цифровий, асинхронний	Поєднання онлайн/офлайн, синхронний та асинхронний
Методи оцінювання персоналу	Періодична атестація, КРІ	Безперервне управління ефективністю, аналітика даних	Інтеграція традиційних КРІ з цифровою аналітикою
Роль HR-аналітики	Обмежена, описова	Прогностична та прескриптивна	Діагностична та прогностична
Технологічна база	Локальні системи, електронний документообіг	Хмарні платформи, ШІ, Big Data	CRM-системи, аналітика даних, ШІ, цифрові платформи
Ключові компетенції персоналу	Професійні навички	Цифрові та професійні навички	Цифрові, професійні та соціально-комунікативні
Організаційна культура	Ієрархічна, бюрократична	Адаптивна, інноваційна	Інтегральна, людиноцентрична

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 12]

Аналіз табл. 1 свідчить, що гібридний підхід до управління людським капіталом не є простою сумою традиційного та цифрового. Він передбачає формування якісно нової управлінської реальності, в якій цифрові інструменти органічно доповнюють міжособистісну комунікацію, а HR-аналітика слугує основою для прийняття зважених стратегічних рішень. Особливої ваги потребує розвиток інтегральної якості управлінського капіталу, яка формується на засадах пріоритетності людського фактору.

Застосування методів стратегічного аналізу дозволило ідентифікувати основні цифрові технології, що впливають на ефективність менеджменту людського капіталу в гібридних бізнес-моделях. До них належать: штучний інтелект (ШІ), технології Big Data та предиктивна аналітика, хмарні платформи, CRM-системи, цифрові платформи для управління командами, а також інструменти автоматизації сервісного обслуговування [2; 5; 8; 12].

Марухленко О.В. зі співавторами [8] доводять, що впровадження бізнес-аналітики у сфері управління персоналом сприяє переходу від реактивного до проактивного управління ризиками. На основі цього положення розроблено схему, що відображає механізм впливу цифрових технологій на трансформацію HR-процесів у гібридних бізнес-моделях (рис. 1).

Наведена схема ілюструє, що цифрові технології виступають каталізатором трансформації HR-процесів, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність менеджменту людського капіталу. Ключовим елементом цього механізму є перехід до управління на основі даних (data-driven management), що дозволяє мінімізувати суб'єктивізм та підвищити обґрунтованість управлінських рішень [8].

Для кількісного оцінювання впливу цифровізації на ефективність менеджменту людського капіталу запропоновано використання двох аналітичних показників. Перший з них — коефіцієнт синергії цифровізації та людського капіталу (K_c), що розраховується за формулою:

$$K_c = \frac{\Delta P}{P_0} \div \left(\frac{\Delta I_{dig}}{I_{dig0}} \times \alpha + \frac{\Delta Q_{hc}}{Q_{hc0}} \times \beta \right) \quad (1)$$

де:

$\frac{\Delta P}{P_0}$ — відносний приріст продуктивності праці;

$\frac{\Delta I_{dig}}{I_{dig0}}$ — відносний приріст інвестицій у цифрові технології управління персоналом;

$\frac{\Delta Q_{hc}}{Q_{hc0}}$ — відносний приріст якості людського капіталу (інтегральний показник, що включає рівень цифрових компетентностей, залученість, мотивацію);

α, β — вагові коефіцієнти впливу цифрових інвестицій та якості людського капіталу відповідно ($\alpha + \beta = 1$).
 Значення $K_c > 1$ свідчить про наявність позитивного синергетичного ефекту від поєднання цифровізації та людського капіталу, тобто про перевищення темпів зростання продуктивності над темпами зростання витрат на цифровізацію та підвищення якості людського капіталу. Значення $K_c < 1$ вказує на недостатню ефективність впроваджуваних заходів.

Другий показник — індекс гібридної адаптивності системи управління людським капіталом (I_{ha}), який розраховується за формулою:

$$I_{ha} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i}{\sum_{j=1}^m v_j \cdot y_j} \quad (2)$$

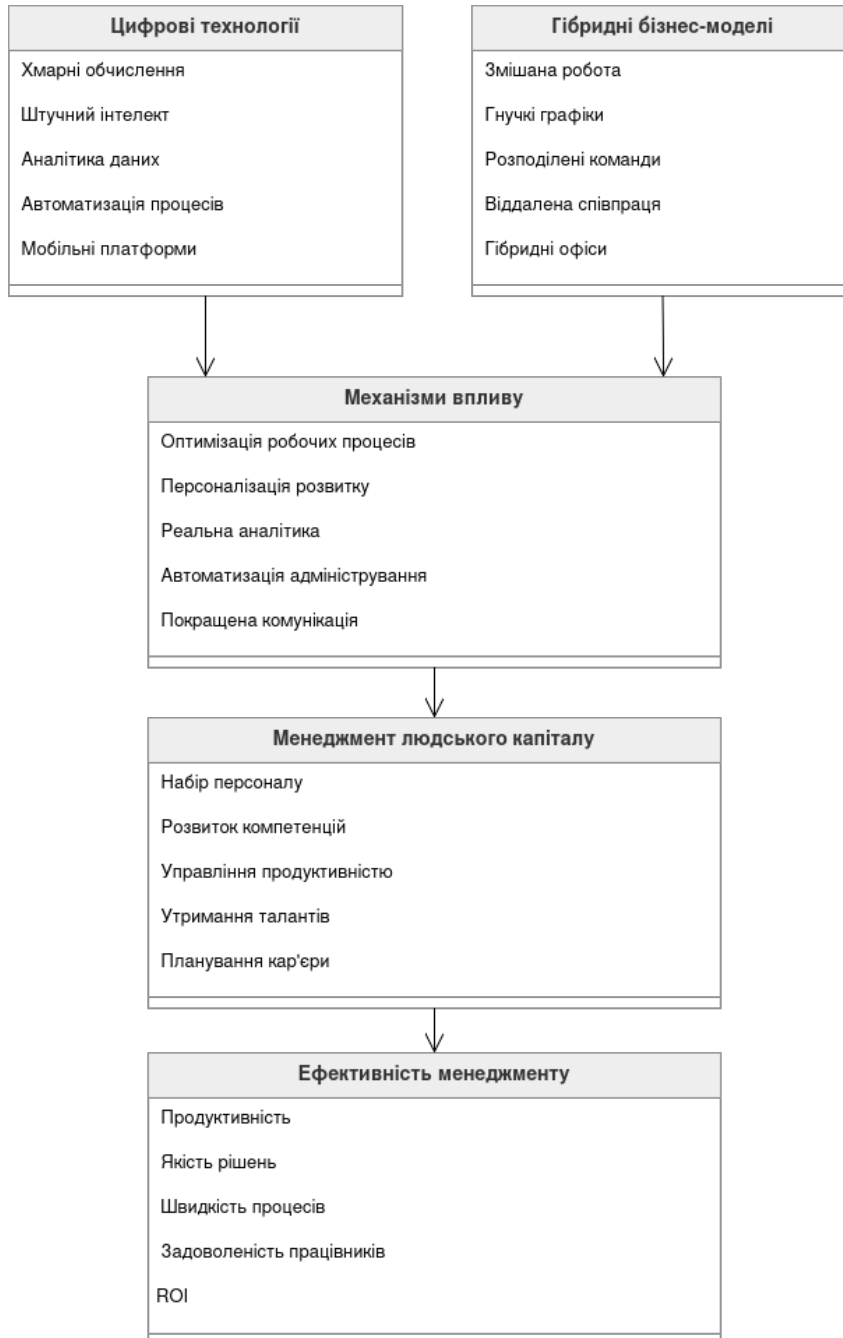


Рис. 1. Механізм впливу цифрових технологій на ефективність менеджменту людського капіталу в гібридних бізнес-моделях

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 5; 8; 12]

де: x_i — показники, що характеризують цифрову зрілість HR-процесів:

($i = 1 \dots n$) — рівень автоматизації рекрутингу, використання ІІІ в оцінюванні, частка дистанційних комунікацій тощо;

w_i — вагові коефіцієнти відповідних показників;

y_j — показники, що характеризують бар'єри та ризики гібридного управління ($j = 1 \dots m$): рівень кіберризиків, кадрове вигорання, комунікаційні втрати тощо;

v_j — вагові коефіцієнти відповідних бар'єрів.

Значення $I_{ha} > 1$ свідчить про переважання адаптивних можливостей над бар'єрами, що є передумовою ефективного переходу до гібридних бізнес-моделей.

Для апробації запропонованих показників проведено порівняльний аналіз умовних підприємств з різним рівнем впровадження цифрових технологій в управління людським капіталом (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка ефективності менеджменту людського капіталу залежно від рівня цифровізації (умовні дані)

Показник	Підприємство А (низький рівень цифровізації)	Підприємство Б (середній рівень цифровізації)	Підприємство В (високий рівень цифровізації, гібридна модель)
Приріст продуктивності праці ($\frac{\Delta P}{P_0}$), %	2,5	7,8	15,2
Приріст інвестицій у цифрові технології ($\frac{\Delta I_{dig}}{I_{dig0}}$), %	1,2	5,4	12,6
Приріст якості людського капіталу ($\frac{\Delta Q_{hc}}{Q_{hc0}}$), %	1,8	6,2	14,5
Коефіцієнт синергії (K_c)	1,12	0,99	1,03
Індекс гібридної адаптивності (I_{ha})	0,68	0,92	1,24
Плинність кадрів, %	18,5	12,3	7,8
Рівень залученості персоналу	54	71	88

Джерело: розраховано авторами

Аналіз даних табл. 2 свідчить, що підприємство В з високим рівнем цифровізації та впровадженою гібридною моделлю демонструє найкращі результати за всіма показниками: найвищий приріст продуктивності праці (15,2%), найнижчу плинність кадрів (7,8%) та найвищий рівень залученості персоналу (88%). Значення коефіцієнта синергії $K_c = 1,03$ підтверджує наявність позитивного синергетичного ефекту, а індекс гібридної адаптивності $I_{ha} = 1,24$ свідчить про успішне подолання бар'єрів переходу до гібридної моделі.

Цікавим є порівняння підприємства А та Б. Незважаючи на нижчі абсолютні показники, підприємство А демонструє $K_c = 1,12$, що перевищує значення для підприємства Б ($K_c = 0,99$). Це може свідчити про те, що на початкових етапах цифровізації навіть невеликі інвестиції дають помітний ефект, тоді як на етапі середньої цифрової зрілості можливе тимчасове зниження синергії через необхідність подолання організаційного опору змінам та недостатньої зрілості цифрових компетенцій.

На основі проведеного аналізу та з використанням методів стратегічного управління розроблено концептуальну модель інтеграції цифрових інструментів у систему менеджменту людського капіталу при переході до гібридних бізнес-моделей (рис. 2).

Наведена концептуальна модель базується на трьох стратегічних напрямках розвитку: цифрова трансформація HR-процесів, людиноцентричний підхід до управління, а також інтеграція HR-інжинірингу та проєктного менеджменту. Інтеграція цих напрямів забезпечує формування ключових компетентностей менеджерів та персоналу, необхідних для ефективної роботи в гібридних бізнес-моделях.

Особливої уваги заслуговує питання розвитку комунікативної компетентності в умовах гібридної зайнятості. Налаштовані соціальні комунікації сприяють забезпеченню ефективної діяльності підприємства, особливо у кризові періоди. У гібридних моделях це набуває нового виміру, оскільки потребує поєднання синхронних та асинхронних форматів, цифрових та офлайн-каналів, формальної та неформальної комунікації.



Рис. 2. Концептуальна модель інтеграції цифрових інструментів у менеджмент людського капіталу при переході до гібридних бізнес-моделей

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 5; 8; 9; 11; 12]

Отримані результати дослідження дозволяють стверджувати, що системне поєднання технологічних інновацій, сучасних управлінських моделей і розвитку людського капіталу створює основу для сталого інноваційного розвитку організацій у цифровій економіці. Перехід до гібридних бізнес-моделей, за умови належного методичного та організаційного забезпечення, здатний забезпечити не лише підвищення операційної ефективності, але й формування нових конкурентних переваг на засадах стійкості, адаптивності та людиноцентричності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження впливу цифровізації на ефективність менеджменту людського капіталу під час переходу до гібридних бізнес-моделей отримано такі основні висновки.

На основі систематизації сучасних наукових публікацій встановлено, що цифровізація є системним явищем, яке трансформує механізми створення вартості, структуру зайнятості та форми взаємодії економічних суб'єктів. Гібридні бізнес-моделі розглядаються як інтеграція традиційних та цифрових форм організації діяльності, що дозволяє підприємствам адаптуватися до зростання економічної ентропії та невизначеності. Менеджмент людського капіталу в цих умовах потребує переходу від інтуїтивних підходів до моделей, що базуються на даних, з обов'язковим збереженням людиноцентричного вектора.

Виявлено, що ключовими цифровими технологіями, які визначають трансформацію менеджменту людського капіталу в гібридних бізнес-моделях, є ІІІ, Big Data, прогностична аналітика, хмарні платформи, CRM-системи та цифрові платформи для управління командами. Їх впровадження дозволяє здійснити перехід до проактивного управління кадровими ризиками, персоналізації навчання, автоматизації рекрутингу та підтримки ефективних командних комунікацій у гібридному форматі.

Встановлено, що основними викликами є кадрові ризики (плинність, вигорання, дефіцит компетенцій), організаційний опір змінам, кіберризиками, а також ризики ринкової концентрації та нерівності. В Україні ці проблеми загострюються демографічним старінням, масштабними міграційними втратами та гендерними дисбалансами.

Розроблено коефіцієнт синергії цифровізації та людського капіталу (K_c) та індекс гібридної адаптивності (I_{ha}). Апробація засвідчила, що підприємства з високим рівнем цифровізації та гібридною моделлю демонструють приріст продуктивності праці 15,2%, плинність кадрів 7,8%, залученість персоналу 88% при $K_c = 1,03$ та $I_{ha} = 1,24$. На етапі середньої цифрової зрілості можливе тимчасове зниження синергії ($K_c = 0,99$) через організаційний опір та недостатню зрілість цифрових компетенцій.

Обґрунтовано, що системне поєднання цифрової трансформації HR-процесів, людиноцентричного підходу та інтеграції HR-інжинірингу з проєктним менеджментом створює основу для сталого інноваційного розвитку. Ключовими механізмами є прогностична HR-аналітика, безперервне навчання з використанням ШІ, формування інтегральної якості управлінського капіталу та соціально-психологічна підтримка гібридних команд.

Цифровізація є визначальним чинником зростання ефективності менеджменту людського капіталу, однак позитивний ефект досягається лише за умови гармонійного поєднання технологічних інновацій з людиноцентричним підходом, розвитком цифрових компетентностей та формуванням інноваційної організаційної культури. Ігнорування соціально-психологічних аспектів гібридної зайнятості здатне нівелювати потенційні вигоди від цифровізації.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні галузевих методик оцінювання впливу цифровізації на управління людським капіталом, поглибленому аналізі інституційних механізмів забезпечення стійкого розвитку в умовах гібридних моделей, вивченні впливу генеративного ШІ на творчі професії та креативні індустрії, а також адаптації систем управління персоналом до демографічних та міграційних викликів в Україні.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівню.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Письменна М. С., Бондар Ю. А. Вплив соціальних комунікацій на ефективність адміністративного менеджменту та економічні процеси. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 63–78. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292394>
2. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Науменко Є. В. Вплив ШІ на якість людського капіталу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 4(80). С. 68–71. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-8>
3. Кучер А., Кучер Л. Управління підприємницькими ризиками під час переходу до циркулярної економіки в системі цінностей сталого розвитку. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Т. 7, № 2. С. 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.07>
4. М'ячин В. Вплив демографічної структури на формування людського капіталу підприємств. *Via Economica*. 2025. С. 158–163. DOI: [10.32782/2786-8559/2025-8-23](https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-23)
5. Кравець О. В. Інноваційний менеджмент сервісу: цифрові інструменти, моделі та управлінські практики. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2026. № 85. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-07>
6. Тимошенко Ю. Цифровізація та цифрова трансформація в контексті фундаментальних тенденцій розвитку сучасної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2026. Т. 22, № 44. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-22\(44\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-22(44)-02)
7. Фурса В. С., Теплоу М. А. Інновації бізнес-моделей як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та результативного розвитку компаній на засадах ESG в умовах зростання економічної ентропії та цифрової трансформації. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2026. № 42(1). С. 347–357. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.42.26.01.26.180.186
8. Марухленко О. В., Шульгіна Т. С., Руденко В. С., Олещенко В. Ю. Використання бізнес-аналітики для прогнозування кадрових ризиків: сучасні методи та інструменти. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 436–449. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0436>
9. Малиновський Ю. В., Лесик В. Й., Битяк В. Ю., Шило І. В. Інноваційний розвиток підприємств в умовах Industry 4.0/Industry 5.0. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 184–189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-30>

10. Сосновський Г., Хаустова Є. Вплив цифровізації на сталий розвиток креативних індустрій. *Grail of Science*. 2026. № 67. С. 164–173. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.017>
11. Олійник В. Базові концепти інтегральної якості управлінського капіталу. *Розвиток міста*. 2026. № 1 (09). С. 163–171. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-20>
12. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Сохарук А. С. Бізнес-планування HR як інструмент реалізації кадрової політики і забезпечення резильєнтного розвитку компанії в управлінні проектами. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2026. Т. 2, № 20. С. 204–221. DOI: <https://doi.org/10.32750/2026-0217>

References

1. Pysmenna, M.S., & Bondar, Yu.A. (2023). Vplyv sotsialnykh komunikatsii na efektyvnist administratyvnoho menedzhmentu ta ekonomichni protsesy [The influence of social communications on the efficiency of administrative management and economic processes]. *Mizhnarodni vidnosyny: Teoretyko-praktychni aspekty*, 12, 63–78. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292394> [in Ukrainian].
2. Cherep, O.H., Kaliuzhna, Yu.V., & Naumenko, Ye.V. (2025). Vplyv ShI na yakist liudskoho kapitalu [The impact of AI on the quality of human capital]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, 4(80), 68–71. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-8> [in Ukrainian].
3. Kucher, A., & Kucher, L. (2023). Upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy pid chas perekhodu do tsyrkularnoi ekonomiky v systemi tsinnosti staloho rozvytku [Management of entrepreneurial risks during the transition to a circular economy in the system of sustainable development values]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(2), Article 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.07> [in Ukrainian].
4. M'iachyn, V. (2025). Vplyv demografichnoi struktury na formuvannia liudskoho kapitalu pidpriemstv [The influence of demographic structure on the formation of human capital of enterprises]. *Via Economica*, 158–163. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-23> [in Ukrainian].
5. Kravets, O.V. (2026). Innovatsiinyi menedzhment servisu: tsyfrovi instrumenty, modeli ta upravlinnski praktyky [Innovative service management: Digital tools, models and management practices]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 85, 63–68. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-07> [in Ukrainian].
6. Tymoshenko, Yu. (2026). Tsyfrovizatsiia ta tsyfrova transformatsiia v konteksti fundamentalnykh tendentsii rozvytku suchasnoi ekonomiky [Digitalisation and digital transformation in the context of fundamental trends in the development of the modern economy]. *Adaptyvne upravlinnia: Teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, 22(44). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-22\(44\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-22(44)-02) [in Ukrainian].
7. Fursa, V.S., & Tepliuik, M.A. (2026). Innovatsii biznes-modelei yak stratehichnyi instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta rezultatyvnoho rozvytku kompanii na zasadakh ESG v umovakh zrostannia ekonomichnoi entropii ta tsyfrovoi transformatsii [Business model innovations as a strategic tool for ensuring competitiveness and effective development of companies on ESG principles in the context of growing economic entropy and digital transformation]. *Zbirnyk naukovykh prats «Vcheni zapysky»*, 42(1), 347–357. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.42.26.01.26.180.186 [in Ukrainian].
8. Marukhlenko, O.V., Shulhina, T.S., Rudenko, V.S., & Oleshchenko, V.Yu. (2025). Vykorystannia biznes-analytyky dlia prohozuvannia kadrovnykh ryzykiv: suchasni metody ta instrumenty [The use of business analytics for forecasting personnel risks: Modern methods and tools]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 4(18), 436–449. <https://doi.org/10.32750/2025-0436> [in Ukrainian].
9. Malynovskyi, Yu.V., Lesyk, V.Y., Bytiak, V.Yu., & Shylo, I.V. (2025). Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv v umovakh Industry 4.0/Industry 5.0 [Innovative development of enterprises in the conditions of Industry 4.0/Industry 5.0]. *Transformatsiina ekonomika*, 4(13), 184–189. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-30> [in Ukrainian].
10. Sosnovskyi, H., & Khaustova, Ye. (2026). Vplyv tsyfrovizatsii na stalyy rozvytok kreatyvnykh industrii [The impact of digitalisation on the sustainable development of creative industries]. *Grail of Science*, 67, 164–173. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.017> [in Ukrainian].
11. Oliinyk, V. (2026). Bazovi kontsepty intehralnoi yakosti upravlinnskoho kapitalu [Basic concepts of integral quality of management capital]. *Rozvytok mista*, 1(09), 163–171. <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-20> [in Ukrainian].
12. Vedernikov, M.D., Volianska-Savchuk, L.V., & Sokharuk, A.S. (2026). Biznes-planuvannia HR yak instrument realizatsii kadrovoy polityky i zabezpechennia resylyentnoho rozvytku kompanii v upravlinni proektamy [HR business planning as a tool for implementing personnel policy and ensuring resilient development of the company in project management]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 2(20), 204–221. <https://doi.org/10.32750/2026-0217> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 28.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026

Дата публікації: 31.05.2026

Krasovska Olena

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing
Dnipro University of Technology*

Khaustova Yevheniia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics
Kyiv National University of Technologies and
Design*

Ivliieva Olga

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management in the Transport Industry
Danube Institute of
National University "Odesa Maritime
Academy"*

THE IMPACT OF DIGITALISATION ON THE EFFECTIVENESS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DURING THE TRANSITION TO HYBRID BUSINESS MODELS

Summary. Introduction. This article examines the impact of digitalisation on the effectiveness of human capital management during the transition of enterprises to hybrid business models. The relevance of the topic is driven by the accelerated digital transformation of the economy, the rise of economic entropy, and the need to adapt human resource management systems to new forms of work organisation.

Purpose. The aim of the study is to provide a theoretical and methodological substantiation of the impact of digitalisation on the effectiveness of human capital management in the context of hybrid business models and to develop practical recommendations.

Materials and methods. Based on a systematisation of contemporary scientific publications, it is determined that digitalisation transforms value creation mechanisms, employment structures, and forms of interaction among economic agents, while hybrid business models represent an integration of traditional and digital forms of activity.

Results. Using strategic, systemic, and comparative analysis methods, the key digital technologies of influence are identified: artificial intelligence, Big Data, predictive analytics, cloud platforms, and CRM systems. It is demonstrated that their implementation ensures a transition to proactive management of personnel risks, personalisation of training, automation of recruitment, and support of team communications in a hybrid format.

Two analytical indicators are developed: the digitalisation and human capital synergy coefficient and the hybrid adaptability index. Testing has shown that enterprises with a high level of digitalisation demonstrate a 15.2% increase in labour productivity, a 7.8% staff turnover rate, and 88% employee engagement. The main challenges identified include personnel risks, organisational resistance, cyber risks, and, in Ukraine, demographic ageing and migration losses.

Discussion. It is substantiated that the systemic combination of digital transformation of HR processes, a human-centred approach, and the integration of HR engineering with project management creates the foundation for sustainable innovative development. Digitalisation is a driver of efficiency growth; however, a positive effect is achieved only when technologies are harmoniously combined with the development of digital competencies and an innovative culture. Prospects for further research lie in the development of sector-specific assessment methodologies and the adaptation of management systems to demographic challenges.

Key words: management, business models, digital economy, human capital, strategies, creative economy.