

В. Я. Брич,
д. е. н., професор, професор кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4277-5213>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.9

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

V. Brych,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business, West Ukrainian National University

PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

У статті здійснена систематизація та розкрито характеристики основних напрямків управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства.

Було здійснено теоретичний аналіз моделі розвитку персоналу і визначено її відмінності від традиційних моделей управління кадрами, заснованими на контролі та прихильності співробітників. Зазначено, що вказана модель забезпечує покращення потенціалу трудових ресурсів в контексті орієнту на досягнення результатів сталого розвитку підприємства. Вона дає змогу підтримувати соціальне благополуччя персоналу, на яке скерована концепція сталого розвитку і парадигма Індустрії 5.0 на нинішньому етапі та в майбутньому. Показано, що перехід підприємств різних галузей до впровадження зазначеної моделі управління трудовими ресурсами є необхідною стратегічною передумовою досягнення цілей сталого розвитку підприємства. Відмічається, що корпоративні системи стратегічного менеджменту, в рамках яких використовується модель управління розвитком персоналу, отримують можливості забезпечення синергетичного ефекту від її застосування.

В роботі вказується, що виокремлені напрямки стратегічного менеджменту щодо управління розвитком персоналу (підхід підприємств до управління розвитком персоналу в контексті цифрових трансформацій або комбінованої системи цифровізації та людиноцентризму та підхід підприємств до управління розвитком персоналу в розрізі стимулювання індивідуальної адаптивності співробітників як передумови підвищення його ефективності в умовах безперервних змін) використовуються в умовах орієнту на безперервний ріст конкурентоспроможності (в тому числі міжнародної), покращення якості продукції (послуг), скорочення плинності кадрів та забезпечення загальної ефективності. Визначено, що впровадження вказаних напрямків (підходів) потребує використання підприємствами певних організаційно-управлінських механізмів та методів, заснованих на парадигмі Індустрії 5.0 та концепції сталого розвитку. Було відмічено, що формування таких підходів здійснюється в контексті наявного організаційно-економічного, технологічного, кадрового, технічного та підприємницького потенціалу.

The article systematizes and reveals the characteristics of the main areas of personnel development management in the strategic management system of the enterprise.

A theoretical analysis of the personnel development model was carried out and its differences from traditional personnel management models based on control and employee commitment were determined. It is noted that the specified model provides for the improvement of the potential of labor resources in the context of the benchmark for achieving the results of sustainable development of the enterprise. It makes it possible to support the social well-being of personnel, which is the goal of the concept of sustainable development and the Industry 5.0 paradigm at the present stage and in the future. It is shown that the transition of enterprises of various industries to the implementation of the specified model of labor resource management is a necessary strategic prerequisite for achieving the goals of sustainable development of the enterprise. It is noted that corporate strategic management systems, within the framework of which the personnel development management model is used, receive the opportunity to ensure a synergistic effect from its application.

The paper indicates that the identified areas of strategic management regarding personnel development management (the approach of enterprises to personnel development management in the context of digital transformations or a combined system of digitalization and human-centrism and the approach of enterprises to personnel development management in terms of stimulating individual adaptability of employees as a prerequisite for increasing their efficiency in conditions of continuous change) are used in conditions of orientation towards continuous growth of competitiveness (including international), improving the quality of products (services), reducing staff turnover and ensuring overall efficiency. It was determined that the implementation of the indicated areas (approaches) requires the use by enterprises of certain organizational and managerial mechanisms and methods based on the Industry 5.0 paradigm and the concept of sustainable development. It was noted that the formation of such approaches is carried out in the context of the existing organizational and economic, technological, personnel, technical and entrepreneurial potential.

Ключові слова: управління розвитком персоналу, персонал, система стратегічного менеджменту підприємства, Індустрія 5.0, сталий розвиток, індивідуальна адаптивність, цифровізація, людиноцентризм, автоматизація.

Key words: personnel development management, enterprise strategic management system, Industry 5.0, sustainable development, individual adaptability, digitalization, human-centeredness, automation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Досягнення стратегічних завдань сталого розвитку підприємства пов'язане із якісним управлінням персоналу, в тому числі підтримкою людського розвитку, основні складові якого передбачено цілями сталого розвитку, встановленими програмними засадами резолюції генеральної Асамблеї ООН на період до 2030 року. Підприємства різних секторів економіки, які прагнуть підтримувати або підвищувати конкурентні позиції на регіональному, національному та міжнародних ринках, розробляють стратегії розвитку, які включають напрямки управління розвитку персоналу в контексті засад концепції сталого розвитку. Системи стратегічного менеджменту більшості підприємств засновані на комплексі компонент, які ідентифікують ключові сфери управління, в тому числі сфері управління розвитком пер-

соналу. В епоху індустріалізації зазначена сфера носила назву кадровий менеджмент або менеджмент управління персоналом (трудовими ресурсами). При цьому, глобальний стратегічний орієнтир на створення корпоративних умов для людського розвитку вплинув на те, що підприємства почали приймати на себе соціальну відповідальність. Соціальна відповідальність роботодавців пов'язана не тільки із відносинами, заснованими на використанні трудової сили і її винагородою за працю, а і передбачає створення перспективних можливостей для безперервної підтримки розвитку персоналу, що сприяє його конкурентоспроможності на ринку праці. Зважаючи на важливість вивчення досліджуваного напрямку стратегічного менеджменту, розкриття обраної теми статті є актуальним на нинішньому етапі наукових розвідок.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління людським розвитком в контексті стратегічного менеджменту підприємств розглядалось різними науковцями.

В роботах (Д. Хацініколау та співавторів [3], А. Олссона та співавторів [6], К. Вонг та співавторів [11], С. Аммірато та співавторів [1], М. Сеочанац [7], Л. Гункова та К. Гавернікова [4], О. Тройсі та співавторів [9]) представлено особливості стратегічного управління розвитком персоналу підприємств в контексті парадигм Індустрія 4.0 та Індустрія 5.0. Дослідження (Т. Єна та співавторів [12], К. Ван Дам та М. Меулдерса [10], К. Малярчук [5], Н. Свердліка та С. Орега [8]) націлені на вивчення впливу індивідуальної адаптивності персоналу на забезпечення ефективності розвитку підприємств в умовах змін, також автори визначають стратегічні аспекти стимулювання зазначеної риси співробітників.

Оскільки досліджуване питання набуває поширення в наукових джерелах, його комплексний аналіз дасть змогу здійснити розвиток його теоретичного забезпечення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль даного дослідження — систематизація та розкриття характеристик основних напрямків управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства. Для її реалізації встановлено низку завдань, а саме: визначити напрямки управління людським розвитком в рамках ключових стратегій підприємств; представити особливості визначених напрямків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес управління персоналом на основі контролю — це традиційний підхід до управління персоналом, який зосереджується на ефективності підприємства та матеріальному стимулюванні, але ігнорує потреби працівників та прагне скоротити витрати на оплату праці, що стає все більш неефективним зі зростанням власних потреб працівників. З іншого боку, управління персоналом на основі прихильності є дещо іншою моделлю стратегічного менеджменту персоналу, оскільки воно починає звертати увагу на потреби працівників, сподіваючись змусити їх активно працювати, виконувати додаткові робочі завдання, стимулює розвиток у них корпоративної відданості. Цей процес перетворює управління персоналом, орієнтоване на роботодавця, на управління персоналом, яке націлене на працівника. Порівняно з цими двома типовими моделями, управління розвитком персоналу змінює модель відносин між підприємствами та працівниками. Воно розглядає працівників як партнерів, від індивідуально-професійної готовності яких залежить сталий розвиток підприємства на нинішньому етапі та в перспективі. В рамках орієнтуру на управління розвитком персоналу підприємства дають змогу трудовим ресурсам покращити власні можливості стосовно сприятливої життєдіяльності в умовах змінюваних соціально-економічних та цифрових трансформацій.

Якщо розглядати загальне концептуальне визначення терміну розвиток персоналу, представлене в роботах сучасних науковців (І. Боришкевича та співавторів [2], Х. Жао та співавторів [13]), можна виділити такі його основні сутнісні ознаки:

- компонента стратегії розвитку підприємства, яка забезпечує корпоративну синергетичність (на рівні роботодавця створюються умови щодо покращення рівня знань та навичок трудових ресурсів, які, в свою чергу, завдяки більш ефективній праці та кваліфікації можуть принести більше користі);

- збалансована індивідуалізація та колективне управління, яке дає змогу врахувати як індивідуальні особливості, потреби працівника, так і основні характеристики колективу;

- процесність, пов'язана із тим, що розвиток персоналу здійснюється комплексно в контексті реалізації чітко встановлених процесів управління (діагностика кваліфікації, знань та навичок; оцінка потреб, які забезпечать покращення рівень знань та навичок на нинішньому етапі та в перспективі; впровадження індивідуальних та / або колективних програм навчання; оцінка впливу вказаних програм на покращення знань та навичок; оцінка індивідуальних потреб кадрів, які забезпечать покращення соціального благополуччя та їх забезпечення тощо);

- системність. Програми розвитку персоналу підприємств реалізуються систематично, що дає змогу створювати, підтримувати ефективний кадровий резерв, уникаючи проблем, які можуть негативно впливати на реалізацію стратегій розвитку підприємств.

Визначення основних концептуальних засад управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства необхідне для встановлення ключових напрямків в даній сфері, систематизація та характеристики яких можуть бути використані у якості оціночних елементів для подальших науково-практичних дослідженнях. Проведемо систематизацію та характеристику сучасних напрямків управління розвитком персоналу в розрізі стратегічного менеджменту підприємств.

Першим важливим напрямком стратегічного менеджменту у зазначеній сфері є підхід підприємств до управління розвитком персоналу в контексті цифрових трансформацій або комбінованої системи цифровізації та людзоцентризму.

Розвиток персоналу є основною рушійною силою формування людського капіталу, цей процес охоплює створення навичок, знань, досвіду, здатність до самонавчання та інших якостей, які підвищують конкурентоспроможність трудових ресурсів на ринку праці. Управління розвитком персоналу зазнає фундаментальної трансформації через прискорене впровадження передових технологій. Зазначена еволюція формується парадигмами Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0, обидві з яких переосмислюють майбутнє праці та управління розвитком персоналу та характер відносин між роботодавцем і працівником.

Систематизація наукових джерел (роботи М. Сеочанац [7], К. Вонг та співавторів [11], Д. Хацініколау та співавторів [3]) свідчить, що епоха економічного розвитку в умовах концепції Індустрії 4.0 харак-

Таблиця 1. Особливості політики управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства в рамках парадигм Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0

№ п/п	Елемент політики управління розвитку в рамках стратегії підприємства	Характеристики	
		В умовах Індустрії 4.0	В умовах Індустрії 5.0
1	2	3	4
1	Ціль впровадження парадигми в стратегію розвитку підприємства	Підвищення або стабільне підтримання рівня продуктивності праці, покращення автоматизації та економічної ефективності підприємства	Досягнення цілей сталого розвитку, персоналізація щодо індивідуального та професійного розвитку працівників та людиноцентризм
2	Використання положень парадигми в площині підготовки та підвищення знань персоналу	Грамотність у сфері використання інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових інтелектуальних рішень на основі штучного інтелекту. Застосування аналітики великих баз даних для оцінки напрямків та масштабів підготовки та підвищення знань персоналу.	Розвиток інноваційного креативного мислення та способів виконання професійних компетенцій, підтримка ініціатив кадрів у розвитку міждисциплінарних знань
3	Модель цифровізації підприємства	Використання людської праці у керуванні та контролі автоматизованих систем	Взаємодія персоналу із роботами (коботами), яка підвищує роль людських ресурсів в контексті забезпечення їх впливу на створення доданої вартості продукції (послуг)
4	Стратегічні засади щодо розвитку навичок персоналу	Формування навичок технічного характеру, які дають змогу здійснювати керування та контроль автоматизованих систем	Формування навичок гібридного характеру (технічних навичок, критичного мислення, емпатії та креативності)
5	Роль цифрових (в тому числі інтелектуальних) трансформацій в контексті стратегічного менеджменту розвитком персоналу	Автоматизація систем та автоматизація процесів, в яких на працівників покладено технічні функції	Сприяння розвитку взаємодії людини та машин, вплив на людську творчість (в тому числі створення інноваційних рішень для підприємств)
6	Стратегічні програмні результати впровадження парадигми в систему управління розвитком персоналу підприємства	Створення гнучких моделей робочої сили, що володіє цифровим навичками виконання технічних завдань щодо керування та контролю автоматизованих систем	Сталий соціальний розвиток, навчання впродовж всього життя та формування людиноцентричного лідерства

Джерело: складено автором.

теризується автоматизацією, штучним інтелектом, аналітикою великих даних, передовою робототехнікою та кіберфізичними системами. Хоча ранні дебати в середовищі науковців та практиків розглядали автоматизацію як потенційну загрозу зайнятості, останні дані показують, що замість того, щоб повністю замінити людську працю, ці технології змінили фокус людської роботи на більш складні, креативні та нерутинні завдання. Машини перевершують масштабованість та точність, але люди залишаються незамінними в діяльності, яка вимагає критичного мислення, контекстуального судження та емоційного інтелекту. Отже, попит на таланти, здатні впроваджувати, керувати та оптимізувати автоматизовані системи, значно зріс. Ініціативи з перекваліфікації, що охоплюють аналітику даних, використання інструментів штучного інтелекту та міждисциплінар-

ну співпрацю, на нинішньому етапі є важливим заходом стратегічного забезпечення готовності персоналу до змін, і вони є ключовими складовими підвищення конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств в Індустрії 4.0.

При цьому, як зазначають дослідники (С. Аммірато та співавтори [1], А. Олссона та співавтори [6], Л. Гункова та К. Гавернікова [4]) Індустрія 5.0 базується на технологічних основах Індустрії 4.0, але вводить сильніший акцент на співпрацю людини та машини, людиноцентричний дизайн та сталий розвиток. Ця парадигма зміщується від процесів, орієнтованих виключно на ефективність, до підходів, що підвищують людську креативність, персоналізацію та вплив на суспільство. У середовищах Індустрії 5.0 автоматизація виконує повторювані завдання, тоді як люди зосереджуються на інноваціях, емпатії та вирішенні проблем. Крім того, цей

підхід інтегрує цілі сталого розвитку та добробуту в корпоративні стратегії, гарантуючи, що технологічний прогрес сприятиме досягненню ширших соціальних та екологічних цілей.

Для впровадження положень концепції Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 в програмні засади стратегічного менеджменту управлінням розвитку персоналу необхідна їх проактивна адаптація. В рамках парадигми Індустрії 4.0 політика управління розвитку персоналу передбачає масштабні програми підвищення кваліфікації та цифрової грамотності, також визначається потреба інтеграції прогностичної аналітики для передбачення майбутніх дефіцитів у навичках. В розрізі концепції Індустрії 5.0 функція управління розвитку персоналу розширює свою сферу діяльності, охоплюючи добробут співробітників, інноваційні екосистеми та міждисциплінарні рамки співпраці. Керівництво повинно поєднувати заходи із розвитку цифрової грамотності з емпатією, керуючи командами під час переходів, одночасно сприяючи культурі адаптивності та креативності.

Високий рівень конкурентоспроможності на ринках в епоху Індустрії 5.0 належатиме організаціям, які зможуть синхронізувати впровадження технологій з трансформацією людського капіталу, гарантуючи, що люди залишатимуться в центрі інновацій, використовуючи при цьому весь потенціал інтелектуальних систем. Інтеграція розвитку цифрових навичок та підвищення продуктивності в робочі процеси підприємства забезпечує гнучкий перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0, що призведе до сталої конкурентної переваги.

На підставі систематизації підходів науковців нами виокремлено характеристики політики управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства в рамках парадигм Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 (таблиця 1).

Представлені особливості впровадження положень парадигм Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 в стратегічну систему управління розвитком персоналу, характерні для підприємств, які мають високий рівень цифрової інтелектуалізації.

Так як Індустрія 5.0 поширюється на робочі місця, галузі промисловості та інфраструктури, очікується, що результати досліджень її наслідків та впливу на стратегічне управління розвитком персоналом зростатимуть. З часом складнощі щодо створення справедливої та гідної праці, ставатимуть дедалі складнішими. Це пов'язано із тим, що штучний інтелект, автоматизація та структурні трансформації ери Індустрії 5.0 змінюють освітні та трудові ландшафти в усьому світі [9]. Парадигма Індустрії 5.0 стосується всіх дисциплін та професій, і має вплив на підготовку та навчання кадрів, а також чинить дію на всі форми роботи та моделі зайнятості.

Зокрема, впровадження коботів на робочих місцях у таких країнах, як Австралія, ймовірно, різко зросте в найближчі роки завдяки державній політиці та відповідним інвестиціям, особливо в передові види виробництва, охорону здоров'я, оборону та транспорт. В Україні використання коботів може знайти широке використання у сферах, пов'язаних із відновленням територій,

стрімким створенням нових виробництв та інфраструктурних проєктів, управління якими потребує залучення унікальних автоматизованих систем та людської інтелектуальної праці.

Ріст масштабів впровадження інструментів штучного інтелекту в епоху Індустрії 5.0 стане підставою виникнення нових видів професій та буде вимагати потреби покращення цифрових інтелектуальних навичок персоналу. При цьому, багато існуючих робочих місць та навичок стануть зайвими. Відповідно, безперервний розвиток персоналу повинен стати пріоритетом як державної, так і корпоративної стратегії розвитку. Уряди та підприємства, які прагнуть скористатися потенційними перевагами Індустрії 5.0 та забезпечити робочу силу необхідними навичками повинні здійснювати тісну взаємодію стосовно впровадження програм підвищення кваліфікації людських ресурсів.

Другим напрямком стратегічного менеджменту у зазначеній сфері є підхід підприємств до управління розвитком персоналу в розрізі стимулювання індивідуальної адаптивності співробітників як передумови підвищення його ефективності в умовах безперервних змін.

Аналіз наукових джерел (К. Малярчук [6], роботи К. Ван Дам та М. Меулдерса [10], Т. Єна та співавторів [12]) дозволило встановити, що адаптивність вважається ключовим фактором успішної адаптації людей до змін у навколишньому середовищі. З цих позицій індивідуальна адаптивність може розглядатися як характеристика, подібна до стану, що включає когнітивні (наприклад, ситуативну усвідомленість), афективні (наприклад, емоційну регуляцію) та поведінкові (наприклад, проактивність) риси та змінюється з досвідом та навчанням, і включає як проактивні, так і реактивні елементи. Як основна особистісна здатність, адаптивність працівників дозволяє їм справлятися з неоднозначністю, змінами та невизначеністю. Високий рівень індивідуальної адаптивності персоналу забезпечує високий ступінь продуктивності, управління кар'єрою і сприяє ефективному управлінню змінами.

Результати науково-емпіричних досліджень вказують на важливість індивідуальних відмінностей як передумов реакції працівників на зміни. Ставлення до змін визначається на основі особистісних характеристик, подібних до таких станів, таких як стійкість, самоефективність, ефективність змін та самооцінка, а також таких характеристик, як диспозиційний опір змінам, орієнтація на майстерність. При цьому, лише така риса як індивідуальна адаптивність є ключовою передумовою ефективності змін. Зокрема, людина / індивід проактивно бере участь у осмисленні потенційного майбутнього. Тобто, адаптивні особистості краще підготовлені до розуміння дій інших та зменшення невизначеності щодо майбутніх можливостей, включаючи ті, що стосуються зусиль стосовно змін, де невизначеність підвищена.

Варто зазначити, що адаптивність працівників не слід ототожнювати з фактичною реакцією на зміни, оскільки вона концептуально та емпірично відрізняється від інших конструктів, орієнтованих на

зміни. Адаптивність працівників відрізняється від кон-структів процесу змін, таких як невизначеність, пов'язана зі змінами, комунікація або участь у змінах, і, що ще важливіше, передбачає реакції на зміни, такі як опір змінам.

Можемо зазначити, що незважаючи на те, що така риса як диспозиційний опір, хоча і може бути притаманна працівникам із індивідуальною адаптивністю, ці характеристики мають відмінності. Диспозиційний опір змінам підкреслює схильність людини вважати зміни неприйнятними в різних контекстах [8]. Адаптивність працівників має ширший обсяг, оскільки вона залежить від готовності чи мотивації людини до змін або адаптації до різноманітних завдань, соціальних чи екологічних особливостей. Більше того, незважаючи на свій диспозиційний аспект, адаптивність є гнучкою та схильною до навчання, що робить її змінною через навчання та інший досвід.

Індивідуальна адаптивність працівників має велике значення під час організаційних змін, вона є ефективною у динамічних та мінливих робочих ситуаціях. Наприклад, у контексті впровадження нових технологій, яке завжди пов'язане з певним ступенем невизначеності спостерігаються позитивні зв'язки між адаптивністю працівників та сприйняттям організаційної підтримки, задоволеністю роботою та оцінками керівників щодо виконання роботи [10].

В дослідженні К. Малярчук [5] представлено перелік переваг якісної індивідуальної адаптації персоналу, стимулювання яких сприяє ефективності розвитку підприємства, і, відповідно, повинно бути передбачено в рамках стратегічних засад управління розвитком кадрів. А саме: лояльність до підприємства та його стратегічних програм (працівники, які мають високу індивідуальну адаптивність можуть краще сприймати корпоративні стандарти та культуру та впливати на підтримку вказаних аспектів з боку інших співробітників); вплив на покращення ефективності управління персоналом (завдяки високій адаптивності удосконалюється розуміння завдань, які ставить керівництво і вони виконуються більш продуктивно та точно); скорочення плинності кадрів (з огляду на те, що співробітники із індивідуальною адаптивністю зазвичай є мотивованими певними перевагами, які пропонує роботодавець, вони рідше змінюють місце роботи); зниження терміну інтеграції в робочий колектив (працівники із високим рівнем адаптації можуть швидко інтегруватись і ефективно працювати на підприємстві, також вони часто допомагають іншим). В роботі Н. Свердліка та С. Орега [8] також вказано на таку перевагу індивідуальної адаптивності кадрів як позитивне ставлення до більшості корпоративних реформ. Лідери будуть більш схильні винагороджувати адаптивних працівників, які демонструють позитивну, підтримуючу реакцію на організаційні реформи, тим самим збільшуючи ймовірність такої реакції в майбутньому. Можна запропонувати таку перевагу індивідуальної адаптивності як здатність працівників, яким вона притаманна, швидко опановувати нововведення і передавати досвід іншим, тим самим виступаючи у якості неофіційних лідерів груп [авторська пропозиція].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В представленому дослідженні здійснено теоретичний аналіз моделі розвитку персоналу і визначено її відмінності від традиційних моделей управління кадрами, заснованими на контролі та прихильності співробітників. Можемо констатувати, що вказана модель забезпечує покращення потенціалу трудових ресурсів в контексті орієнту на досягнення результатів сталого розвитку підприємства. Вона дає змогу підтримувати соціальне благополуччя персоналу, на яке скерована концепція сталого розвитку і парадигма Індустрії 5.0 на нинішньому етапі та в майбутньому. Перехід підприємств різних галузей до впровадження зазначеної моделі управління трудовими ресурсами є необхідною стратегічною передумовою досягнення цілей сталого розвитку підприємства. Корпоративні системи стратегічного менеджменту, в рамках яких використовується модель управління розвитком персоналу, отримують можливості забезпечення синергетичного ефекту від її застосування.

Виокремлені напрямки стратегічного менеджменту щодо управління розвитком персоналу (підхід підприємств до управління розвитком персоналу в контексті цифрових трансформацій або комбінованої системи цифровізації та людиноцентризму та підхід підприємств до управління розвитком персоналу в розрізі стимулювання індивідуальної адаптивності співробітників як передумови підвищення його ефективності в умовах безперервних змін) використовуються в умовах орієнту на безперервний ріст конкурентоспроможності (в тому числі міжнародної), покращення якості продукції (послуг), скорочення плинності кадрів та забезпечення загальної ефективності. Впровадження вказаних напрямків (підходів) потребує використання підприємствами певних організаційно-управлінських механізмів та методів, заснованих на парадигмі Індустрії 5.0 та концепції сталого розвитку. Формування таких підходів здійснюється в контексті наявного організаційно-економічного, технологічного, кадрового, технічного та підприємницького потенціалу.

Подальші дослідження зазначеної проблематики можуть бути здійснені в контексті пошуку та обґрунтування шляхів розробки та впровадження заходів управління розвитком персоналу, заснованих на вказаних підходах стратегічного менеджменту.

Література:

1. Ammirato S., Felicetti A., Linzalone R., Corvello V., Kumar S. Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8. Iss. 100403. 10.1016/j.jik.2023.100403.
2. Boryshkevych I.I., Hoi N.V., Zhuk O.I. Theoretical Principles of Company Personnel Development Management. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2024. Vol. 2 (20). P. 31—40. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>
3. Chatzinikolaou D., Magaliou N.-M., Vlahos C. M. Strategic Human Resource Management, Innovation, and Social Dialogue in the Fourth Industrial Revolution: The Case of Greek Pharmaceutical Multinationals. *Societies*.

2025. Vol. 15 (8). Iss. 228. <https://doi.org/10.3390/soc15080228>

4. Hunkova L., Haviernikova K. Exploring the intersection of strategic human resource management and Industry 5.0: a systematic literature review. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2024. Vol. 12. P. 25—35. [10.9770/jesi.2024.12.1\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(2)).

5. Malyarchuk N. Effective Adaptation of Employees as a Basis for Ensuring Enterprise Productivity. *Economies' Horizons*. 2025. Vol. 2 (31). P. 118—126. [10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.330812](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330812).

6. Olsson A.K., Eriksson K.M., Carlsson L. Management toward Industry 5.0: a co-workshop approach on digital transformation for future innovative manufacturing. *European Journal of Innovation Management*. 2025. Vol. 28. No. 1. P. 65—84. doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0833>

7. Seocanac M. Smart HRM 4.0: The digital transformation of human resource management in tourism. *The European Journal of Applied Economics*. 2025. Vol. 22. P. 18—31. [10.5937/EJAE22-56542](https://doi.org/10.5937/EJAE22-56542).

8. Sverdluk N., Oreg S. Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. 2023. Vol. 44 (7). P. 1066—1077. <https://doi.org/10.1002/job.2678>

9. Troisi O., Visvizi A., Grimaldi M. Rethinking innovation through industry and society 5.0 paradigms: a multileveled approach for management and policy-making. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 27. P. 22—51. [10.1108/EJIM-08-2023-0659](https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2023-0659).

10. Van Dam K., Meulders M. The adaptability scale: Development, internal consistency, and initial validity evidence. *European Journal of Psychological Assessment*. 2021. Vol. 37 (2). P. 123—134. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000591>

11. Vong K. C., Udomvitid K., Ueki Y., Intalar N., Pongsathornwiwa A., Pannakkong W., Komolavanij S., Jeenanunta C. Strategic Human Resource Development for Industry 4.0 Readiness: A Sustainable Transformation Framework for Emerging Economies. *Sustainability*. 2025. Vol. 17 (15), 6988. <https://doi.org/10.3390/su17156988>

12. Yean T. F., Tan F. C., Nadarajah D. Determinants of adaptability and its impact on the change readiness of civil servants. *International Journal of Public Sector Management*. 2022. Vol. 35 (5). P. 622—639. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2021-0263>

13. Zhao H., Ma Q., Yuan Y., Ding T. Platform-Based Human Resource Management Practices of the Digital Age: Scale Development and Validation. *Sustainability*. 2025. Vol. 17 (13). Iss. 5762. <https://doi.org/10.3390/su17135762>

References:

1. Ammirato, S., Felicetti, A., Linzalone, R., Corvello, V., and Kumar, S. (2023), "Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 8, iss. 100403. [10.1016/j.jik.2023.100403](https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100403).

2. Boryshkevych, I.I., Hoi, N.V. and Zhuk, O.I. (2024), "Theoretical Principles of Company Personnel

Development Management", *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 2 (20), pp. 31—40. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>

3. Chatzinikolaou, D., Magaliou, N.-M. and Vlahos, C. M. (2025), "Strategic Human Resource Management, Innovation, and Social Dialogue in the Fourth Industrial Revolution: The Case of Greek Pharmaceutical Multinationals", *Societies*, vol. 15 (8), iss. 228. <https://doi.org/10.3390/soc15080228>

4. Hunkova, L. and Haviernikova K. (2024), "Exploring the intersection of strategic human resource management and Industry 5.0: a systematic literature review", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 12, pp. 25—35. [10.9770/jesi.2024.12.1\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(2)).

5. Malyarchuk, N. (2025), "Effective Adaptation of Employees as a Basis for Ensuring Enterprise Productivity", *Economies' Horizons*, vol. 2 (31), pp. 118—126. [10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.330812](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330812).

6. Olsson, A.K., Eriksson, K.M., Carlsson, L. (2025), "Management toward Industry 5.0: a co-workshop approach on digital transformation for future innovative manufacturing", *European Journal of Innovation Management*, vol. 28, no. 1, pp. 65—84. doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0833>

7. Seocanac, M. (2025), "Smart HRM 4.0: The digital transformation of human resource management in tourism", *The European Journal of Applied Economics*, vol. 22, pp. 18—31. [10.5937/EJAE22-56542](https://doi.org/10.5937/EJAE22-56542).

8. Sverdluk, N. and Oreg, S. (2023), "Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 44 (7), pp. 1066—1077. <https://doi.org/10.1002/job.2678>

9. Troisi, O., Visvizi, A. and Grimaldi, M. (2023), "Rethinking innovation through industry and society 5.0 paradigms: a multileveled approach for management and policy-making", *European Journal of Innovation Management*, vol. 27, pp. 22—51. [10.1108/EJIM-08-2023-0659](https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2023-0659).

10. Van Dam, K. and Meulders, M. (2021), "The adaptability scale: Development, internal consistency, and initial validity evidence", *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 37 (2), pp. 123—134. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000591>

11. Vong, K. C., Udomvitid, K., Ueki, Y., Intalar, N., Pongsathornwiwat, A., Pannakkong, W., Komolavanij, S. and Jeenanunta, C. (2025), "Strategic Human Resource Development for Industry 4.0 Readiness: A Sustainable Transformation Framework for Emerging Economies", *Sustainability*, vol. 17 (15), 6988. <https://doi.org/10.3390/su17156988>

12. Yean, T. F., Tan, F. C. and Nadarajah, D. (2022), "Determinants of adaptability and its impact on the change readiness of civil servants", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 35 (5), pp. 622—639. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2021-0263>

13. Zhao, H., Ma, Q., Yuan, Y. and Ding, T. (2025), "Platform-Based Human Resource Management Practices of the Digital Age: Scale Development and Validation", *Sustainability*, vol. 17 (13), iss. 5762. <https://doi.org/10.3390/su17135762>

Стаття надійшла до редакції 16.01.2026 р.