



Менеджмент

УДК 005.95/.96:659.126

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20085933>

**Формування людиноцентричної стратегії HR-брендингу
в умовах Industry 5.0**

Миколайчук Ірина Павлівна,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно- економічний університет, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

Сичова Ніна Вікторівна,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно- економічний університет, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-8492-2605>

Сивець Сніжана Андріївна,

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти,
Державний торговельно- економічний університет, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0009-0002-2130-1905>

Шуть Олег Юрійович,

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти,
Державний торговельно- економічний університет, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0009-0001-7251-1972>

Прийнято: 12.04.2026 | Оpubліковано: 30.04.2026



Анотація. В умовах п'ятої промислової революції (Industry 5.0) формування людиноцентричної стратегії HR-брендингу стає ключовим чинником переосмислення ролі людського потенціалу в процесах цифрової трансформації.

Метою статті є розробка концептуальної моделі людиноцентричної стратегії HR-брендингу в умовах Industry 5.0, що забезпечує системну інтеграцію технологічних інструментів із ціннісними орієнтирами персоналу.

Методи. У дослідженні застосовано методи системного та порівняльного аналізу, узагальнення і критичного аналізу наукових джерел, а також метод кейс-стаді.

Результати. Авторами визначено, що концептуальна модель людиноцентричної стратегії HR-брендингу в умовах Industry 5.0 охоплює три взаємопов'язані блоки з відповідними інструментами реалізації та системою KPI, інтегровані в єдиний цикл – від формування корпоративної культури й технологічної інфраструктури до оцінювання результатів і адаптації стратегії. Обґрунтовано, що ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) у парадигмі Industry 5.0 охоплює психологічну безпеку, гнучкість праці, розвиток і залученість працівників. Виконано порівняльну характеристику підходів до HR-брендингу в умовах Industry 4.0 та Industry 5.0, що дозволило виявити зсув акцентів від технологічно орієнтованих практик до людиноцентричної моделі, спрямованої на поєднання цифрових рішень із цінностями, добробутом і залученістю працівників. Запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI) для практичного впровадження та оцінювання результативності людиноцентричної моделі HR-брендингу.

Висновки. Зроблено висновки про те, що людиноцентрична стратегія HR-брендингу в умовах Industry 5.0 є необхідною передумовою стійкого розвитку організацій та ефективного залучення й утримання талантів. Визначено, що перехід до Industry 5.0 зумовлює трансформацію HR-брендингу



– від зовнішніх комунікацій до автентичного бренду роботодавця, сформованого на основі реального досвіду працівників і практичної реалізації організаційних цінностей.

Ключові слова: Industry 5.0, людиноцентрична стратегія, HR-бренд, HR-брендинг, бренд роботодавця, цінності, ціннісна пропозиція роботодавця, штучний інтелект, залученість, цифрова трансформація.

Developing of a Human-Centric HR Branding Strategy in the Context of Industry 5.0

Iryna Mykolaichuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-8492-2605>

Nina Sychova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-8492-2605>

Snizhana Syvets,

Bachelor's degree student, State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0002-2130-1905>

Oleh Shut,

Bachelor's degree student, State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine



<https://orcid.org/0009-0001-7251-1972>

Abstract: *In the context of the fifth industrial revolution (Industry 5.0), the formation of a human-centric HR branding strategy becomes a key factor in rethinking the role of human potential within digital transformation processes.*

Purpose. *The aim of the article is to develop a conceptual model of a human-centric HR branding strategy in the context of Industry 5.0, ensuring the systematic integration of technological tools with employees' value orientations.*

Methods. *The study employs methods of systemic and comparative analysis, synthesis and critical review of scientific literature, as well as the case study method.*

Results. *The authors determine that the conceptual model of a human-centric HR branding strategy in the context of Industry 5.0 encompasses three interrelated blocks with corresponding implementation tools and a KPI system, which are integrated into a unified cyclical process that includes the formation of organizational culture and technological infrastructure, performance evaluation, and subsequent strategy adaptation. It is substantiated that within the Industry 5.0 paradigm, the employer value proposition (EVP) encompasses psychological safety, work flexibility, employee development, and engagement. A comparative analysis of HR branding approaches in the contexts of Industry 4.0 and Industry 5.0 was conducted, revealing a shift in emphasis from technology-driven practices toward a human-centric model aimed at integrating digital solutions with employees' values, well-being, and engagement. Additionally, a system of key performance indicators (KPIs) was proposed to support the practical implementation and evaluation of the effectiveness of the human-centric HR branding model.*

Conclusions. *It is concluded that a human-centric HR branding strategy in the context of Industry 5.0 is a necessary prerequisite for the sustainable development of organizations and for the effective attraction and retention of talent amid technological change. It is determined that the transition to Industry 5.0 leads*



to a transformation of HR branding, shifting from external communications toward an authentic employer brand built on employees' real experiences and the practical implementation of organizational values.

Keywords: *Industry 5.0, human-centric strategy, HR branding, HR brand, strategy, employer brand, employee value proposition (EVP), values, artificial intelligence, employee engagement, digital transformation.*

Постановка проблеми. П'ята промислова революція (Industry 5.0) трансформує підходи до управління персоналом, зміщуючи акценти з технологічної ефективності на синергію між цифровими технологіями та людським потенціалом, добробут працівників і соціальну відповідальність організацій. У цих умовах загострюється протиріччя між традиційними підходами до HR-брендингу, орієнтованими переважно на зовнішні маркетингові комунікації, та сучасними очікуваннями працівників, зумовленими ціннісними й поколінними змінами на ринку праці. Представники покоління Z та мілленіали дедалі частіше здійснюють вибір роботодавця, орієнтуючись на відповідність корпоративних цінностей власним переконанням, наявність можливостей професійного й особистісного розвитку, баланс між роботою та приватним життям, а також рівень психологічної безпеки в організації. За таких обставин розвиток HR-брендингу набуває стратегічного значення – як механізм формування стійкої взаємодії між організацією та її працівниками. Відсутність адаптованої до реалій Industry 5.0 стратегії HR-брендингу призводить до втрати талантів і зниження конкурентоспроможності підприємств, що актуалізує розробку людиноцентричної стратегії, зорієнтованої на поєднання технологічних інновацій із цінностями персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика HR-брендингу в умовах Industry 5.0 перебуває у фокусі численних сучасних наукових



досліджень, що зумовлено переходом від технологічно орієнтованих моделей розвитку до людиноцентричної парадигми соціально-економічних систем. Значна частина наукових праць зосереджена на концептуальному обґрунтуванні Industry 5.0 як еволюційного етапу, у межах якого людський потенціал, соціальна відповідальність і стійкість розглядаються як ключові чинники створення цінності для стейкхолдерів.

У цьому контексті В. Насір [13] пропонує багаторівневу модель людиноцентричного виробництва в межах концепції Society 5.0 та акцентує увагу на інтеграції людини, технологій і споживача в єдину систему створення цінності. Натомість Д. Пачеко [14] зосереджується на виявленні внутрішніх суперечностей людиноцентричного підходу (між ефективністю та добробутом, автоматизацією та автономією працівників) і визначає стратегічні напрями їх подолання. Доповнює ці підходи А. Тот [16], який аналізує архітектуру взаємодії між людиною й технологіями, підкреслюючи при цьому потенціал колаборативних моделей як альтернативу технократичним сценаріям цифровізації. Водночас зазначені праці мають переважно концептуальний або технологічний фокус і лише опосередковано торкаються управлінських механізмів HR-брендингу.

Більш прикладний соціально-трудова вимір Industry 5.0 розкрито у дослідженнях Л. Мельника, Ш. Ремсея, О. Кубатка та Л. Калініченко [11], які розглядають Industry 5.0 як людиноцентричний напрям трансформації соціально-трудова систем, орієнтований на гідну працю, розвиток людського капіталу та соціальну стійкість організацій. Цей підхід формує теоретичне підґрунтя для осмислення HR-стратегій нового покоління, однак автори не деталізують інструментарій формування бренду роботодавця в межах цієї парадигми.

Окрема група досліджень присвячена трансформації HR-функцій і ролі HR-менеджменту в умовах цифровізації. Так, Р. Шукла, Ш. Салуджа,



С. Танеджа та Р. К. Джайн [15] наголошують на необхідності гармонізації технологічної інтеграції з людським виміром праці, тоді як В. Кумар, Р. Шарма, та Д. Шарма [9], Д. Гупта і М. Гупта з колективом авторів [6] аналізують людський капітал як стратегічний ресурс HR-менеджменту в епоху Industry 5.0. Попри високу прикладну цінність, зазначені дослідження здебільшого фокусуються на інструментах і технологіях, залишаючи поза увагою ціннісно-стратегічний вимір HR-брендингу.

Інвестиційний аспект людиноцентричного підходу розкрито в роботах українських науковців В. Борщ, О. Шеремета, Г. Башук, О. Павленка та М. Данилка [4], де людський капітал трактується як стратегічний актив, що потребує системних інвестицій і розвитку компетентностей працівників. Запропоновані авторським колективом підходи до узгодження інвестиційної стратегії з розвитком персоналу є методологічно значущими, однак не інтегруються безпосередньо у концепцію HR-брендингу як самостійної стратегії. У контексті формування бренду роботодавця більш детально розкривають сутність людиноцентричної парадигми як концепції розвитку персоналу та стратегічного розвитку організації Дж. Ангтраїні, Н. Октадіна та М. Мартіні [2]. Обґрунтовуючи сутність та значення бренду роботодавця як інструменту залучення та утримання працівників, Л. Завідна, І. Миколайчук та А. Расулова [1; 12] наголошують на значущості ціннісної пропозиції роботодавця та залученості персоналу, а подальші наукові дослідження І. Федулової, М. Джулай, О. Драган, В. Жуковської та ін. визначають ключові підходи до формування даної концепції в турбулентному середовищі та розкривають особливості формування бренду роботодавця в ритейлі для покоління Z в умовах нестабільності [5]. Однак, можна зробити висновок, що зазначені праці переважно розглядають HR-брендинг фрагментарно – лише як інструмент залучення персоналу або маркетингову категорію.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний масив наукових досліджень, у сучасній літературі залишається недостатньо розробленою цілісна людиноцентрична стратегія HR-брендингу, яка б системно поєднувала цінності Industry 5.0, цифрові інструменти, розвиток людського капіталу й механізми вимірювання результативності. Недостатньо розкрито механізми формування бренду роботодавця в умовах посткризової та повоєнної трансформації економіки, а також обмежено досліджено вплив людиноцентричних підходів на підвищення рівня залученості персоналу та довгострокову лояльність працівників. Отже, переважна кількість наукових підходів створюють теоретичне підґрунтя для дослідження, однак виявлені прогалини зумовлюють необхідність подальших наукових розвідок.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка концептуальної моделі людиноцентричної стратегії HR-брендингу в умовах Industry 5.0, що ґрунтується на інтеграції технологічних інструментів із ціннісними орієнтирами персоналу та забезпечує системний підхід до формування конкурентоспроможного бренду роботодавця.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі людиноцентричної стратегії HR-брендингу в умовах Industry 5.0, яка на відміну від наявних підходів розглядає HR-брендинг як системний стратегічний механізм управління людським потенціалом, інтегрований із цифровими технологіями, цінностями персоналу та принципами стійкого розвитку та орієнтований на добробут, залученість і розвиток працівників.

Методи дослідження. У дослідженні використано методи системного та порівняльного аналізу, зіставлення, узагальнення та критичного аналізу наукових джерел, а також кейс-метод – для виявлення практик людиноцентричного HR-брендингу в умовах Industry 5.0.



Виклад основного матеріалу дослідження. Вихідним етапом формування людиноцентричної стратегії HR-брендингу в умовах Industry 5.0 є комплексна діагностика поточного стану організації, що охоплює оцінку корпоративної культури, аналіз рівня залученості працівників, а також дослідження показників їхнього добробуту та психологічної безпеки.

Людиноцентрична стратегія HR-брендингу розглядає людський капітал не як витратний ресурс, а як ключовий стратегічний актив організації, що забезпечує її довгострокову стійкість і конкурентоспроможність. На відміну від традиційної кадрової стратегії, зорієнтованої переважно на управління персоналом як виробничий фактор, людиноцентричний підхід акцентує увагу на добробуті, цінностях, залученості та розвитку працівників. Принципова відмінність між зазначеними підходами полягає в такій управлінській логіці: якщо традиційна кадрова стратегія спрямована на адміністративне управління людьми, то людиноцентрична стратегія формує організаційне середовище, в якому працівники мають можливість максимально розкрити власний потенціал та ідентифікувати себе з брендом роботодавця [12].

Формування людиноцентричної стратегії HR-брендингу є результатом еволюції підходів до управління персоналом та переосмислення ролі людини в організації. Передумови людиноцентричної парадигми були закладені в межах гуманістичної школи менеджменту, зокрема у працях Е. Мейо, А. Маслоу та Д. МакГрегора [3], що стало основою для формування концепцій, орієнтованих на розвиток людського потенціалу. Подальша еволюція пов'язана з переходом до концепції людського капіталу, у межах якої працівники розглядаються як носії знань, компетенцій і інноваційних здібностей, що потребують стратегічних інвестицій з боку організації. Значний внесок у розвиток стратегічного виміру HR-менеджменту зробив Д. Ульріх, який обґрунтував трансформацію HR-функції – від адміністративної до стратегічної, орієнтованої на створення цінності як для



бізнесу, так і для працівників [17]. Такий науковий підхід безпосередньо пов'язаний із сучасним трактуванням HR-брендингу як інструменту формування сталих взаємовідносин між організацією та персоналом.

В умовах становлення та розвитку парадигми Industry 5.0 людиноцентричний підхід набуває нового змісту, поєднуючи технологічну інноваційність із фокусом на добробут, інклюзивність, етичність та активну участь людини у процесах створення цінності. Відповідно, людиноцентрична стратегія HR-брендингу стає еволюційним продовженням розвитку теорій управління персоналом і, водночас, відповіддю на виклики цифрової трансформації та зміну ціннісних орієнтирів сучасної робочої сили [15].

Ключовим методологічним принципом людиноцентричної стратегії є розгляд людського капіталу як стратегічного активу організації в умовах Industry 5.0, що принципово відрізняє її від традиційних HR-моделей (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до HR-брендингу
в умовах Industry 4.0 та Industry 5.0

Параметри порівняння	Industry 4.0	Industry 5.0
Центральний пріоритет	Автоматизація та ефективність процесів	Людський потенціал і добробут працівників
Роль технологій	Заміна людської праці	Доповнення та підсилення людських можливостей
Формування HR-бренду	Переважно зовнішні комунікації (реклама, вакансії)	Зсередини - через реальний досвід співробітників
Ціннісна пропозиція (EVP)	Акцент на матеріальній компенсації та стабільності	Психологічна безпека, розвиток, гнучкість, участь у рішеннях
Розвиток персоналу	Стандартизовані програми навчання	Індивідуальні траєкторії на основі AI-аналізу компетенцій
Зворотний зв'язок	Щорічні оцінювання	Регулярні пульс-опитування, відкритий діалог
Вимірювання ефективності	Показники продуктивності праці	KPI залученості: eNPS, час на наймання, індекс залученості
Корпоративна культура	Ієрархічна, орієнтована на контроль	Відкрита, заснована на довірі та співпраці

Джерело: побудовано авторами за [7; 13; 14; 15]



Варто зауважити, що перехід до Industry 5.0 істотно змінює межі ціннісної пропозиції роботодавця (Employer Value Proposition, EVP) – від домінування матеріальної компенсації до акценту на психологічній безпеці, гнучкості організації праці, можливостях професійного навчання та участі працівників у прийнятті рішень.

На основі узагальнення теоретичних підходів та практичного досвіду провідних компаній запропоновано концептуальну модель людиноцентричної стратегії HR-брендингу в Industry 5.0 у сукупності трьох взаємопов'язаних блоків із відповідними інструментами реалізації та KPI, де кожен є частиною єдиного циклу – від формування культури та технологічної інфраструктури – до вимірювання результатів та адаптації стратегії (рис. 1).

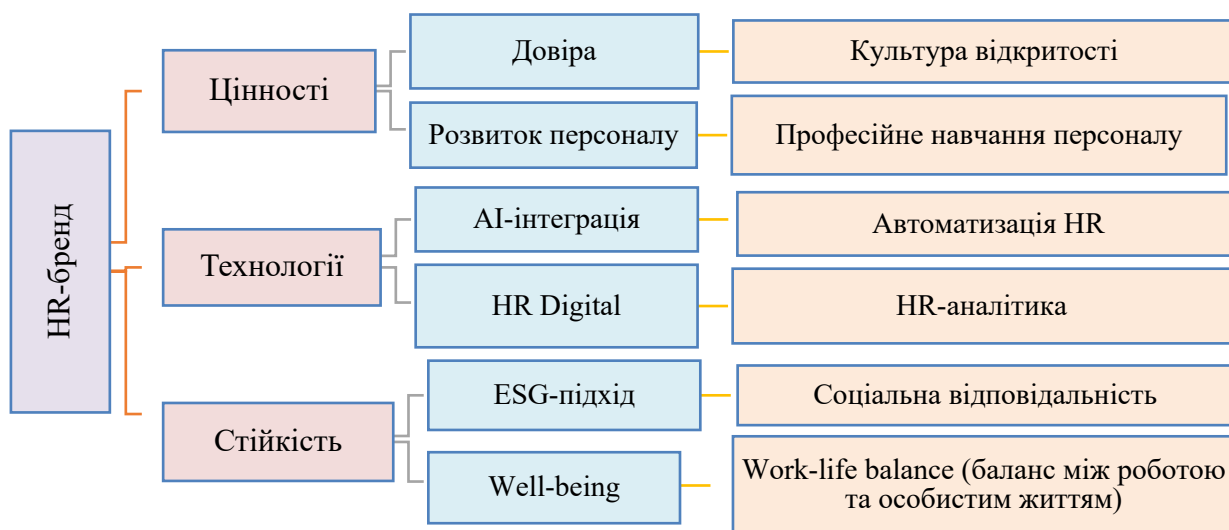


Рис. 1. Концептуальна модель людиноцентричної стратегії
HR-брендингу в умовах Industry 5.0

Джерело: власна розробка авторів

HR-бренд у цій моделі розглядається як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, що сприяє залученню талановитих фахівців, зміцненню репутації роботодавця та зростанню рівня лояльності персоналу [12]. Формування ефективного HR-бренду передбачає створення сприятливого середовища праці, що забезпечує професійний



розвиток співробітників, підтримку їхнього добробуту та позитивну корпоративну культуру.

Вагомою складовою стратегії людиноцентричного HR-брендингу є системна робота з її внутрішніми амбасадорами – працівниками, які органічно транслиують цінності компанії у зовнішнє середовище. Ефективна амбасадорська програма містить навчання працівників принципам публічної комунікації та персонального брендингу, створення умов для генерації автентичного контенту, нематеріальної мотивації та регулярного зворотного зв'язку. Запропонована модель відображає системний характер HR-брендингу в парадигмі Industry 5.0 та ґрунтується на інтеграції ціннісних, технологічних і стійкісних компонентів у єдину логічно узгоджену архітектуру.

Ціннісний блок моделі охоплює такі ключові елементи як довіра та розвиток, відповідно формує основу автентичного HR-бренду, забезпечуючи відповідність задекларованих корпоративних цінностей їх практичному втіленню в управлінських процесах. У межах людиноцентричної парадигми довіра та розвиток є передумовами психологічної безпеки, залученості та ідентифікації працівників з організацією, що є особливо важливим для представників поколінь Z і мілленіалів.

Технологічний блок представлений компонентами AI-інтеграції та Digital HR-процесів, що розглядаються як засоби підтримки людиноцентричності. Штучний інтелект використовується для персоналізації траєкторій розвитку персоналу, прогнозування потреб у навчанні та підвищення якості досвіду працівників, що дозволяє поєднати ефективність цифрових технологій із їх потребами й цінностями.

Блок стійкості охоплює *ESG-підхід та well-being*, що розширюють межі HR-брендингу, інтегруючи його в контекст сталого розвитку та підвищуючи соціальну привабливість організації. У результаті формується стійкий бренд



роботодавця, здатний зберігати довіру й лояльність персоналу в умовах криз, цифрової турбулентності та воєнного стану.

Принциповою особливістю сформованої моделі є взаємозалежність усіх компонентів: цінності визначають логіку використання технологій, технології підтримують розвиток і добробут персоналу, а стійкість забезпечує відтворення HR-бренду в довгостроковій перспективі, що у підсумку дозволяє трактувати HR-брендинг як стратегічний інструмент управління людським потенціалом організації.

З метою забезпечення практичної реалізації запропонованої моделі запропоновано пов'язати її ключові елементи з конкретними HR-процесами та вимірюваними показниками результативності (KPI) (табл. 2).

Таблиця 2

Зв'язок елементів людиноцентричної моделі HR-брендингу
з HR-процесами та KPI

№ з/п	Елемент моделі	Ключові HR-процеси	Основні KPI	Практичне управлінське значення
1	Довіра (культура відкритості)	✓ внутрішні комунікації; ✓ управління залученістю; ✓ управління змінами	✓ eNPS (Employee Net Promoter Score); ✓ рівень плинності кадрів; ✓ індекс довіри	Забезпечує відповідність HR-бренду реальному досвіду працівників, знижує плинність
2	Розвиток (професійне навчання)	✓ навчання і розвиток; ✓ управління талантами; ✓ кар'єрне планування	✓ витрати часу на навчання працівника; ✓ частка внутрішніх призначень; ✓ retention rate	Формує привабливу EVP, підтримує довгострокове утримання талантів
3	AI-інтеграція (автоматизація HR-процесів)	✓ рекрутинг; ✓ адаптація та onboarding; ✓ управління результативністю	✓ time-to-hire; ✓ cost-per-hire; ✓ частка автоматизованих процесів	Підвищує ефективність HR-функції без втрати людського виміру
4	HR Digital (HR-аналітика)	✓ HR-планування; ✓ прогнозування плинності; ✓ оцінювання ефективності	✓ індекс залученості; ✓ точність прогнозів; ✓ ROI HR-ініціатив	Дозволяє ухвалювати управлінські рішення на основі даних



№ з/п	Елемент моделі	Ключові HR-процеси	Основні KPI	Практичне управлінське значення
5	ESG-підхід (соціальна відповідальність)	✓ D&I (різноманіття та інклюзія); ✓ корпоративна етика; ✓ соціальні програми	✓ показники соціальної складової ESG; ✓ індекс інклюзивності	Підсилює репутацію роботодавця та зовнішню довіру до HR-бренду
	Well-being (work-life balance)	✓ управління добробутом, ✓ гнучкі форми зайнятості; ✓ підтримка ментального здоров'я	✓ рівень абсентеїзму; ✓ індекс добробуту; ✓ показники вигорання	Підвищує стійкість персоналу та організації загалом

Джерело: власна розробка авторів

Запропонований зв'язок елементів людиноцентричної моделі HR-брендингу з конкретними HR-процесами та KPI підтверджує практичну придатність авторської концепції. Табл. 2 демонструє, що кожен компонент моделі має не лише ціннісне або декларативне наповнення, а й чітке процесне та вимірюване представлення.

Практичне застосування моделі дозволить HR-підрозділам / HR-фахівцям організацій будь-яких галузей вирішувати такі завдання: діагностувати рівень зрілості HR-бренду; узгоджувати HR-стратегію з цілями цифрової трансформації та ESG в умовах воєнного стану; перейти від реактивного управління персоналом до проактивного формування автентичного HR-бренду, орієнтованого на довгострокове залучення й утримання талантів в умовах Industry 5.0.

Емпірична верифікація моделі здійснювалася шляхом порівняльного аналізу кількох кейсів міжнародних компаній, що реалізують принципи людиноцентричності, цифрової інтеграції та стійкого розвитку в HR-стратегіях. Наприклад, узагальнення організаційних практик світового лідера у сфері побутової техніки та цифрових екосистем – китайської компанії *Haier* показало, що вони пов'язані з упровадженням моделі *«RenDanHeYi»*,



відповідно до якої працівники функціонують як «внутрішні підприємці» у межах цифрової екосистеми компанії. Такий підхід поєднує високий рівень автономії персоналу з активним використанням цифрових і аналітичних інструментів, що дозволяє узгодити технологічну ефективність із людиноцентричними цінностями. Кейс *Haier* демонструє трансформацію HR-бренду від ієрархічної моделі управління до автентичного бренду роботодавця, що формується через досвід працівників, їх залученість, відповідальність і можливості самореалізації та повноцінно відповідає логіці запропонованої людиноцентричної моделі HR-брендингу [10].

Окремі елементи запропонованої людиноцентричної моделі HR-брендингу знаходять підтвердження у практиках інших міжнародних компаній. Так, досвід компанії *Siemens* демонструє ефективність поєднання людського досвіду з цифровими технологіями в межах Industry 5.0, тоді як компанія *Unilever* ілюструє розширення ціннісної пропозиції роботодавця за рахунок *well-being* та аналітики людського капіталу. Практики компанії *Bosch* свідчать про інтеграцію HR-брендингу з *ESG*-підходом і системним розвитком компетентностей, що підтверджує універсальність і прикладну придатність запропонованої концептуальної моделі [8; 18; 19].

У наукових дослідженнях виокремлюється декілька альтернативних стратегій HR-брендингу: *технологічно орієнтована стратегія* – акцентує на цифрових інструментах залучення кандидатів – автоматизованому рекрутингу, AI-скринінгу та аналітиці даних, проте часто нівелює індивідуальний досвід працівника; *репутаційна стратегія* – будується на зовнішньому позиціонуванні роботодавця через рейтинги, нагороди та медіаприсутність, без обов'язкового зв'язку з реальною корпоративною культурою; *ціннісно-маркетингова стратегія* – зосереджується на формуванні EVP переважно як комунікаційного повідомлення для зовнішньої



аудиторії та *людиноцентрична стратегія* – принципово відрізняється тим, що EVP є не декларацією, а відбиттям автентичного досвіду співробітників [1].

Комунікація HR-бренду будується на реальних історіях співробітників і поширюється через соціальні мережі та платформи відгуків, зокрема з використанням *Glassdoor*, де формується публічний образ роботодавця [7]. Невід’ємною частиною стратегії є культура постійного зворотного зв’язку, за якої готовність компанії чути й реагувати стає одним із найпотужніших сигналів людиноцентричності для потенційних кандидатів.

Практична реалізація запропонованої моделі передбачає поетапне впровадження її компонентів із урахуванням специфіки підприємства, рівня цифрової зрілості та кадрового потенціалу. На початковому етапі доцільним є проведення комплексного HR-аудиту внутрішнього середовища організації, що дозволить виявити розриви між задекларованими цінностями та реальним досвідом працівників. Подальше впровадження компонентів моделі має супроводжуватися активною комунікацією змін, залученням персоналу до процесу трансформації та формуванням культури зворотного зв’язку.

Важливою умовою оцінювання ефективності людиноцентричної стратегії є її інтеграція в загальну систему управління підприємством та узгодженість із бізнес-цілями. Впровадження KPI та цифрових інструментів аналітики дозволяє не лише оцінювати результати HR-брендингу, але й оперативно реагувати на зміни у поведінці працівників та зовнішньому середовищі. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню стійкої конкурентної позиції роботодавця, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку організації.

Висновки. Дослідження підтверджує, що людиноцентрична стратегія HR-брендингу в умовах Industry 5.0 є необхідною передумовою стійкого розвитку організацій у середовищі цифрової трансформації та конкуренції за таланти, оскільки підпорядковує технологічні рішення людським цінностям і



трансформує добробут, автономію та розвиток персоналу в джерело довгострокових конкурентних переваг. Уточнено, що в цій парадигмі ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) охоплює психологічну безпеку, гнучкість праці, професійний розвиток і участь працівників в управлінських рішеннях, що є визначальним насамперед для поколінь Z та мілленіалів.

Порівняльний аналіз кейсів *Haier, Siemens, Unilever i Bosch* підтвердив, що інтеграція людиноцентричності, цифрової підтримки та принципів стійкого розвитку забезпечує трансформацію HR-бренду в автентичний бренд роботодавця, сформований через реальний досвід, залученість і самореалізацію працівників, що емпірично верифікує запропоновану концептуальну модель людиноцентричного HR-брендингу.

Запропонована концептуальна модель людиноцентричної стратегії HR-брендингу забезпечує управлінську гнучкість і практичну придатність HR-брендингу в умовах Industry 5.0. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку та галузеву адаптацію моделі в умовах поглиблення цифровізації та воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Завідна Л. Д., Миколайчук І. П. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т.85. №6. С.155–166. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155.
2. Anggraini J., Oktadinna N. K., Martini M. Transformasi Sumber Daya Manusia dalam Era Industri 5.0: Tantangan dan Peluang Pengembangan Karyawan. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*. 2025. Vol. 6. № 1. P.252–266. URL: <https://journal.univetbantara.ac.id/index.php/jbfe/article/view/6719>.
3. Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020.



URL: http://dspace.khazar.org/bitstream/20.500.12323/6399/1/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MA%20%281%29.pdf

4. Borshch V., Sheremet O., Mykolaichuk I., Bashuk H., Pavlenko O., Danilko M. Investment strategy for the development of human capital of the enterprise. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. P. 1517–1526. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.134>

5. Fedulova, I., Dzhulai, M., Dragan, O., Zhukovska, V. etc (2024). Formation of employer's image for representatives of Generation Z in the retail sector in conditions of instability. *In Transformations of national economies under conditions of instability (Chap. 2)*. (p.32-71). Scientific Route OÜ(Estonia). DOI: <https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9.ch2>

6. Gupta D., Gupta M., Budhwar P., Westerman J., Dhanaraj R. K., Balusamy B. *Human Capital Analytics: Exploring the HR Spectrum in Industry 5.0*. Wiley, 2025. 387 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781394238354>.

7. Kadamberi D. What Is Industry 5.0 And Its Human-Centric Approach? URL: <https://elearningindustry.com/what-is-industry-5-0-and-its-human-centric-approach>

8. Karpushin K. 10 Real-World AI in HR Case Studies: Problems, Solutions, and Measurable Results. URL: <https://www.codebridge.tech/articles/10-real-world-ai-in-hr-case-studies-problems-solutions-and-measurable-results>

9. Kumar G., Sharma R., Sharma D. Empowering HR in Industry 5.0: The Transformative Role of Technology and Analytics. *Innovative Approaches for International Competitiveness Through Human Resource Management*. IGI Global, 2025. P. 363–390. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1005-3.ch014>.

10. Lai C. Employee-centered Industry 5.0 – Case analysis of Haier. *OAE Publish*. 2024. URL: <https://www.oaepublish.com/articles/gmo.2023.122601>.

11. Melnyk L., Remsei S., Kubatko O., Kalinichenko L. Industry 5.0 as a human-centric direction for social and labor entities transformations. *Problems and*



Perspectives in Management. 2025. Vol. 23, No.4. P.290–300.
DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(4\).2025.21](https://doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.21)

12. Mykolaichuk I, Rasulova A. HR-brand as a Tool for Enhancing Enterprises Competitiveness. *Modern Science – Moderní věda*. 2019. № 6. C.59–70.
URL: https://www.nemoros.cz/_files/ugd/b7f2f7_fc43f5e7f6ba4bd3a7520918908abfb9.pdf#page=59

13. Nasir V. Human-centric Industry 5.0 manufacturing: a multi-level framework from design to consumption within Society 5.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2025.
DOI: <https://doi.org/10.1080/19397038.2025.2551000>.

14. Pacheco D.A.J. Unravelling human-centric tensions towards Industry 5.0: Literature review, resolution strategies and research agenda. *Sustainable Operations and Computers*. 2024. Vol. 5. P.1–12.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954424000188>.

15. Shukla R., Saluja S., Taneja S., Jain R.K. Navigating HR Industry 5.0: Seizing Opportunities and Confronting Challenges. *Convergence of Human Resources Technologies and Industry 5.0*. IGI Global, 2024. P. 226–239.
DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1343-5.ch012>

16. Tóth A. The human-centric Industry 5.0 collaboration architecture. *PMC*. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10300249>.

17. Ulrich, D., Brockbank, W. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press. 2005. 316 p.

18. Varenas N. Industry 5.0 and the Human-Centric Factory: The Competitive Edge Executives Can't Ignore. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/industry-50-human-centric-factory-competitive-edge-varenas-mba-o3wxf/>

19. Yanytska L. The rise of human-centric manufacturing in the industry 5.0 era. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2025. Vol. 139. P. 5067–5077. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00170-025-16192-5>