

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-26>

УДК 331.101.3:005.96

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ

INTELLECTUALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ENSURING SUSTAINABLE PRODUCTIVITY MANAGEMENT

Тертична Любов Іванівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8511-2252>**Tertychna Liubov**

National University of Food Technologies of Kyiv

У статті досліджено роль інтелектуалізації менеджменту персоналу в забезпеченні сталого менеджменту продуктивності підприємства. Узагальнено наукові підходи до трактування інтелектуалізації HR-менеджменту та менеджменту продуктивності в контексті сталого розвитку. Уточнено економічний зміст і ключові ознаки інтелектуалізації управління персоналом з позицій її впливу на довгострокову результативність діяльності підприємства. Розкрито особливості менеджменту продуктивності з урахуванням економічних, соціальних та інтелектуальних чинників. Обґрунтовано взаємозв'язок між інтелектуалізацією менеджменту персоналу та сталим менеджментом продуктивності, а також механізми її впливу на стабільність і ефективність результатів діяльності. Сформульовано концептуальні положення інтеграції інтелектуалізації менеджменту персоналу в систему сталого менеджменту продуктивності.

Ключові слова: інтелектуалізація менеджменту персоналу, менеджмент продуктивності, сталий розвиток, інтелектуальний капітал, HR-аналітика.

The article examines the intellectualization of human resource management as a key determinant of sustainable productivity management in modern enterprises. The study is grounded in the context of the knowledge economy, digital transformation, and the growing relevance of sustainability principles in managerial practices. It is argued that productivity can no longer be ensured solely through short-term efficiency measures and quantitative labor indicators, as long-term stability increasingly depends on intellectual capital development, employee competencies, engagement, and data driven HR decision-making. The paper systematizes contemporary scientific approaches to human resource management intellectualization and sustainable productivity management and clarifies the economic substance and key characteristics of intellectualized HRM from the perspective of long term organizational performance. Particular attention is paid to the specific features of productivity management under sustainability-oriented conditions, which require the integration of economic, social, and intellectual factors into a coherent management system. The study substantiates the relationship between HRM intellectualization and sustainable productivity outcomes, demonstrating that intellectualized HR practices exert both direct and mediated effects through innovation, knowledge creation, and analytics based managerial support. The main mechanisms of influence are identified, including intellectual capital accumulation, innovation mediation, digital and analytical HR support, social and behavioral stabilization, and the alignment of productivity objectives with sustainability goals. Based on the theoretical analysis, conceptual provisions for integrating the intellectualization of human resource management into the system of sustainable productivity management are formulated. The results contribute to the development of a systemic understanding of productivity management as a long term, sustainability driven process and may serve as a methodological basis for refining human resource strategies aimed at ensuring stable and efficient organizational performance.

Keywords: human resource management intellectualization, productivity management, sustainable development, intellectual capital, HR analytics.

Постановка проблеми. Сучасні трансформації економічних систем, пов'язані з посиленням ролі знаннєвої економіки, цифрових технологій та принципів сталого розвитку, істотно змінюють підходи до управління продуктивністю підприємств. За цих умов рівень продуктивності все менше визначається екстенсивним залученням ресурсів і все більше визначається здатністю підприємства ефективно формувати, використовувати та відтворювати інтелектуальний потенціал персоналу. У таких умовах суттєво зростає значення менеджменту персоналу як стратегічного елементу системи управління продуктивністю.

Водночас практика господарювання свідчить, що на багатьох підприємствах менеджмент продуктивності й надалі зводиться переважно до контролю кількісних показників ефективності праці, орієнтованих на короткострокові результати. Такий підхід не забезпечує стабільності продуктивності в довгостроковій перспективі та не враховує соціальні та інтелектуальні чинники, які є базовими для сталого розвитку підприємства. У результаті формується розрив між стратегічними цілями сталості та реальними управлінськими практиками у сфері менеджменту персоналу.

За цих умов особливої актуальності набуває інтелектуалізація менеджменту персоналу, яка передбачає системне використання знань, компетентностей, інтелектуального капіталу та цифрово-аналітичних інструментів у процесах управління персоналом. Інтелектуалізація створює передумови для переходу від фрагментарного впливу HR-практик на продуктивність до їх інтеграції у цілісну систему сталого менеджменту продуктивності, орієнтовану на довгострокову результативність діяльності підприємства.

Попри значну кількість наукових досліджень з проблематики менеджменту персоналу, продуктивності та сталого розвитку, питання системної інтеграції інтелектуалізації менеджменту персоналу у сталий менеджмент продуктивності залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростання ролі знань, інтелектуального капіталу та людських ресурсів зумовлює трансформацію підходів до управління персоналом і продуктивністю підприємства. У наукових дослідженнях чітко простежується взаємозв'язок між інтелектуалізацією менеджменту персоналу та забезпеченням сталого менеджменту продуктивності.

У науковій літературі вітчизняних дослідників інтелектуалізація HR-менеджменту розглядається переважно як процес зростання ролі інтелектуальної діяльності працівників, розвитку їхніх знань, професійних компетентностей і творчого потенціалу. Так, І. І. Нагорна [2] розглядає інтелектуалізацію праці як підвищення рівня інтелектуальної активності персоналу та якісне вдосконалення результатів праці, що формує конкурентні переваги підприємства і сприяє його довгостроковому розвитку. Аналогічну позицію висловлює І. А. Бутенко [1], який акцентує увагу на інтелектуалізації персоналу як основі інтенсивного розвитку та ключовому чиннику підвищення якості людського капіталу в умовах інноваційної економіки.

Більш системний управлінський підхід представлений у працях Й. С. Ситника [4], де інтелектуалізація розглядається як трансформація систем менеджменту підприємства під впливом інтелектуально-знаннєвих активів і цифрових технологій. За такого підходу HR-менеджмент орієнтується на розвиток інтелектуального потенціалу як стратегічного ресурсу сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Зарубіжні дослідження в межах концепції Sustainable Human Resource Management доводять, що продуктивність підприємства дедалі більше залежить від рівня розвитку персоналу, його залученості, мотивації та здатності до створення й використання знань [19; 21]. Зокрема, Rasool та співавт. [19] підтверджують, що HR-практики, орієнтовані на розвиток компетентностей і системне управління результативністю, позитивно впливають на стійку організаційну продуктивність. Аналогічні висновки містяться у працях V. Sukalova та ін. [21], де менеджмент продуктивності розглядається як складова системи сталого розвитку з акцентом на людський та інтелектуальний чинники.

Узагальнення наукових підходів дозволяє дійти висновку, що інтелектуалізація менеджменту персоналу є необхідною передумовою сталого менеджменту продуктивності, проте механізми її інтеграції у систему управління продуктивністю потребують подальшого теоретичного обґрунтування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад інтелектуалізації менеджменту персоналу та визначення її ролі у забезпеченні сталого менеджменту продуктивності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. За домінування знаннєво орієнтованої економіки, цифрової трансформації та посилення орієнтації підприємств на принципи сталого розвитку відбувається якісна еволюція підходів до управління персоналом і продуктивністю. Ці зміни знаходять концептуальне відображення у категорії інтелектуалізації менеджменту персоналу, яка характеризує зростання ролі знань, компетентностей, інтелектуального капіталу та цифрових інструментів у забезпеченні довгострокової результативності діяльності підприємства.

У вітчизняній науковій традиції інтелектуалізація менеджменту персоналу визначається передусім через розвиток інтелектуальної складової праці та людського капіталу. Вона трактується як процес підвищення рівня інтелектуальної активності працівників, поглиблення їхніх професійних компетентностей та вдосконалення результатів праці, що формує конкурентні переваги підприємства та забезпечує його стійкий розвиток [1; 2]. У цьому контексті менеджмент персоналу виходить за межі виконання адміністративних функцій і трансформується у механізм відтворення та нарощування інтелектуального потенціалу.

Водночас сучасні дослідження розширюють розуміння інтелектуалізації, розглядаючи її як системну трансформацію управління персоналом під впливом знаннєвих активів і цифрових технологій. Зокрема, інтелектуалізація менеджменту персоналу передбачає інтеграцію інтелектуально-знаннєвих ресурсів, інформаційно-комунікаційних технологій та аналітичних інструментів у процеси прийняття кадрових рішень, спрямованих на підвищення адаптивності, інноваційності та результативності підприємства [4]. Такий підхід дозволяє розглядати персонал як стратегічний ресурс довгострокової конкурентоспроможності.

Подальший розвиток наукових підходів пов'язаний із інтеграцією інтелектуалізації менеджменту персоналу у концепцію сталого розвитку. У межах концепції Sustainable Human Resource Management (SHRM) доведено, що орієнтація HR-менеджменту на розвиток знань, компетентностей, залученості та добробуту працівників сприяє формуванню стійкої організаційної результативності, яка поєднує економічні, соціальні та інтелектуальні результати [19; 21]. Відповідно, інтелектуалізація менеджменту персоналу виступає не лише чинником підвищення продуктив-

ності, а і передумовою забезпечення її стабільності в довгостроковому періоді.

З позицій функціонального впливу на результативність діяльності підприємства доцільно виокремити ключові ознаки інтелектуалізації менеджменту персоналу. По-перше, це пріоритет розвитку знань і компетентностей персоналу як основи інноваційної та продуктивної діяльності [2]. По-друге, це активне використання цифрово-аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень, що підвищує їх обґрунтованість і стратегічну спрямованість [3]. По-третє, це орієнтація HR-практик на довгострокові цілі сталого розвитку, а не лише на короткострокову ефективність [21]. По-четверте, це інтеграція менеджменту персоналу з менеджментом продуктивності, за якої розвиток інтелектуального потенціалу розглядається як ключовий чинник стійкого зростання результатів діяльності.

Таким чином, економічний зміст інтелектуалізації менеджменту персоналу полягає у системному перетворенні управління людськими ресурсами на стратегічний інструмент формування довгострокової результативності підприємства, що реалізується через розвиток інтелектуального капіталу, цифровізацію HR-процесів та орієнтацію на принципи сталого розвитку.

Орієнтація на сталий розвиток, у свою чергу, зумовлює трансформацію підходів до менеджменту продуктивності. На відміну від традиційного трактування, яке зосереджувалося переважно на економічних показниках ефективності, сучасний сталий менеджмент продуктивності передбачає інтеграцію економічних, соціальних та інтелектуальних чинників у єдину систему управління.

Економічний вимір сталого менеджменту продуктивності орієнтований на створення довгострокової цінності та стабільність фінансових результатів. Як показують сучасні дослідження, стійка організаційна результативність формується під впливом знань, інновацій та HR-практик, узгоджених із динамічними здатностями підприємства [13]. Включення ESG-орієнтирів у системи оцінювання сприяє підвищенню прозорості, інвестиційної привабливості та стабільності результатів [6]. Таким чином, економічний вимір передбачає баланс між ефективністю та відтворюваністю ресурсів.

Соціальний вимір сталого менеджменту продуктивності пов'язаний із умовами праці, рівнем залученості персоналу, справедливістю винагороди та розвитком людського

капіталу. Дослідження доводять, що соціальна сталість позитивно впливає на операційну та економічну результативність через зростання довіри, мотивації та організаційної лояльності [10; 17]. Відтак соціальні чинники формують поведінкову основу стабільності продуктивності.

Інтелектуальний вимір ґрунтується на розвитку та використанні інтелектуального капіталу, який включає людський, структурний та реляційний компоненти. Емпіричні дослідження підтверджують, що інтелектуальний капітал є ключовим чинником забезпечення сталих результатів і виступає посередником між HR-практиками та продуктивністю [20]. Його формування ґрунтується на накопиченні, поширенні та ефективному використанні знань як джерела інноваційної діяльності [8].

Узгодження цих трьох вимірів формує основу сталого менеджменту продуктивності, який дедалі більше набуває характеру стратегічного інструменту довгострокового розвитку підприємства [14].

У цьому контексті інтелектуалізація менеджменту персоналу виступає ключовим чинником забезпечення сталого менеджменту продуктивності. Її вплив реалізується через сукупність взаємопов'язаних механізмів, які забезпечують як зростання, так і стабільність продуктивності.

Першим механізмом є розвиток інтелектуального капіталу, який включає людський, структурний і реляційний компоненти. Інтелектуалізація менеджменту персоналу сприяє накопиченню знань, розвитку компетентностей і формуванню організаційних практик, що забезпечують відтворюваність результатів діяльності підприємства [20]. Завдяки цьому зменшується залежність продуктивності від зовнішніх чинників та підвищується адаптивність підприємства.

Другим важливим механізмом є інноваційна медіація. Знання і компетентності персоналу, сформовані внаслідок інтелектуалізації менеджменту, трансформуються в інновації – продуктові, процесні та організаційні. Дослідження підтверджують, що HR-практики впливають на сталу продуктивність опосередковано через розвиток інноваційної активності [19]. Саме інноваційний компонент забезпечує не лише зростання, а й відтворюваність продуктивності.

Третім механізмом виступає цифрово-аналітична підтримка HR-менеджменту. Використання HR-аналітики, прогнозного моде-

лювання та цифрових платформ навчання підвищує обґрунтованість управлінських рішень та дозволяє узгоджувати короткострокову ефективність із довгостроковими цілями сталого розвитку [16]. Це сприяє зменшенню коливань продуктивності та підвищенню її стабільності.

Четвертим механізмом є соціально-поведінковий вплив, який проявляється через підвищення залученості, мотивації та самеефективності персоналу. Стратегічні HR-практики формують позитивне середовище, що стимулює інноваційну активність і сприяє стабільності результатів діяльності [18].

П'ятий механізм має інтеграційний характер і пов'язаний із узгодженням економічних, соціальних та інтелектуальних цілей розвитку підприємства. Дослідження показують, що ефективне управління людським капіталом позитивно корелює з ESG-показниками, які є індикаторами довгострокової стійкості бізнесу [8]. Таким чином, інтелектуалізація менеджменту персоналу забезпечує баланс між ефективністю і відтворюваністю результатів.

Сукупність зазначених механізмів формує системний вплив інтелектуалізації менеджменту персоналу на сталий менеджмент продуктивності, перетворюючи його на інтегровану управлінську систему.

З огляду на це, особливого значення набуває інтеграція інтелектуалізації менеджменту персоналу у систему менеджменту продуктивності. Така інтеграція передбачає включення HR-менеджменту у стратегічний контур управління підприємством.

Ключовим елементом інтеграції є розвиток інтелектуального капіталу як базового ресурсу забезпечення продуктивності. Це означає зміщення акцентів з контролю результатів діяльності на управління чинниками їх відтворюваності – знаннями, компетентностями та інноваційною активністю персоналу [12; 20].

Інструментальною основою інтеграції виступає цифровізація HR-процесів, яка забезпечує використання аналітичних інструментів, платформ навчання та систем управління даними для підвищення ефективності та узгодженості управлінських рішень [5; 11].

Важливим аспектом є узгодження економічних, соціальних та інтелектуальних цілей менеджменту продуктивності, що дозволяє забезпечити баланс між короткостроковою ефективністю та довгостроковою стійкістю [9].

Необхідною умовою ефективної інтеграції є інституціоналізація ролі менеджменту персоналу як стратегічного партнера, що бере

участь у формуванні та реалізації стратегічних цілей підприємства [7].

Отже, інтелектуалізація менеджменту персоналу в умовах сталого розвитку набуває значення системоутворюючого чинника, який забезпечує трансформацію менеджменту продуктивності з інструменту контролю в механізм довгострокового розвитку підприємства.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що інтелектуалізація менеджменту персоналу виступає ключовою умовою формування сталого менеджменту продуктивності підприємства в умовах розвитку економіки знань і цифрової трансформації. Доведено, що у довгостроковій перспективі продуктивність визначається не стільки інтенсивністю використання ресурсів, скільки рівнем розвитку інтелектуального капіталу, використанням цифрово-аналітичних інструментів управління та узгодженням економічних і соціальних цілей діяльності підприємства.

Встановлено, що інтеграція інтелектуалізації менеджменту персоналу у систему менеджменту продуктивності забезпечує не лише підвищення її рівня, але й стабільність результатів у часі. Такий ефект досягається завдяки розвитку компетентностей персоналу, активізації інноваційної діяльності та підвищенню залученості працівників. Обґрунтовано, що інтелектуалізовані HR-практики впливають на продуктивність як безпосередньо, так і опосередковано – через формування інтелектуального капіталу та розвиток інноваційних процесів.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх застосування

для трансформації менеджменту продуктивності з короткостроково орієнтованої системи контролю показників у стратегічно спрямований механізм забезпечення довгострокової результативності, узгодженої з принципами сталого розвитку.

Для подальшого вдосконалення системи менеджменту персоналу доцільно:

- інституціоналізувати роль менеджменту персоналу як стратегічного партнера у системі управління продуктивністю, включивши до неї показники розвитку компетентностей, залученості та інтелектуального потенціалу;
- зосередити HR-практики на розвитку інтелектуального капіталу через безперервне навчання та формування цифрових і аналітичних навичок персоналу;
- впроваджувати HR-аналітику для прогнозування потреб у персоналі та оцінювання впливу управлінських рішень на продуктивність та її стабільність;
- інтегрувати соціальні аспекти (залученість, благополуччя, справедливість) у програми підвищення продуктивності як чинники її довгострокової стабільності;
- узгоджувати цілі продуктивності з принципами сталого розвитку на основі комплексного використання економічних, соціальних та інтелектуальних індикаторів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих теоретичних положень, а також на розроблення кількісного інструментарію оцінювання рівня інтелектуалізації менеджменту персоналу та її впливу на сталий менеджмент продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бутенко І. А. Інтелектуалізація як основа інтенсивного розвитку персоналу підприємства. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 59. С. 71–79. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/81830>.
2. Нагорна І. І. Розвиток інтелектуалізації праці на промисловому підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 61–66. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/63.pdf.
3. Овечкіна О. А. Інтелектуалізація трудового потенціалу: стратегічний імператив кадрової політики сучасного підприємства. 2025. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/bitstreams/c4f60c76-6404-4d5b-8faa-b7e8af49b36a/download> (дата звернення: 19.04.2026).
4. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0518U000438> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Шкуренко О. В., Кучерук Г. Ю., Карлова О. А., Малишевський Ю. Р. Інтелектуалізація як основа управління потенціалом підприємств в цифровому середовищі. *БізнесІнформ*. 2024. № 10. С. 278–285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-278-285>.
6. Ahmad H., Yaqub M., Lee S. H. Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: a scientometric review. *Environment, Development and Sustainability*. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9875197/> (дата звернення: 21.03.2026).

7. Alkaf A. R., Yusliza M. Y., Ehido A. J., Saputra J., Muhammad Z. Top Management Support, Green Intellectual Capital and Green HRM: A Proposed Framework for Sustainability. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2023. Vol. 14 (5). P. 2308–2318. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.5\(69\).12](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.5(69).12).
8. Cai X., Xiang H., Neskordieva I., Durmanov A. Interrelation between human capital management and ESG engagement: evidence from S&P 500 firms. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. Art. 1654. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-04189-6>.
9. Christina, J.L., Alamelu, R. & Nigama, K. Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. *Discov Sustain*. 2025. Volume 6, article number 666. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01557-3>.
10. Duong N. H. Relationship of Social Sustainability, Operational Performance and Economic Performance in Sustainable Supply Chain Management. *Global Business & Finance Review*. 2022. Vol. 27, no. 4. P. 46–64. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/305857/1/id490.pdf>.
11. Ezeafulukwe C., Okatta C. G., Ayanponle L. Frameworks for sustainable human resource management: Integrating ethics, CSR, and Data-Driven Insights. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2022. № 13 (03). P. 583–592. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.13.3.0151>.
12. Fayaz Ahmed Soomro, Fahad Khan Afridi, Naveed. Impact of Intellectual Capital on Sustainable Organizational Performance with Mediating Role of Human Resource and Moderating Role of Employee Engagement. *International Journal of Business and Management Sciences*. 2023. Volume 04 (04). P. 128–156. URL: https://www.academia.edu/112676356/Impact_of_Intellectual_Capital_on_Sustainable_Organizational_Performance_with_Mediating_Role_of_Human_Resource_and_Moderating_Role_of_Employee_Engagement.
13. Gustantini L. M., Utami H. N., Riza M. F., Imamah N. Determinants of Sustainable Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, no. 3. Art. 1465. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/3/1465>.
14. Kooskora M., Kekkonen A. Introduction to Sustainable Performance Practices. In: *Performance Challenges in Organizational Sustainability*. Springer, 2024. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-97-5548-6_1 (дата звернення 29.04.2026).
15. Kurniawan B., Marnis, Samsir, Jahrizal. A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Green Practices, Ethical Leadership, and Digital Resilience to Advance the SDGs. *Sustainability*. 2025. Vol. 17 (21). Art. 9904. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9904>.
16. Nastase C., Adomnitei A., Apetri A. Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*. 2025. Vol. 5, no. 4. Art. 23. URL: <https://www.mdpi.com/2673-8104/5/4/23>.
17. Papademetriou C., Anastasiadou S., Belias D., Ragazou K. Integrating Sustainability into Human Resource Management: Building a Greener Workforce for the Future. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 3. Art. 1113. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1113>.
18. Peng M. Y.-P., Zhang L., Lee M.-H., Hsu F.-Y., Xu Y., He Y. The relationship between strategic human resource management, green innovation and environmental performance. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. Art. 239. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02754-7>.
19. Rasool S. F. et al. How Human Resource Management Practices Translate into Sustainable Organizational Performance. *Psychology Research and Behavior Management*. 2019. Vol. 12. P. 1009–1025. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S204662>.
20. Shahzad M. A., Chen S., Iqbal T., Li Z. Sustainable futures: leveraging green intellectual capital, HRM, innovation and leadership. *Journal of Intellectual Capital*. 2025. Vol. 26, no. 3. P. 807–838. URL: <https://www.emerald.com/jic/article/26/3/807/1247205>.
21. Sukalova V, Stofkova Z, Stofkova J. Human Resource Management in Sustainable Development. *Sustainability*. 2022. Vol. 14 (21). Art. 14258. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142114258>.

REFERENCES:

1. Butenko, I. A. (2015). Intelektualizatsiia yak osnova intensyvnoho rozvytku personalu pidpriemstva [Intellectualization as a basis for intensive development of enterprise personnel]. *Ekonomichni innovatsii*, no 59, pp. 71–79. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/81830>.
2. Nahorna, I. I. (2019). Rozvytok intelektualizatsii pratsi na promyslovomu pidpriemstvi [Development of intellectualization of labor at an industrial enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no 6, pp. 61–66. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/63.pdf.

3. Oviechkina, O. A. (2025). Intelktualizatsiia trudovoho potentsialu: stratehichniy imperativ kadrovoi polityky suchasnoho pidpriemstva [Intellectualization of labor potential: a strategic imperative of the personnel policy of a modern enterprise]. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/bitstreams/c4f60c76-6404-4d5b-8faa-b7e8af49b36a/download> (accessed April 19, 2026).
4. Sytnyk, I. S. (2018). *Intelktualizatsiia system menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv* [Intellectualization of management systems of industrial enterprises]. (Doctoral dissertation). Lviv. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0518U000438> (in Ukrainian) (accessed April 10, 2026).
5. Shkurenko, O. V., Kucheruk, H. Yu., Karlova, O. A., & Malyshevskiy, Yu. R. (2024). Intelktualizatsiia yak osnova upravlinnia potentsialom pidpriemstv v tsyfrovomu seredovyshchi [Intellectualization as the basis for managing the potential of enterprises in the digital environment]. *BiznesInform*, no 10, pp. 278–285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-278-285>.
6. Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2023). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review. *Environment, Development and Sustainability*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9875197/> (accessed March 21, 2026).
7. Alkaf, A. R., Yusliza, M. Y., Ehido, A. J., Saputra, J., & Muhammad, Z. (2023). Top management support, green intellectual capital and green HRM: A proposed framework for sustainability. *Journal of Environmental Management and Tourism*, Vol. 14 (5), pp. 2308–2318. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.5\(69\).12](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.5(69).12)
8. Cai, X., Xiang, H., Neskoriadiya, I., & Durmanov, A. (2024). Interrelation between human capital management and ESG engagement: Evidence from S&P 500 firms. *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 11, Article 1654. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-04189-6>.
9. Christina, J. L., Alamelu, R., & Nigama, K. (2025). Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi-method evidence. *Discover Sustainability*, Vol. 6, Article 666. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01557-3>.
10. Duong, N. H. (2022). Relationship of social sustainability, operational performance and economic performance in sustainable supply chain management. *Global Business & Finance Review*, Vol. 27 no. 4, pp. 46–64. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/305857/1/id490.pdf>.
11. Ezeafulukwe, C., Okatta, C. G., & Ayanponle, L. (2022). Frameworks for sustainable human resource management: Integrating ethics, CSR, and data-driven insights. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, Vol. 13 (3), pp. 583–592. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.13.3.0151>.
12. Soomro, F. A., Afridi, F. K., & Naveed. (2023). Impact of intellectual capital on sustainable organizational performance with mediating role of human resource and moderating role of employee engagement. *International Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 4 (4), pp. 128–156. URL: https://www.academia.edu/112676356/Impact_of_Intellectual_Capital_on_Sustainable_Organizational_Performance_with_Mediating_Role_of_Human_Resource_and_Moderating_Role_of_Employee_Engagement.
13. Gustantini, L. M., Utami, H. N., Riza, M. F., & Imamah, N. (2026). Determinants of sustainable organizational performance: A systematic literature review. *Sustainability*, Vol. 18, no. 3. Art. 1465. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/3/1465>.
14. Kooskora, M., & Kekkonen, A. (2024). Introduction to sustainable performance practices. In *Performance Challenges in Organizational Sustainability*. Springer. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-97-5548-6_1 (accessed April 29, 2026).
15. Kurniawan, B., Marnis, Samsir, & Jährizal. (2025). A conceptual framework for sustainable human resource management: Integrating green practices, ethical leadership, and digital resilience to advance the SDGs. *Sustainability*, Vol.17 (21), Article 9904. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9904>.
16. Nastase, C., Adomnitei, A., & Apetri, A. (2025). Strategic human resource management in the digital era: Technology, transformation, and sustainable advantage. *Merits*, 5 Vol. 5, no. 4. Art. 23. URL: <https://www.mdpi.com/2673-8104/5/4/23>.
17. Papademetriou, C., Anastasiadou, S., Belias, D., & Ragazou, K. (2025). Integrating sustainability into human resource management: Building a greener workforce for the future. *Sustainability*, Vol. 17, no. 3. Art. 1113. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1113>.
18. Peng, M. Y.-P., Zhang, L., Lee, M.-H., Hsu, F.-Y., Xu, Y., & He, Y. (2024). The relationship between strategic human resource management, green innovation and environmental performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 11. Art. 239. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02754-7>.
19. Rasool, S. F., et al. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance. *Psychology Research and Behavior Management*, Vol. 12. pp. 1009–1025. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S204662>.

20. Shahzad, M. A., Chen, S., Iqbal, T., & Li, Z. (2025). Sustainable futures: Leveraging green intellectual capital, HRM, innovation and leadership. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 26, no. 3. pp. 807–838. URL: <https://www.emerald.com/jic/article/26/3/807/1247205>.

21. 21. Sukalova, V., Stofkova, Z., & Stofkova, J. (2022). Human resource management in sustainable development. *Sustainability*, Vol. 14 (21). Art. 14258. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142114258>.

Дата надходження статті: 22.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 03.08.2026

Дата публікації статті: 11.08.2026