

Гурман О.М.

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та менеджменту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9415-2635>

Hurman Olena

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ТА HR-МАРКЕТИНГ У ЦИФРОВУ ЕРУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, СУЧАСНІ ПРАКТИКИ

Візія статті полягає в обґрунтуванні теоретико-прикладних засад взаємодії лідерства та HR-маркетингу в умовах цифрової трансформації бізнесу. Дослідження базується на системному аналізі аналізу, логічному узагальненні та моделюванні стратегічних комунікацій. Доведено, що цифровізація змінює роль лідера, перетворюючи її на функцію стратегічного амбасадора бренду роботодавця. Встановлено, що інтеграція маркетингових інструментів у лідерські практики сприяє персоналізації досвіду співробітника та підвищенню ціннісної пропозиції організації (EVP). Розглянуто вплив штучного інтелекту, HR-аналітики та цифрових платформ на формування корпоративної культури. Визначено ключові компетенції HR-лідера та обґрунтовано модель взаємодії лідерства та HR-маркетингу як основу конкурентоспроможності. Практичне значення полягає у використанні підходів для управління талантами та підвищення лояльності персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, лідерство, HR-маркетинг, цифрова трансформація, цифрові технології.

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується безпрецедентним рівнем цифровізації, що змінює підходи до управління організаціями. В умовах війни за таланти та технологічних інновацій важливо інтегрувати лідерські практики з маркетинговими підходами управління персоналом. Класичні моделі управління не відповідають вимогам цифрової ери. Працівники очікують узгодженості корпоративної культури та бренду роботодавця, а HR-функції потребують аналітичної підтримки та персоналізованого підходу.

Лідерство у цифрову еру перестає бути суто адміністративною функцією: лідери стають стратегічними агентами змін, які формують корпоративну культуру, впливають на HR-маркетингові стратегії та сприяють залученню і утриманню талантів. Окрім того, трансформується функція управління – зростає потреба в доведенні рентабельності інвестицій (ROI) кадрових програм, використанні даних для прийняття рішень та створенні персоналізованого досвіду для співробітників як для «внутрішніх клієнтів». Разом із тим, цифрові технології дозволяють оптимізувати процеси управління персоналом, аналізувати дані та формувати персоналізований досвід для співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика лідерства в контексті управління людськими ресурсами є предметом пильної уваги зарубіжних

та українських науковців. Фундаментальні основи е-лідерства були закладені ще на початку 2000-х років у праці В. J. Avolio та S. S. Kahai, які досліджували, як технології опосередковують лідерську взаємодію [1]. Сучасні дослідження демонструють, що цифрове лідерство є стратегічним важелем підвищення ефективності співробітників та їхньої організаційної прихильності в цифрову еру. Зокрема, у роботі S. Bindra та ін. здійснюється аналіз ключових факторів цифровізації управління людськими ресурсами та визначається, як нові технології змінюють роль HR-функції в сучасних організаціях. Автори показують, що HR еволюціонує від адміністративних функцій до цифрових систем управління персоналом [2]. Зміна моделей управління, ролей лідерів та взаємодія з персоналом описана і у дослідженні В. Yücebalkan [3]; трансформація управління, цифровізація та лідерство, орієнтоване на працівників – в доробку D. Enste та ін. [4]. Українські науковці, зокрема О. Панасюк та О. Кравчук зосереджені на впливі цифровізації на стратегічне управління людськими ресурсами [5]; С. Мельниченко, Т. Лосіцька та Н. Беляєва – на модифікації HR-технологій та факторах, що впливають на розвиток HR-функції в часи цифровізації [6]. Таким чином, основні тенденції досліджень в означеній царині зосереджуються у напрямках: еволюція HR від адміністративних функцій до цифрових платформ [2,6]; вплив



лідерства на ефективність HR-стратегій [3, 4, 8]; формування компетенцій HR-лідерів у цифрову еру [9, 10].

Разом із тим, кумулятивний ефект від колаборації цифрового лідерства та HR-маркетингу досі не був предметом окремого дослідження.

Формування цілей статті. Мета представленої статті розкривається у висвітленні ключових питань: аналіз принципів взаємодії лідерства та HR-маркетингу під впливом цифрових рішень, визначення ролі лідерів у формуванні HR-маркетингових стратегій та обґрунтування впливу технологій на трансформацію лідерських практик.

Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід, що базується на поєднанні системного аналізу та міждисциплінарної інтеграції теорій менеджменту, маркетингу та цифровізації. У процесі роботи використано метод логічного узагальнення – при формуванні переліку ключових компетенцій HR-лідера (табл. 2, рис. 1). Графічне моделювання – для візуалізації синергетичного ефекту від взаємодії лідерства та HR-маркетингу (рис. 2). Вторинний аналіз даних – на основі результатів глобального дослідження BCG (2023) щодо пріоритетів управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Події останніх кількох років підкреслили критичну важливість управління людьми – і, зокрема, знання того, де компанії мають розставляти пріоритети. Пандемія та її наслідки змусили компанії швидко нарощувати певні можливості, наприклад, у сфері охорони здоров'я та безпеки працівників, а також створювати більш гнучкі моделі роботи.

Сучасний вибір підходу до управління залежить від специфіки організації, її цілей та умов зовнішнього середовища і досить часто використовується комбінація із кількох підходів для досягнення більшої ефективності. Ефективний менеджмент орієнтується на гнучкі та децентралізовані моделі лідерства. Віддалена робота, штучний інтелект та автоматизація процесів сприяли впровадженню нових підходів, які продовжують трансформуватися та адаптуватися до змін. Консолідовані дані щодо новітніх підходів до управління наведено в табл. 1.

Функції управління персоналом, як правило, добре реагують на коротко- та середньострокові подразники. Коли компанії мають чіткі пріоритети в управлінні персоналом, вони можуть швидко створити необхідні можливості для досягнення успіху. Так, у 2023 році провідна міжнародна компанія, що спеціалізується на управлінському консалтингу Boston Consulting Group провела дослідження визначення тенденцій та визначення пріоритетів в управлінні кадрами та людьми. Всього в опитуванні взяли участь 6893 респонденти зі 102 ринків. Більшість респондентів (94%) належали до відділів управління персоналом, включно з HR-спеціалістами/бізнес-партнерами, спеціалістами з управління персоналом/членами центрів передового досвіду (наприклад, з підбору персоналу, талантів, різноманітності, навчання та розвитку або центру спільних послуг) [7]. За результатами аналізу опитування було визначено пріоритети управління персоналом у поточному середовищі, включаючи (серед іншого) стратегічне планування робочої сили, залучення талантів, підвищення кваліфікації та перенавичок, а також цифровізацію. Це засвідчує: в сфері управління людськими ресурсами (HRM) лідерство буде відігравати дедалі більшу роль, яка виходить за рамки традиційної практики управління. Успішний HR-лідер є впливовим наставником, який сприяє культурі зростання та розширення можливостей в організації.

Ефективні практики управління персоналом, керовані сильним лідером, можуть значно підвищити продуктивність та інновації в організації. Керівники чітко формулюють місію, цінності та стратегічні цілі організації, тоді як спеціалісти з персоналу перетворюють їх у дієві ініціативи та програми. Лідерство в кадровій сфері стосується здатності оптимізувати людський капітал, сприяти розвитку організації та створювати культуру робочого місця, де процвітають як працівники, так і організація. Воно служить основою для досягнення стійкого успіху та конкурентної переваги на сучасному динамічному ринку. Крім того, сильне керівництво відділом кадрів відіграє важливу роль у залученні та

Таблиця 1

Новітні підходи управління

Підхід	Сутність	Ідея	Ризики впровадження
Agile Management	Гнучкий підхід до управління проектами через ітерації	Гнучке планування, швидка адаптація до змін	Вимагає змін у культурі компанії
OKR	Метод постановки цілей та вимірювання результатів	Чіткі цілі та вимірювані результати	Потрібно чітко формулювати OKR
DAO	Децентралізована автономна організація на блокчейні	Відсутність традиційної ієрархії, автоматизація рішень	Юридичні обмеження, складність управління
Data-Driven Management	Прийняття рішень на основі аналізу даних	Використання аналітики для оптимізації бізнесу	Помилки в даних можуть призвести до неправильних рішень
ESG- Management	Управління бізнесом із врахуванням екологічних, соціальних і управлінських аспектів	Сталий розвиток, соціальна відповідальність	Додаткові витрати, репутаційні ризики
Exponential Organizations	Компанії, що швидко масштабуються через технології	Використання технологій для швидкого зростання	Висока невизначеність, швидкі зміни
Design Thinking	Креативний метод розв'язання проблем	Фокус на потребах користувача	Потребує змін у мисленні команди

Джерело: власна розробка авторки

утриманні найкращих талантів. Керівники, які надають пріоритет розвитку та добробуту співробітників, сприяють вищій задоволеності роботою та меншій плинності кадрів. Лідерство – це важлива навичка, яка передбачає скерування, мотивацію та надихання інших для досягнення спільних цілей. Така безперервність стабільності робочої сили дозволяє організаціям використовувати свої сильні сторони та ефективніше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі [8]. Коли лідери активно беруть участь у кадрових процесах, HRM може ефективно реалізовувати стратегії, які забезпечують успіх організації та задоволеність співробітників

HRM, в свою чергу, підтримує розвиток лідерства, гарантує, що лідери мають необхідні навички, інструменти та ресурси, щоб надихати та направляти свої

команди. Розуміння цих ідей є вкрай важливим для будь-кого в HRM, хто прагне розвинути ефективні лідерські навички (табл. 2).

Таким чином, цифрові технології змінюють роль HR-лідерів в контекстах:

- HR-аналітика та AI дозволяють прогнозувати плинність кадрів та персоналізувати програми розвитку;
- соціальні платформи та HRIS сприяють просуванню бренду роботодавця і автоматизації рутинних процесів;
- інклюзивність і Diversity – цифрові інструменти зменшують упередження під час найму.

Усвідомлення змісту і сутності базових лідерських навичок, необхідних для управління людськими ресурсами в XXI ст., зміщує фокус на активний розвиток і вдосконалення цих навичок (рис. 1).

Таблиця 2

Ключові компетенції лідера у сфері HRM

Компетенції	Навички
Стратегічне мислення	Вміння прогнозувати майбутні виклики та розробляти проактивні рішення. Здатність бачити «велику картину» та інтегрувати HR-стратегії із загальними цілями організації.
Емоційний інтелект (EQ)	Здатність будувати довірливі стосунки зі співробітниками та керівниками вміння розуміти, керувати та впливати на емоції свої та інших людей.
Комунікації	Вміння чітко та переконливо передавати інформацію, як усно, так і письмово. Здатність слухати та враховувати думки інших, що особливо важливо під час вирішення конфліктів або впровадження змін
Управління змінами	Вміння керувати організаційними змінами, мотивувати команду та долати опір. Здатність адаптуватися до нових умов та швидко реагувати на зовнішні виклики.
Вирішення конфліктів	Вміння виявляти, аналізувати та ефективно вирішувати конфлікти між співробітниками або відділами. Здатність знаходити компроміси та забезпечувати гармонійну робочу атмосферу.
Управління талантами	Вміння ідентифікувати, залучати, розвивати та утримувати ключові таланти. Здатність створювати програми розвитку кар'єри та планування наступності.
Аналітичні	Вміння аналізувати дані, такі як показники продуктивності, рівень залученості співробітників або ефективність HR-програми. Здатність використовувати аналітику для прийняття обґрунтованих рішень
Управління проектами	Вміння планувати, організувати та контролювати HR-проекти, такі як впровадження нових систем або програм. Здатність працювати в умовах обмежених ресурсів та термінів.
Етичне лідерство	Вміння діяти відповідно до етичних стандартів та бути прикладом для наслідування. Здатність забезпечувати дотримання прав співробітників та корпоративних цінностей
Управління різноманітністю та інклюзивністю	Вміння створювати інклюзивне середовище, де кожен співробітник почувається цінним. Здатність розробляти політики, які підтримують різноманітність та рівність.
Мотивація та залучення	Вміння мотивувати команду, визнавати досягнення та забезпечувати високий рівень залученості. Здатність створювати програми винагород, які відповідають потребам співробітників.
Технологічна грамотність	Вміння використовувати сучасні HR-технології, такі як системи управління персоналом (HRIS), платформи для навчання та аналітичні інструменти. Здатність інтегрувати технології для покращення HR-процесів
Управління часом	Вміння ефективно планувати свій час та пріоритети, особливо в умовах багатозадачності. Здатність делегувати завдання та керувати ресурсами
Креативність та інноваційність	Вміння знаходити нестандартні рішення для HR-проблем. Здатність заохочувати інновації серед співробітників та впроваджувати нові підходи.
Міжособистісне спілкування (soft skills)	Вміння будувати стосунки з різними типами людей, від співробітників до керівників. Здатність бути емпатичним, терплячим і підтримуючим
Знання трудового законодавства	Розуміння нормативно-правової бази, що регулює трудові відносини. Вміння забезпечувати дотримання законів та мінімізувати правові ризики.
Управління кризами	Вміння діяти в стресових ситуаціях, таких як скорочення штату, конфлікти або організаційні кризи. Здатність швидко приймати рішення та забезпечувати стабільність
Наставництво та коучинг	Вміння наставляти та розвивати підлеглих, допомагаючи їм розкрити свій потенціал. Здатність мотивувати команду до самовдосконалення

Джерело: сформовано авторкою на основі [9; 10]



Рис. 1. Взаємодія лідерства та HR-маркетингу

Джерело: власна розробка авторки

Лідерство HRM також передбачає ключові ролі, які здатні суттєво вплинути на успіх організації:

1. Прозорливе лідерство. Задає чіткий і надихаючий напрям для організації. Керівники надихають свої команди, чітко формулюючи майбутнє організації та те, як роль кожного працівника сприяє цьому баченню [11].

2. Розвиток талантів. Сприяє розвитку культури постійного навчання та підвищення кваліфікації. Керівники відділу кадрів надають пріоритет програмам навчання, наставництву та планам розвитку кар'єри, визначають прогалини в навичках і забезпечують ресурси для зростання [12].

3. Формування культури довіри. Створюють сприятливе робоче середовище, де процвітають довіра, співпраця та інновації, культивують позитивну організаційну культуру, яка цінує різноманітність, командну роботу та відкрите спілкування.

4. Вирішення конфліктів. Сприяють конструктивним дискусіям і впроваджують стратегії для вирішення суперечок, забезпечуючи продуктивне та шанобливе робоче місце, встановлюють чітку політику вирішення конфліктів і проводять тренінги з ефективного спілкування.

5. Добробут співробітників. Просувають ініціативи, які зміцнюють фізичне та психічне здоров'я, підтримують баланс між роботою та особистим життям і сприяють почуттю причетності та самореалізації серед працівників.

Для досягнення оптимальних результатів в управлінні персоналом винятково значимим є встановлення балансу між різними методами лідерства. Оскільки глибинна сутність лідерства – позитивний вплив на команду, слід встановлювати стратегічні цілі у сфері управління персоналом. На відміну від традиційного HR, який зосереджується на рутинних адміністративних обов'язках, стратегічний HR є проактивним, далекоглядним і глибоко пов'язаним зі стратегічними цілями організації [13].

Лідери є відповідальними за розуміння зовнішнього середовища (ринкові тенденції, конкуренція, регулювання) і внутрішні можливості (сильні, слабкі сторони). Цей аналіз допомагає приймати стратегічні рішення. Лідери також вирішують, як розподілити ресурси (фінансові, людські, технологічні) для підтримки стратегії. Це передбачає визначення пріори-

тетів ініціатив і забезпечення організації необхідними інструментами для досягнення успіху. Стилї лідерства результати суттєво впливають на розробку стратегії та її результати (табл. 3).

Таким чином, цифрові інструменти та платформи змінюють та коригують традиційну практику управління персоналом, вимагаючи від лідерів адаптації своїх стратегій і підходів. Цифрові технології дозволяють лідерам створювати та просувати сильний бренд роботодавця за допомогою соціальних мереж, веб-сайтів компаній та онлайн-платформ. Одним із ключових факторів є також можливість використовувати різноманітні інструменти для аналітики, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо маркетингових стратегій у сфері управління персоналом. Прикладом може бути використання інструментів на основі штучного інтелекту для аналізу поведінки кандидатів, відстеження показників набору персоналу або вимірювання залученості співробітників. Так, лідери можуть визначати тенденції, оптимізувати кампанії з найму персоналу та адаптувати стратегії відповідно до потреб своєї цільової аудиторії.

Навчання та розвиток, підвищення кваліфікації та можливості кар'єрного розвитку також стали більш доступними з використанням цифрових технологій. Цифровізація також посприяла різноманітності та інклюзії, зменшуючи упередженості під час найму та сприяючи інклюзивній культурі на робочому місці з допомогою інструментів рекрутингу на основі штучного інтелекту, які анонімізують дані кандидатів, щоб мінімізувати несвідоме упередження. Можливою стала автоматизація HR процесів. Інструменти автоматизації спрощують повторювані завдання, такі як перевірка резюме, планування співбесід і адаптація, звільняючи лідерів, щоб вони могли зосередитися на стратегічних ініціативах. Саме для оптимізації кадрових процесів і більш ефективного управління даними, пов'язаними з кадрами використовують інформаційну систему управління персоналом – HRIS (Human Resource Information System). Системи HRIS служать централізованою базою даних для зберігання та керування інформацією про співробітників, від найму та адаптації до нарахування заробітної плати та управління продуктивністю.

Всі ці переваги зумовлюють ряд викликів. У той час як автоматизація підвищує ефективність, керівники повинні переконатися, що процеси управління персоналом залишаються персоналізованими та чуйними. Керівники повинні вирішувати питання етичного використання даних і забезпечення відповідності нормам, таким як GDPR і постійного розвитку нових навичок задля ефек-

тивного управління розподіленими командами та залучення їх до роботи. Лідери повинні знайти баланс між використанням цифрових інструментів і підтримкою значущих людських зв'язків.

Загалом, цифрові технології зробили революцію в HR-маркетингу, вимагаючи від керівників нових інструментів, стратегій і способів мислення. Керівники, які зможуть прийняти ці зміни, зможуть покращити бренд роботодавця, досвід працівників і посприяють успіху організації. Консолідовані результати взаємодії лідерства та HR-маркетингу представлено на рис. 2.

Висновки. Результати представленого дослідження є додатковим аргументом на користь того, що взаємодія лідерства та HR-маркетингу в умовах цифровізації набуває критичного значення для успішного функціонування організації. Сучасне лідерство виступає не просто фактором впливу на персонал, а ключовим елементом формування та реалізації HR-маркетингової стратегії. Ефективні лідери створюють автентичну корпоративну бізнесову культуру, яка є фундаментом сильного бренду роботодавця, використовують цифрові інструменти для підсилення своєї дії та комунікації з талантами. Цифрові технології докорінно змінюють ландшафт HR-маркетингу, вимагаючи від лідерів нових компетенцій: стратегічного мислення, орієнтації на дані, емпатії в цифровому середовищі та здатності до експериментів. Вони не зменшують роль людського фактору, однак виводять на перший план унікальні людські якості лідера – здатність надихати, будувати довіру та розуміти глибинні потреби людей. Інтеграція маркетингових підходів у діяльність HR-лідерів стає об'єктивною необхідністю в боротьбі за залучення та утримання найкращих талантів.

Відтак, колаборація лідерства і цифрового маркетингу призводить до трьох основних ефектів.

1. Синергія функцій. Встановлено, що в умовах цифровізації лідерство є критичним драйвером ефективності HR-маркетингу. Лідери стають головними «амбасадорами» бренду роботодавця, транслюючи цінності через цифрові канали комунікації.

2. Трансформація компетенцій. Доведено, що успішний HR-лідер у цифрову еру повинен володіти поєднанням soft skills (емоційний інтелект, емпатія) та hard skills (технологічна грамотність, робота з HR-аналітикою та AI).

3. Технологічний вплив. Цифрові інструменти (HRIS, AI-рекрутинг) не лише автоматизують рутину, а й сприяють інклюзивності та персоналізації досвіду працівників, що є основою сучасної маркетингової стратегії в HRM.

Таблиця 3

Стилї лідерства у цифровому HR

Стиль лідерства	Принципи	Вплив на HR
Трансформаційне лідерство	Візійність, мотивація, інтелектуальна стимуляція	Стимулює інновації, залученість
Лідерство служіння	Емпатія, підтримка, етика	Підвищує задоволеність, культуру довіри
Транзакційне лідерство	Контроль, винагороди, ієрархія	Виконання короткострокових завдань
Харизматичне лідерство	Харизма, натхнення, особистий вплив	Мотивує команду, каталізує зміни

Джерело: сформовано авторкою на основі [14, 15, 16, 17]

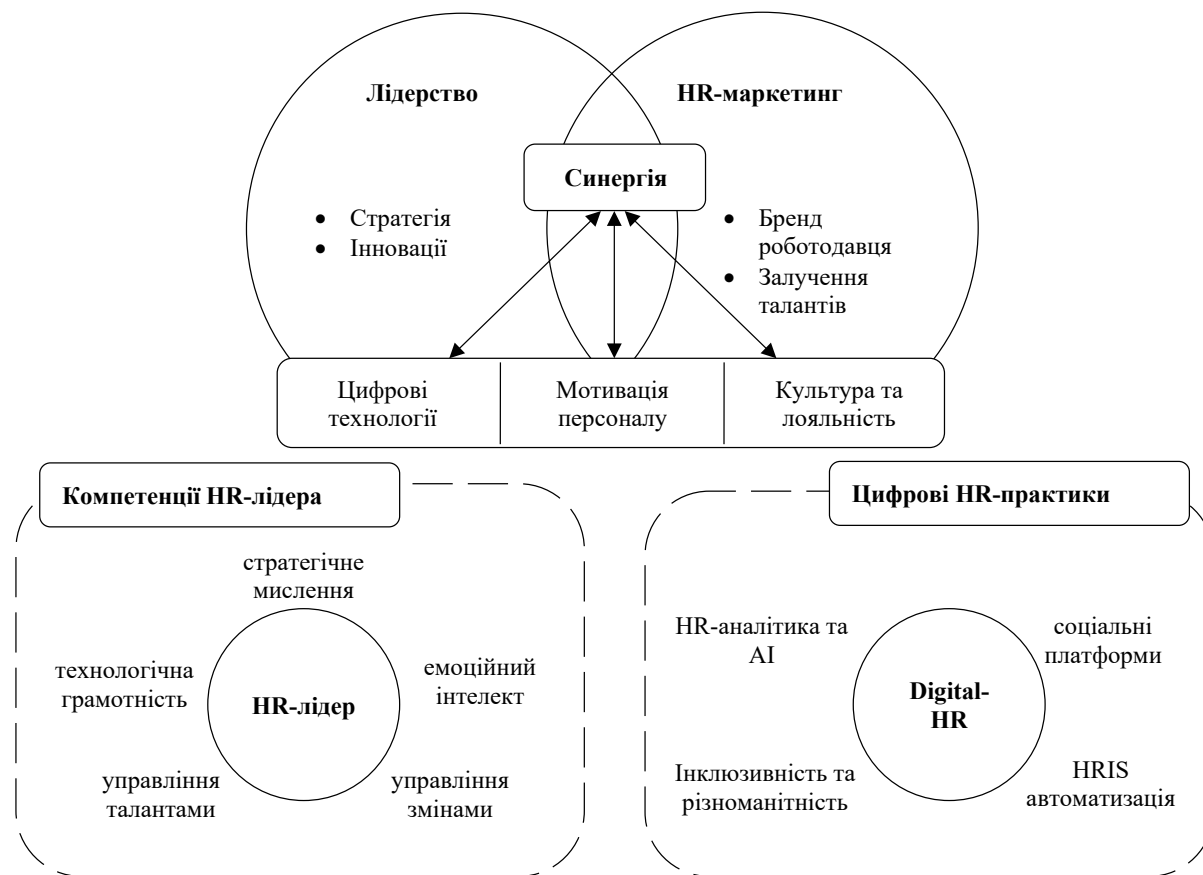


Рис. 2. Взаємодія лідерства та HR-маркетингу

Джерело: власна розробка авторки

4. Стратегічний вектор. Інтеграція маркетингових підходів у лідерські практики забезпечує формування стійкої конкурентної переваги організації на динамічному ринку праці.

Список літератури:

1. 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)
2. Bindra S, Bhattacharya S, Bhattacharya S. Traditional to digital: human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>
3. Benan Yücebalkan. Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. *Current Academic Studies in Social Science 2018*. 2018. Vol. 1, pp. 489–505. URL: https://www.academia.edu/38309825/Digital_leadership_in_the_context_of_digitalization_and_digital_transformations
4. Enste Dominik, Kürten Louisa, Suling Lena, Orth Anja Katrin. Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung: Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung für die Personalpolitik. *IW-Analysen*. 2020. № 135. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/214160>
5. Oleksandra Panasiuk, Oksana Kravchuk. The impact of digitalization on strategic human resource management: global and national context. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. Vol. 15, № 1, pp. 30–44. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.15\(1\).2025.03](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.15(1).2025.03)
6. Мельниченко, С., Лосіцька, Т., Беляєва, Н. Цифровізація системи HR-менеджменту підприємства в контексті глобалізаційних змін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Вип. 6, № 41, pp. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcартп.v6i41.251527>
7. Boston Consulting Group. Creating People Advantage 2023. 2023. URL: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports> (дата звернення: 22.02.2026).
8. Ibrahim Y. Best Practices and Strategies for Talent Acquisition, Retention and Development in Egypt. *Journal of Human Resource and Leadership*. 2024. Vol. 9 № 1, pp. 54–64. DOI: <https://doi.org/10.47604/jhrl.2338>
9. Erik van Vulpen, 18 HR Skills Every HR Professional Needs [2025 Guide]. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-skills/> (дата звернення: 24.02.2026).
10. Saumya Khandelwal. Leadership In HRM. *Kapable*. 2026. URL: <https://kapable.club/blog/leadership/leadership-in-hrm/> (дата звернення: 28.02.2026).

11. WalkMe Team. What is visionary leadership? Examples, traits & best practice. *WalkMe Blog*. 2024. URL: <https://www.walkme.com/blog/visionary-leadership/> (дата звернення: 28.02.2026).
12. What is talent development? *IBM*. URL: <https://ibm.com/think/topics/talent-development> (дата звернення: 28.02.2026).
13. Kartik Swaminathan. Strategic HR- A Change in Perspectives. *Linkedin*. 2017. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-hr-change-perspectives-kartik-swaminathan/> (дата звернення: 28.02.2026).
14. Four I's of Transformational Leadership. *BusinessBalls*. URL: <https://www.businessballs.com/leadership-styles/four-is-transformational-leadership/#:~:text=The%20modern%20idea%20of%20Transformational,Individualised%20Consideration%20and%20Inspirational%20Motivation> (дата звернення: 01.03.2026).
15. Values of Servant Leadership. *Point Loma Nazarene University*. URL: <https://www.pointloma.edu/resources/business-leadership/7-values-servant-leadership> (дата звернення: 01.03.2026).
16. Tanya Ahmed. What is Transactional Leadership? Is it still effective? *Vantage Circle*. 2026. URL: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/transactional-leadership/#:~:text=Transactional%20leaders%20are%20direct%2C%20transparent,and%20success%20in%20the%20organization> (дата звернення: 01.03.2026).
17. What Is Charismatic Leadership? *Western Governors University*. 2021. URL: <https://www.wgu.edu/blog/charismatic-leadership2103.html#:~:text=What%20Are%20Characteristics%20of%20Charismatic,everyone%20that%20works%20for%20them> (дата звернення: 01.03.2026).

References:

1. 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)
2. Bindra S, Bhattacharya S, Bhattacharya S (2025). Traditional to digital: human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>
3. Benan Yücebalkan (2018). Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. *Current Academic Studies in Social Science* 2018. Vol. 1, pp. 489–505. URL: https://www.academia.edu/38309825/Digital_leadership_in_the_context_of_digitalization_and_digital_transformations
4. Enste Dominik, Kürten Louisa, Suling Lena, Orth Anja Katrin. Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung: Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung für die Personalpolitik. *IW-Analysen*. 2020. № 135. Available at: <https://econstor.eu/handle/10419/214160>
5. Oleksandra Panasiuk, Oksana Kravchuk (2025). The impact of digitalization on strategic human resource management: global and national context. *Social and labour relations: theory and practice*. Vol. 15, № 1, pp. 30–44. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.15\(1\).2025.03](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.15(1).2025.03)
6. Melnychenko S., Lositska T., Belyaeva N. (2022). Tsyfrovizatsiia systemy HR-menedzhmentu pidpriemstva v konteksti hlobalizatsiinykh zmin [Digitalization of the enterprise's HR management system in the context of globalization changes]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*. Vol. 6, № 41, pp. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251527>
7. Boston Consulting Group (2023). *Creating People Advantage 2023*. Available at: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports> (accessed February 22, 2026).
8. Ibrahim Y. (2024). Best Practices and Strategies for Talent Acquisition, Retention and Development in Egypt. *Journal of Human Resource and Leadership*. Vol. 9 № 1, pp. 54–64. DOI: <https://doi.org/10.47604/jhrl.2338>
9. Erik van Vulpen, 18 HR Skills Every HR Professional Needs [2025 Guide]. *AIHR*. Available at: <https://aihr.com/blog/hr-skills/> (accessed February 24, 2026).
10. Saumya Khandelwal (2026). Leadership In HRM. *Kapable*. Available at: <https://kapable.club/blog/leadership-leadership-in-hrm/> (accessed February 28, 2026).
11. WalkMe Team (2024). What is visionary leadership? Examples, traits & best practice. *WalkMe Blog*. Available at: <https://www.walkme.com/blog/visionary-leadership/> (accessed February 28, 2026).
12. What is talent development? *IBM*. Available at: <https://ibm.com/think/topics/talent-development> (accessed February 28, 2026).
13. Kartik Swaminathan (2017). Strategic HR- A Change in Perspectives. *Linkedin*. Available at: <https://linkedin.com/pulse/strategic-hr-change-perspectives-kartik-swaminathan/> (accessed February 28, 2026).
14. Four I's of Transformational Leadership. *BusinessBalls*. Available at: <https://www.businessballs.com/leadership-styles/four-is-transformational-leadership/#:~:text=The%20modern%20idea%20of%20Transformational,Individualised%20Consideration%20and%20Inspirational%20Motivation> (accessed March 01, 2026).
15. Values of Servant Leadership. *Point Loma Nazarene University*. Available at: <https://www.pointloma.edu/resources/business-leadership/7-values-servant-leadership> (accessed March 01, 2026).
16. Tanya Ahmed (2026). What is Transactional Leadership? Is it still effective? *Vantage Circle*. Available at: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/transactional-leadership/#:~:text=Transactional%20leaders%20are%20direct%2C%20transparent,and%20success%20in%20the%20organization> (accessed March 01, 2026).
17. What Is Charismatic Leadership? (2021). *Western Governors University*. Available at: <https://www.wgu.edu/blog/charismatic-leadership2103.html#:~:text=What%20Are%20Characteristics%20of%20Charismatic,everyone%20that%20works%20for%20them> (accessed March 01, 2026).

STRATEGIC LEADERSHIP AND HR MARKETING IN THE DIGITAL ERA: THEORETICAL FOUNDATIONS AND CONTEMPORARY PRACTICES

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and analyze the features of the interaction between leadership and HR marketing as key drivers of effective human resource management in the context of the digital transformation of the business environment. The article aims to determine how modern leaders transform the human resource management function and integrate marketing approaches to improve the effectiveness of talent management in a digital environment. To achieve this goal, a comprehensive approach was used, including methods of systemic and comparative analysis of scientific publications devoted to issues of digital leadership, HR marketing, and personnel management. The study confirmed the hypothesis that in the context of digitalization, traditional administrative personnel management is gradually being replaced by leadership focused on creating a unique value proposition for employees through HR marketing tools. It was found that digital technologies (HR analytics, artificial intelligence, and internal communication platforms) act not merely as automation tools but as an environment that transforms the very essence of leadership: the leader becomes a facilitator, mentor, and a “digital ambassador” of the employer brand. It has been proven that the successful interaction between leadership and HR marketing is based on the principles of personalization, transparency, and rapid adaptability, which are ensured by digital tools but implemented through the human capital of the leader. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the obtained conclusions and recommendations in the activities of HR departments and managers at different levels to optimize talent management strategies. The proposed approaches make it possible to increase the effectiveness of internal communications, strengthen employee loyalty, and form a sustainable positive image of the company in the labor market. The results of the study can be implemented in educational programs for training specialists in management, HR management, and marketing, as well as in professional development programs for managers who seek to adapt their leadership practices to the requirements of the digital era.

Key words: human resource management, leadership, HR marketing, digital transformation, digital technologies.

Дата надходження статті: 09.03.2026

Дата прийняття статті: 30.03.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026