

ЗАСТОСУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ СТРАТЕГІЙ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*О. М. Гурман, к. пед. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та менеджменту
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту,
olenagurman77@gmail.com, orcid.org/0000-0001-9415-2635*

Методологія дослідження. Результати отримані шляхом комплексного підходу, який включає методи системного та порівняльного аналізу, аналіз сучасних наукових публікацій та досліджень, а також кейси з прикладами впровадження лідерських стратегій та застосування HR-маркетингових кампаній у сфері цифрової економіки. Увага акцентується на аналізі діяльності провідних підприємств, які показують, як поєднання лідерських стратегій та цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності в управлінні персоналом.

Результати. Висвітлено, як саме лідери компаній ініціюють цифрові зміни, формуючи нову організаційну культуру, що орієнтована на інновації, відкритість в спілкуванні та прозорість процесів і ефективно проваджують новітні цифрові інструменти у рутинні процеси підрозділів з управління кадрами. Показано, яким чином роль менеджерів впливає на трансформацію функцій управління персоналом та створення ефективних HR-маркетингових стратегій, які спрямовані на залучення, навчання та утримання працівників.

Наведено конкретні приклади реалізації лідерських стратегій на прикладі міжнародних компаній-лідерів та українських компаній (Google, PwC, GitLab, BMW Group, Rakuten, Monobank), які демонструють ефективність у поєднанні цифрових технологій з лідерськими стратегіями.

Проведено аналіз використання таких інструментів, як штучний інтелект, цифровізовані платформи рекрутингу, кадрова аналітика, персоналізовані системи розвитку співробітників. Проаналізовано участь управлінців у реалізації HR-кампаній через присутність у цифровому просторі та підтримку внутрішніх ініціатив та її сприяння зміцненню бренду компанії і формуванню довіри в колективі на основі «Найкращого продавця у світі» від Ogilvy & Mather, загадкового білборду Google та «Внутрішньої роботи» від Volkswagen, які демонструють, як завдяки лідерському підходу можна донести цінності компанії та підвищити залученість кваліфікованих працівників, покращивши репутацію підприємства на ринку праці. Підкреслюється, що саме лідери відіграють основну роль у визначенні напрямків трансформації HR-політик та створенні довгострокових стратегій в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, враховуючи всі аспекти змін.

Новизна. Особливістю дослідження можна назвати поєднання теоретичних концепцій діджиталізації в лідерстві з практиками у сфері управління кадрами, а також виявленні конкретних механізмів, за допомогою яких цифровий менеджмент сприяє підвищенню ефективності HR-маркетингових кампаній.

Практична значущість. Отримані результати можуть бути використані HR-фахівцями, керівниками відділів та менеджерами у сфері управління кадрами для адаптації HR-маркетингових стратегій до умов цифровізації економіки. Підходи, що пропонуються в дослідженні можуть сприяти підвищенню ефективності комунікації, залученню талантів та зміцненню конкурентоспроможності компанії як роботодавця.

Ключові слова: цифрове лідерство, HR-маркетинг, цифрова трансформація, стратегія, бренд роботодавця, управління персоналом, залучення талантів, цифрові технології, діджиталізація, HR-маркетингова кампанія.

Постановка проблеми. Проблеми, пов'язані з персоналом, впливають на всі аспекти організації, від цифрової трансформації та культурних змін до винагород і пільг.

Саме тому, організації, які діють в умовах цифрових перетворень, змушені адаптувати свої лідерські стратегії до нових реалій, завдяки чому лідерство в HR-маркетингу набуває нових форм та інструментів.

Технологічні зміни впливають на операційне середовище, підходи до управління персоналом, формування корпоративної культури та реалізації HR-маркетингових стратегій. Класичні підходи до лідерства в умовах глобальних перетворень не можуть повною мірою відповідати викликам цифрової епохи. Зважаючи на це, постає потреба у дослідженні нових моделей управління, які поєднують стратегічне мислення, технологічну обізнаність та навички управління змінами в цифровому середовищі.

Особливу увагу слід приділяти вивченню ролі лідерів у побудові ефективного HR-маркетингу як інструменту залучення, утримання та розвитку талантів, адже важливість лідерських стратегій в управлінні персоналом полягає в боротьбі за таланти в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, коли компанії намагаються виділитися серед інших, оскільки, із зростанням впливу соцмереж, кандидати оцінюють роботодавців не лише через офіційні сайти, а й через соціальні мережі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В процесі діджиталізації процесів управління все більше дослідників акцентують увагу на зміні ролі лідерства та зміні HR-функцій. Наразі існує багато підходів до інтерпретації феномену цифрового лідерства, воно розглядається як один із головних чинників успішної трансформації підприємств. Дослідження підкреслюють, що лідери епохи цифровізації, крім впровадження інноваційних інструментів, формують стратегічні вектори розвитку компаній, сприяючи змінам.

Так, наприклад в дослідженні, що було опубліковане у журналі «Heliyon» висвітлено зв'язок між цифровим лідерством та конкурентоспроможністю організацій із враху-

ванням ролі емоційної прихильності персоналу компанії [1].

Інше дослідження з журналу «Systems» аналізує, як цифрова трансформація впливає на ефективність та корпоративну прихильність працівників. Особливий акцент робиться на ролі цифрового лідерства як ключового чинника успішної адаптації до цифрових змін [2].

У публікації Брюса Дж. Аволіо висвітлюється, як саме поява цифрових технологій змінює підходи до лідерства і формує феномен електронного лідерства. Автори розглядають процес трансформації в умовах віртуального середовища, коли головна взаємодія лідера і команди відбувається через цифрові інструменти комунікації [3].

Wayne F. Cascio, Ramiro Montealegre. у своїй роботі «How Technology Is Changing Work and Organizations» аналізують вплив технологічного прогресу і цифрових інновацій на організаційні структури, процеси управління та роль працівників в організації, а також основні тенденції, які формують нову реальність для сучасного менеджменту та функцій управління персоналом [4].

Дослідження опубліковане Інститутом управління талантами пропонує всебічний огляд стратегії цифрової трансформації у сфері управління персоналом, враховуючи впровадження інноваційних технологій для оптимізації HR-процесів. Автори наголошують, що цифровізація кадрових процесів – це стратегічний процес переходу від класичних підходів до сучасних моделей з метою підвищення ефективності HR-операцій, розвитку персоналу та покращення досвіду співробітників [5].

Серед українських наукових досліджень можна виділити статтю Орла Ю. Л. та Смаглюк А. А., яка розглядає актуальні тенденції розвитку HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації. Автори аналізують вплив застосування цифрового підходу з використанням HR-технологій на ефективність управління персоналом та економічні показники підприємства [6].

Тенденції та виклики кадрового менеджменту, що постають в умовах діджиталізації розглядаються в дослідженні Збрицької Т. В. і Сороки О. В. Особлива увага приділяється необхідності адаптації проце-

сів управління персоналом до інноваційних реалій, які зумовлюються переходом до нових реалій управління людськими ресурсами [7].

Однак, незважаючи на зростаючу кількість досліджень у цій сфері та практичні кейси, які демонструють успішне застосування цифрового лідерства, залишається потреба в більш глибокому аналізі взаємозв'язку між ефективністю HR-маркетингових кампаній та лідерськими стратегіями у цифровому середовищі.

Формулювання мети статті. Метою даної статті можна назвати дослідження особливостей реалізації сучасних стратегій лідерства у діджиталізованому середовищі, враховуючи практичний аналіз їх застосування у сфері HR-маркетингу, а також виявлення факторів успішності HR-маркетингових кампаній, ініційованих в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційне цифрове середовище висуває нові вимоги до лідерів і до стилів їхнього управління, а сучасні технології відкривають нові можливості, які в поєднанні з новими лідерськими стратегіями можуть не лише покращити взаємодію між працівниками, а й здійснювати прогностичний аналіз потреб кадрів, персоналізувати підхід до розвитку талантів і створювати більш комфортне робоче середовище.

У контексті цифрового управління персоналом лідерські стратегії відіграють важливу роль у конкурентній боротьбі за таланти, коли компанії намагаються виділитися серед інших, оскільки кандидати все частіше оцінюють роботодавців не лише через офіційні сайти, а й через онлайн-платформи та соцмережі.

Слід зважати і на те, що для молодих фахівців перевагою є персоналізований підхід, починаючи з етапу рекрутингу. Варто також зазначити, що відбувається швидка трансформація пріоритетів кандидатів: якщо раніше вирішальним критерієм була заробітна плата, то тепер значно важливішими є інші аспекти, такі як гнучкий графік роботи, використання інноваційних інструментів, корпоративна культура та політика корпоративної соціальної відповідальності.

Досить актуальною проблемою сучасної сфери управління персоналом можна назвати і плинність кадрів, причиною якої є економічна нестабільність. Наприклад, дані звіту американської багатонаціональної аналітичної та консалтингової компанії Gallup, Inc за 2024 рік показують, що психоемоційний стан працівників у світі систематично погіршується. Так, за останнє десятиліття частка працівників, що відчувають негативні емоційні стани збільшилась до 41 %, що є найвищим показником за весь час досліджень [8].

Загалом, сучасні виклики в галузі HR-менеджменту є системними і спричинені дією цілого ряду факторів, таких як конфлікт поколінь, глобалізація ринків, збільшення руху населення, політична нестабільність та інші, тож сучасні лідерські стратегії в HR-маркетингу демонструють, як саме організації адаптуються до нових умов цифрової економіки за допомогою інтеграції цифрових технологій для зміцнення своїх конкурентних позицій.

Одним із яскравих прикладів інтеграції лідерських стратегій у цифровий HR-маркетинг є цифровий образ ідеального роботодавця Google. Компанія зіткнулася з проблемою втрати зацікавленості у молодого покоління, яке вважало організацію надто масштабною, формальною та неорієнтованою на особистість.

Тож, головна увага Google була направлена на демонстрацію культури, цінностей і переваг на робочому місці. Завдяки такій стратегії організація посідала перші місця в рейтингах найкращих роботодавців до 2019 року [9], але з 2020 року перестала брати участь через зміни внутрішньої політики.

Крім того, ключовим аспектом організаційної культури компанії є дата-орієнтовність, і процеси в управлінні персоналом не є винятком.

Так, у 2008 році було запущено дослідницький проєкт «Oxygen», метою якого було визначення головних якостей ефективності менеджерів. На основі отриманих результатів було визначено вісім ключових моделей поведінки, які є найбільш характерними для успішних керівників. Ці висновки стали основою для створення програ-

ми навчання управлінців, яка використовує такі методи, як семінари, коучинг та навчання на робочому місці. Тренінг оновлювався відповідно до відгуків та корпоративних змін, а його програму було адаптовано до потреб працівників.

Поєднання технологічних інновацій та креативних ідей допомогло Google не лише залучати талановитих фахівців, а і дало змогу вивести класичну стратегію Employer Branding на новий рівень (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові Відмінності Employer Branding 1.0 і Employer Branding 2.0

Employer Branding 1.0	Критерії	Employer Branding 2.0
Вакансії на кар'єрних сайтах, корпоративний сайт, презентації.	Комунікація	Соцмережі, відеоконтент, інтерактивні платформи
Формальний (корпоративні новини)	Контент	Інтерактивний (блогпости, відео, подкасти)
Фокус на традиційні методи відбору кандидатів	Методи рекрутингу	Використання AI, аналітики та персоналізованих підходів до рекрутингу.
Ієрархічний підхід до управління персоналом	Корпоративна культура	Гнучке середовище, відкрите до змін та інновацій

Джерело: власна розробка автора

Не менш показовим прикладом брендингу роботодавця є аудиторська компанія PricewaterhouseCoopers (PwC), основою управління якої можна назвати прозорість та стандарти корпоративного управління. Брендинг роботодавця PwC полягає в розвитку та підвищенні ефективності персоналу.

Головний підхід в управлінні людьми, який застосовує компанія базується на поєднанні роботи та особистого життя для забезпечення психоемоційного та фізичного здоров'я співробітників.

Орієнтована на людей стратегія PwC акцентує важливість лідерів у створенні безпечного середовища, в якому співробітники можуть вільно експериментувати з новими ідеями без страху невдачі. Крім того важливим є зменшення тривоги співробіт-

ників щодо змін та проблем, які можуть перешкоджати їхньому прогресу [10].

Активна трансформація HR-стратегій за допомогою інноваційних цифрових інструментів також сприяє активній інтеграції штучного інтелекту. Так, у 2024 році інвестиції в інтелектуальні системи склали близько 1,5 мільярда доларів США.

Наприклад, результати 28-ого щорічного глобального опитування генеральних директорів PwC 2024 року прогнозують суттєвий вплив штучного інтелекту на зміну цінностей протягом наступних кількох років. При цьому, серед організацій, які вже активно використовують ці технології, цей відсоток сягне 89 [11].

На думку глобального директора зі штучного інтелекту PwC Джо Аткинсона, технології є потужним інструментом, який розвивається досить стрімко, одна самі по собі вони не здатні переосмислити або змінити спосіб роботи, тож для подолання таких викликів потрібні ті, хто здатен зануритися у вивчення технологій та застосування штучного інтелекту згідно принципам відповідальності [13].

В цілому, філософія лідерства GitLab ґрунтується на довірі та автономії, а стратегія базується на радикальній прозорості, яка включає в себе повну доступність до всіх документів, особистій відповідальності працівників за виконання завдань та результатів і цифровізації [14].

Ще одним прикладом застосування цифрових HR-стратегій є BMW Group, яка має понад 150 000 працівників у більш ніж 140 країнах і залишається одним із лідерів у автомобільній промисловості. Компанія відома новаторськими підходами до HR-маркетингу та активно розвиває технології у сфері управління персоналом.

Для підвищення ефективності меседжменту персоналу BMW Group використовує HR-маркетинговий підхід заснований на даних для аналізу тенденцій ринку праці, а філософія компанії полягає в формуванні мобільності майбутнього [15].

Саме тому компанією було приділено увагу для впровадження відповідального штучного інтелекту, структуру якого наведено на рисунку 1.

Джерело: [12]

Ключові принципи Rakuten Group, яких дотримуються всі співробітники, відо-

Застосування цифрових інструментів у стратегіях HR-маркетингу притаманне і українським компаніям, зокрема символом цифрової трансформації можна назвати Monobank, інноваційні підходи якого простежуються в багатьох аспектах. Діджиталі-

зація процесів управління дозволяє банку мінімізувати бюрократію та прискорити прийняття рішень.

Основними аспектами цифрового управління кадрами можна вважати використання машинних алгоритмів, цифровізацію процесів адаптації і впровадження аналітики для прогнозування.

Монобанк використовує сильний HR-бренд, формуванню якого сприяють прогресивні інструменти персонального банкінгу, швидкі транзакції, активне використання соціальних мереж і відкритість до експериментів [18].

Таким чином, на основі наведених прикладів, можна дійти висновку, що застосування лідерських стратегій у цифрову епоху в різних країнах світу, навіть при загальній схожості підходів, має і свої відмінності, які наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

Регіональні підходи до лідерських стратегій у цифровому HR-маркетингу

Регіон	Основні риси стратегії	Використання цифрових технологій	Вплив на HR-маркетинг
США	Інноваційність, гнучке управління, акцент на корпоративну культуру	Акцент на HR-аналітику, AI-рекрутинг, автоматизація управління, брендинг роботодавця	Активне залучення талантів через цифрові канали, персоналізовані кар'єрні пропозиції
Європа	Соціальна відповідальність, децентралізація управління	Використання HR-Tech для підбору персоналу, автоматизовані навчання та адаптація, гнучкий графік	Екологічний підхід до HR-маркетингу, інтеграція корпоративної соціальної відповідальності
Японія	Технологічне лідерство, ієрархічність, командна корпоративна культура	Використання big data та III для управління персоналом, VR/AR-технології для навчання	Використання цифрових платформ в сфері HR, впровадження AI-асистентів у HR
Україна	Гнучкість управління, стартап-культура, швидка адаптація, акцент на employer branding	Використання цифрових платформ, розвиток електронного навчання та онлайн-адаптації	Розвиток HR-бренду в соцмережах, впровадження III в процеси

Джерело: власна розробка

Наведені приклади демонструють дієві стратегії розвитку HR-маркетингу, що допомагають підвищити залученість працівників та підвищують репутацію компанії як роботодавця. Окрім зазначених інноваційних методів в сучасній економіці особливу роль відіграють HR-маркетингові кампанії, адже публічна позиція лідерів становить важливу складову успіху, оскільки сприяє формуванню позитивного іміджу та залученню талантів.

Ключовими елементами HR-маркетингових кампаній можна назвати участь у різноманітних заходах, ведення сторінок та блогів в соцмережах, партнерство з цифровими платформами тощо.

Згідно із даними SHRM, організації, які використовують рекрутинговий маркетинг у процесі найму, отримують втричі більше претендентів і досягають 100 % закриття вакансій [19]. До того ж, дослідження Allegis доводить, що використання маркетингових інструментів у процесі набору

персоналу може призвести до 40% економії витрат. На додаток до фінансової вигоди, рекрутинговий маркетинг сприяє зміцненню іміджу роботодавця та залучає на 50 % більше кваліфікованих кандидатів [20].

Гарним прикладом кампанії з підбору персоналу можна назвати конкурс, спонсорований компанією OgilvyOne Worldwide, на пошук «найкращого в світі продавця». Ogilvy використала таргетовану рекламу в своїх соцмережах та на каналі YouTube. Усім бажаючим було запропоновано створити відеопрезентацію із креативним продажем цегли. Переможці отримали оплачуване тримісячне стажування з можливістю виступити на міжнародному фестивалі реклами Cannes Lions [21].

Саме завдяки інтернету перед роботодавцями відкриваються широкі можливості у поширенні інформації, дозволяючи охопити широку аудиторію, а конкурси є результативним способом для привернення уваги

потенційних кандидатів і водночас слугують дієвим методом попереднього відбору.

Як і у випадку з лідерськими стратегіями, Google став яскравим прикладом проведення кампаній з підбору персоналу. Так, загадковий білборд, встановлений ще у 2004 році досі вважається однією із найцікавіших маркетингових ініціатив. Ефективність цього підходу була надзвичайною – компанія дуже швидко привернула увагу професіоналів і отримала високі оцінки та позитивні відгуки в різних інтернет-ресурсах [22].

Оригінальність методу у пошуку інженерів полягала в розміщенні складного математичного рівняння на рекламному щиті. Після його розв'язання, претенденти отримували URL-адресу сайту, на якому було розміщено наступну задачу. Успішно впоравшись зі всіма перешкодами, учасники дізнавалися, що це була частина нестандартної рекрутингової кампанії від Google. Найбільш наполегливі отримали можливість надіслати своє резюме для прийняття на роботу. На останній сторінці було пояснення, що такий метод було застосовано, щоб знайти найкращих спеціалістів серед великої кількості заявок [23].

Більше того, прагнення знайти кращих розробників, спонукало компанію створити ще один інструмент для найму – «Google Foobar». Метод полягав у серії завдань з програмування, які були доступні тим, хто вводив конкретні пошукові запити. Основну цільову аудиторію цієї ініціативи складали програмісти. Вони випадково натрапляли на завдання в процесі пошуку інформації з програмування. Такий підхід став вражаючим досвідом для кандидатів, допоміг виявити талановитих кандидатів і посприяти найму кваліфікованих фахівців, здатних ефективно вирішувати складні завдання [24].

Ще однією компанією, яка вирішила використати незвичний метод в HR-маркетингу для залучення талантів, став автомобільний концерн Volkswagen. Коли в автомобільній фірми виникла потреба в механіках, вона запустила кампанію «Внутрішня робота», яка, на відміну від попередніх прикладів, була орієнтована на вже працюючих професіоналів.

Відмовившись від реклами в класичному розумінні, було прийнято рішення використати несправні автомобілі із захраними всередині повідомленнями, які відправлялися на технічне обслуговування до сервісних центрів конкурентів. Повідомлення містили QR-коди для швидкого переходу на сторінку подачі резюме.

Успіх такого прийому було підтверджено подачею близько 50 000 заяв на роботу. Ефективність кампанії була зумовлена прямим націленням на потрібну категорію кандидатів. Крім того, використання QR-кодів зробило пропозицію інтерактивною та підвищило цікавість [24].

Загалом, залучення кваліфікованих кандидатів має важливе значення для компаній і значно впливає на ефективність їхньої роботи. Демонстрація привітної корпоративної культури та принципів компанії, можливості розвитку та підходів до кар'єрного зростання суттєво сприяють процесу набору персоналу, а поєднання інновацій та креативу можуть допомогти залучити найкращі таланти.

Висновки. Діджиталізація економіки та процесів менеджменту кардинально змінює вимоги до лідерства та HR-функцій в організаціях. Сучасна епоха цифрового середовища змушує лідерів опановувати нові компетенції, а особливо – стратегічне мислення, цифрову грамотність, гнучкість, інноваційність та вміння працювати з великими об'ємами інформації.

На основі проведеного дослідження можна виділити кілька ключових тенденцій:

- 1) цифрові лідери виступають ключовими фігурами трансформації HR-процесів та є активними ініціаторами оновлень у сфері управління кадрами;
- 2) успішне цифрове лідерство ґрунтується на інтеграції технологічних рішень та глибокому розумінні потреб співробітників;
- 3) роль менеджера у цифровому HR-маркетингу полягає не лише в управлінні процесами, а й у формуванні цифрової культури, підтримці емоційного фону та покращенні досвіду працівників.

Досвід успішних проєктів компаній, наведених у статті, показують, що цифрове лідерство і HR-маркетинг у поєднанні здатні

ефективно залучати таланти і значно підвищувати залученість і відданість працівників.

Перспективу подальших наукових досліджень можна визначити в розробці типології цифрових лідерських стратегій у HR-маркетингу, аналізі ефективності взаємодії управління та цифрових технологій при формування бренду роботодавця та вивченні впливу цифрової корпоративної культури на успішність ініціатив сфери управління персоналом. Можна дійти висновку, що цифрове управління кадрами є необхідною умовою для стійкого розвитку компаній в умовах цифрової економіки.

Дієва інтеграція лідерських стратегій дає компаніям можливість формувати конкурентні переваги, ставати більш привабливими на ринку праці та забезпечувати високий рівень залученості працівників

Література

1. Md Alamgir Mollah, Ibrahim Abdullah Al Masud, Md Sohel Chowdhury. How does digital leadership boost competitive performance? The role of digital culture, affective commitment, and strategic agility. *Heliyon*. 2024. Vol. 10 № 23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40839>.
2. Guanming Qiao, Yunnan Li, Ahreum Hong. The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Systems*. 2024. Vol. 12 № 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12110457>.
3. Bruce J. Avolio, Surinder S. Kahai. Adding the «E» to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*. 2003. Vol. 31. № 4. pp. 325-338. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X).
4. Wayne F Cascio, Ramiro Montealegre. How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2016. Vol. 3 №. 1. pp. 349-375. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>.
5. Talent Management Institute. HR Digital Transformation Explained: Strategies, Challenges & Case Studies. 2023. URL: https://www.tmi.org/blogs/hr-digital-transformation-explained-strategies-challenges-and-case-studies?utm_source=chatgpt.com.
6. Орел Ю.Л., Смаглюк, А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
7. Збрицька, Т., & Сорока, О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
8. Engagement Recedes for the First Time in Four Years. 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022.aspx>.
9. Fortune 100 Best Companies to Work For. URL: <https://fortune.com/best-companies/2019/>.
10. Taking a people-centred approach to maximize human potential at a time of relentless change. URL: <https://www.pwc.com/ca/en/industries/banking-capital-markets/transformation-talks/people-first-approach.html>.
11. Reinvention on the edge of tomorrow. *PwC's 28th Annual Global CEO Survey*. 2025. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>.
12. Responsible AI – Maturing from theory to practice. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence/what-is-responsible-ai/pwc-responsible-ai-maturing-from-theory-to-practice.pdf>.
13. Artificial intelligence. 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review/artificial-intelligence.html>.
14. Diversity, Inclusion, and Belonging. URL: <https://about.gitlab.com/diversity-inclusion-belonging/>.
15. Innovations by the BMW Group. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/innovation.html>.
16. BMW Group Digital Identity: Five Guiding Principles For Dealing With Digital Technology. 2024. URL: https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/innovation/downloads/en/2024/Digital-es_Selbstverstaendnis_EN.pdf.
17. Rakuten Shugi (Rakuten Basic Principles). URL: <https://global.rakuten.com/corp/about/philosophy/principle/>.
18. Як влаштований маркетинг у банку без відділень. *Laba*. 2021. URL: <https://laba.ua/blog/4163-marketing-direktor-monobank-pro-te-hto-vygadav-kota>.
19. Recruitment Marketing: From Trendy to Necessary. Roy Maurer. SHRM. 2017. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/recruitment-marketing-trendy-to-necessary>.
20. Recruitment Marketing: Your Secret Weapon in Today's Talent Wars. Vee Nathoo. Allegis Global Solutions. 2025. URL: <https://blog.allegisglobalsolutions.com/why-recruitment-marketing-matters>.
21. Would You Buy a Brick from Ogilvy?. Anthony Iannarino. 2010. URL: <https://www.thesalesblog.com/blog/would-you-buy-a-brick-from-ogilvy>.
22. Google Entices Job-Searchers with Math Puzzle. 2004. URL: <https://www.npr.org/2004/09/14/3916173/google-entices-job-searchers-with-math-puzzle>.
23. The Time Google Enticed Job Applicants With a Math Riddle. Michele Debczak. 2025. URL: <https://www.mentalfloss.com/article/68106/time-google-enticed-job-applicants-math-riddle-billboard>.
24. Taking on Google's Foobar Challenge. Fahad Nadeem. *Medium*. 2023. URL: <https://medium.com/@fahnub/taking-on-googles-foobar-challenge-dab4f7a4da78>.

25. Volkswagen's Genius Recruitment Campaign. *Linkedin*. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/volkswagens-genius-recruitment-campaign-foxdigitaltechnoservices-ec8wc/>.

References

1. Md Alamgir Mollah, Ibrahim Abdullah Al Masud, & Md Sohel Chowdhury (2024). How does digital leadership boost competitive performance? The role of digital culture, affective commitment, and strategic agility. *Heliyon*, Vol. 10, № 23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40839>.

2. Guanming Qiao, Yannan Li, & Ahreum Hong (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Systems*, Vol. 12, № 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12110457>.

3. Bruce J. Avolio, & Surinder S. Kahai (2003). Adding the «E» to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, № 4, pp. 325-338. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X).

4. Wayne F Cascio, & Ramiro Montealegre (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 3. № 1. pp. 349-375. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>.

5. Talent Management Institute (2023). HR Digital Transformation Explained: Strategies, Challenges & Case Studies. Retrieved from https://www.tmi.org/blogs/hr-digital-transformation-explained-strategies-challenges-and-case-studies?utm_source=chatgpt.com.

6. Orel, Yu.L., & Smahliuk, A.A (2022). HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii. *Akademichni vizii*, (19).

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>

7. Zbrytska, T., & Soroka, O. (2021). Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*, (31). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.

8. Engagement Recedes for the First Time in Four Years. 2024. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022.aspx>.

9. Fortune 100 Best Companies to Work For. Retrieved from <https://fortune.com/best-companies/2019/>.

10. Taking a people-centred approach to maximize human potential at a time of relentless change. Retrieved from <https://www.pwc.com/ca/en/industries/banking-capital-markets/transformation-talks/people-first-approach.html>.

11. Reinvention on the edge of tomorrow (2025). PwC's 28th Annual Global CEO Survey.. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>.

12. Responsible AI – Maturing from theory to practice. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence/what-is-responsible-ai/pwc-responsible-ai-maturing-from-theory-to-practice.pdf>.

13. Artificial intelligence. (2024). Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review/artificial-intelligence.html>.

14. Diversity, Inclusion, and Belonging. Retrieved from <https://about.gitlab.com/diversity-inclusion-belonging/>.

15. Innovations by the BMW Group. Retrieved from <https://www.bmwgroup.com/en/innovation.html>.

16. BMW Group Digital Identity: Five Guiding Principles For Dealing With Digital Technology. (2024). Retrieved from [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/innovation/downloads/en/2024/Digital es_Selbstverstaendnis_EN.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/innovation/downloads/en/2024/Digital_es_Selbstverstaendnis_EN.pdf).

17. Rakuten Shugi (Rakuten Basic Principles). Retrieved from <https://global.rakuten.com/corp/about/philosophy/principle/>.

18. Yak vlashtovanyi marketynh u banku bez viddilen. *Laba*. (2021). Retrieved from <https://laba.ua/blog/4163-marketing-direktor-monobank-pro-te-hto-vygadav-kota>.

19. Recruitment Marketing: From Trendy to Necessary. Roy Maurer. *SHRM*. (2017). Retrieved from <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/recruitment-marketing-trendy-to-necessary>.

20. Recruitment Marketing: Your Secret Weapon in Today's Talent Wars. Vee Nathoo. *Allegis Global Solutions*. (2025). Retrieved from <https://blog.allegisglobalsolutions.com/why-recruitment-marketing-matters>.

21. Would You Buy a Brick from Ogilvy?. Anthony Iannarino. (2010). Retrieved from <https://www.thesalesblog.com/blog/would-you-buy-a-brick-from-ogilvy>.

22. Google Entices Job-Searchers with Math Puzzle. (2004). Retrieved from <https://www.npr.org/2004/09/14/3916173/google-entices-job-searchers-with-math-puzzle>.

23. The Time Google Enticed Job Applicants With a Math Riddle. Michele Debczak. (2025). Retrieved from <https://www.mentalfloss.com/article/68106/time-google-enticed-job-applicants-math-riddle-billboard>.

24. Taking on Google's Foobar Challenge. Fahad Nadeem. *Medium*. (2023). Retrieved from <https://medium.com/@fahnub/taking-on-googles-foobar-challenge-dab4f7a4da78>.

25. Volkswagen's Genius Recruitment Campaign. *Linkedin*. (2025). Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/volkswagens-genius-recruitment-campaign-foxdigitaltechnoservices-ec8wc/>.

APPLICATION OF LEADERSHIP STRATEGIES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

O. M. Hurman, Ph. D (Pedagog.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Management, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Methods. The results were obtained through a comprehensive approach that includes methods of system and comparative analysis, the analysis of contemporary scientific publications and research, as well as case studies illustrating the implementation of leadership strategies and the application of HR marketing campaigns in the field of the digital economy. Particular attention is given to the analysis of the activities of leading enterprises that demonstrate how the combination of leadership strategies and digital tools contributes to improving the efficiency of human resource management.

Results. The study highlights how company leaders initiate digital transformations by shaping a new organizational culture focused on innovation, openness in communication, process transparency, and by effectively integrating advanced digital tools into the routine operations of human resource management departments. It demonstrates how managers' roles influence the transformation of HR functions and the development of effective HR marketing strategies aimed at attracting, training, and retaining employees.

There are provided specific examples illustrating the implementation of leadership strategies by leading international and Ukrainian companies (Google, PwC, GitLab, BMW Group, Rakuten, Monobank), showcasing the effectiveness of combining digital technologies with leadership strategies.

The research analyzes the use of tools such as artificial intelligence, digitalized recruitment platforms, HR analytics, and personalized employee development systems. It examines managers' participation in the implementation of HR campaigns through their presence in the digital space and support for internal initiatives, contributing to strengthening the company's brand and building trust within the team. Examples such as Ogilvy & Mather's «The World's Best Salesman», Google's mysterious billboard, and Volkswagen's «The Inside Job» demonstrate how a leadership-driven approach can effectively communicate company values and increase the engagement of qualified employees, thereby enhancing the organization's reputation in the labor market.

It is emphasized that leaders play a key role in defining the directions for HR policy transformation and in creating long-term strategies in the context of rapid digital technology development, taking into account all aspects of change.

Novelty. The distinctiveness of this study lies in the combination of theoretical concepts of digitalization in leadership with practical approaches in human resource management, as well as in the identification of specific mechanisms through which digital management enhances the effectiveness of HR marketing campaigns.

Practical value. The obtained results can be utilized by HR specialists, department heads, and managers in the field of human resource management to adapt HR marketing strategies to the conditions of the digitalized economy. The approaches proposed in the study can contribute to enhancing communication efficiency, attracting talent, and strengthening a company's competitiveness as an employer.

Keywords: digital leadership, HR marketing, digital transformation, strategy, employer brand, human resource management, talent acquisition, digital technologies, digitalization, HR marketing campaign.

Надійшла до редакції 04.06.25 р.