

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-11>**Охріменко А. Г.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0405-3081>

**Alla Okhrimenko**

State University of Trade and Economics

**Старовойт В. В.**

генеральна менеджерка готелю Holiday Inn Kyiv  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9365-5885>

**Victoria Starivoit**

Hotel Holiday Inn Kyiv

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ТУРИСТИЧНОМУ ТА ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ У ПЕРІОД ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### STRATEGIC APPROACH TO HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN TOURISM AND HOTEL BUSINESS IN THE PERIOD OF DIGITALIZATION

**Анотація.** Стаття присвячена проблемам органічного взаєморозвитку людського капіталу та сучасного світового технологічного тренду – цифровізації. Ці питання розглянуто на прикладі сфери туристичного та готельного бізнесу. Саме ці сфери, з однієї сторони – потребують для ефективного функціонування наявності значних обсягів людського капіталу, а з іншої – дуже інтенсивно використовують цифрові технології, зокрема онлайн бронювання, агрегатори, соціальні мережі, штучний інтелект, віртуальну реальність. Обґрунтовано термінологічні основи понять «людські ресурси», «людський потенціал», «людський капітал». Розкрито, що використання стратегічного підходу до управління людським капіталом в туристичному та готельному бізнесі у період цифровізації продиктовано такими чинниками: 1) адаптацією до змін ринку; 2) розвитком цифрових навичок персоналу; 3) підвищенням конкурентоспроможності; 4) оптимізацією процесів та підвищення продуктивності; 5) залученням та утриманням талантів; 6) персоналізацією клієнтського досвіду; 7) гнучкістю у кризових ситуаціях. Доведено важливість та характерні ознаки необхідних компетентностей персоналу в період динамічного розвитку та масштабізації процесів цифровізації, окремо розглянуто ці питання для суб'єктів сфери туристичного та готельного бізнесу. Узагальнено основні чинники, що впливають на ефективність розвитку людського капіталу в туристичному та готельному бізнесі у період цифровізації. Обґрунтовано можливі стратегічні напрями розвитку людського капіталу в туристичному та готельному бізнесі в контексті цифровізації, зокрема: 1) інвестиції у цифрові навички персоналу; 2) підтримка гібридних форматів роботи; 3) створення культури безперервного навчання; 4) використання HR-аналітики; 5) залучення покоління Z та альфа; 6) впровадження інноваційних HR-технологій; 7) розвиток клієнтоорієнтованості через цифрові рішення; 8) стимулювання інноваційного мислення. Зроблено висновки про необхідність стратегічного розвитку людського капіталу суб'єктів сфери туристичного та готельного бізнесу у еру цифровізації, оскільки ці складові є взаємопов'язані та прямо впливають на ефективність суб'єктів бізнесу та створюють умови для їх подальшого розвитку.

**Ключові слова:** управління, персонал, стимулювання, мотивація, розвиток, інноваційні технології, стратегія, інвестиції, проекти.

**Abstract.** The article is devoted to the problems of organic mutual development of human capital and the modern global technological trend – digitalization. These issues are considered on the example of the tourism and hotel business. These areas, on the one hand, require the presence of significant amounts of human capital for effective functioning, and on the other hand, they use digital technologies very intensively, in particular online booking, aggregators, social networks, artificial intelligence. The terminological foundations of the concepts of “human resources”, “human potential”, “human capital” are substantiated. It is substantiated that the use of a strategic approach to human capital management in the tourism and hotel business in the period of digitalization is dictated by the following factors: 1) adaptation to market changes; 2) development of digital skills of personnel; 3) increasing competitiveness; 4) optimization of processes and increasing productivity; 5) attraction and retention of talents; 6) personalization of customer experience; 7) flexibility in crisis situations. The importance and characteristics of the necessary personnel competencies in the period of dynamic development and scaling of digitalization processes are proven, these issues are considered separately for entities in the tourism and hotel business. The main factors influencing the effectiveness of human capital development in the tourism and hotel business in the period of digitalization are summarized. Possible strategic directions for human capital development in the tourism and hotel business in the context of digitalization are substantiated, in particular: 1) investments in digital skills of personnel; 2) support for hybrid work formats; 3) creation of a culture of continuous learning; 4) use of HR analytics; 5) involvement of generation Z and alpha; 6) introduction of innovative HR technologies; 7) development of customer orientation through digital solutions; 8) stimulation of innovative thinking. Conclusions are drawn about the need for strategic development of human capital of entities in the tourism and hotel business in the era of digitalization.

**Keywords:** management, personnel, incentives, motivation, development, innovative technologies, strategy, investments, projects.

**Постановка проблеми.** Ключовою ознакою сучасного суспільства є цифровізація та її масштабний і динамічний розвиток. Реалізація процесів цифровізації наразі вже стосується усіх сфер національного господарства. І в цьому контексті важливим є проблема узгодження взаєморозвитку технологічних і людських взаємин. Людський капітал у часи цифровізації відіграє ключову роль, оскільки розвиток технологій та цифровізація змінюють спосіб роботи, освіти, соціальних відносин і навіть функціонування економік. Відтак людський капітал в умовах цифровізації стає основою для розвитку економіки і суспільств. Незважаючи на автоматизацію багатьох процесів, саме люди залишаються носіями творчості, інновацій та етичних цінностей, що є основою прогресу. Тому дослідження зазначених аспектів є важливим і із наукової та із практичної точки зору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективного використання людського капіталу активно дискутуються та досліджуються у науковому середовищі. Причому, ними займаються досить відомі вчені. Так, наприклад, К. Шваб, засновник Всесвітнього економічного форуму, у книзі «Четверта промислова революція» обґрунтовував вплив цифрових технологій на ринок праці, розвиток навичок і трансформацію суспільства [10]. Е. Брінюльфсон розкрив як цифрові технології змінюють ринок праці та особливу увагу звернув на вимоги до людських навичок [6]. М. Нусбаум досліджує людські можливості та їх розвиток у контексті технологічних змін [9]. Дослідження К. Двек допомагають зрозуміти, як люди можуть адаптуватися до швидких змін, розвивати свої здібності і впевненість у період цифрових трансформацій [7]. Ю.Н. Харарі аналізує майбутнє людства, зокрема розвиток технологій і їхній вплив на людський потенціал, освіту та соціальні структури [8]. В.Е. Мельничук та К.О. Бояринова проводять аналіз розвитку людського капіталу в умовах цифровізації [4]. Л.Г. Мельник та співавтори досліджують систем-

ний зв'язок між людськими ресурсами та цифровізацією господарських систем [3]. Ці роботи вчених роблять значний внесок у розуміння того, як цифровізація впливає на розвиток людського капіталу і пропонують рішення для підвищення адаптивності людей у період цифрових трансформацій. Проте, зважаючи на динамічний розвиток цих процесів та із врахуванням галузевого контексту туристичного та готельного бізнесу є потреба у подальшому дослідженні цих процесів.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності стратегічного піходу до управління людським капіталом в туристичному та готельному бізнесі у період цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** В науковому середовищі використовуються різні підходи та бачення щодо використання понять, які відображають залучення персоналу до суб'єктів бізнесу. Вибір між поняттями «людський капітал», «людський потенціал» і «людські ресурси» залежить від контексту, в якому вони використовуються, і від акцентів, на які необхідно звернути увагу. Кожен із цих понять має свої специфічні особливості та значення, в табл. 1 здійснено обґрунтування використання цих понять.

Таким чином, використовуючи поняття «людські ресурси» вчені фокусуються на управлінні персоналом і організаційних процесах, тобто коли йде мова про управління персоналом у межах організації. «Людський потенціал» є більш ширшим терміном, що охоплює можливості та розвиток людини в різних сферах його варто використовувати при акцентуванні на розвиток можливостей людини в ширшому контексті (особистісний, творчий, соціальний розвиток). А «людський капітал» варто використовувати коли необхідно робити акцент на економічній цінності знань і навичок та де йде мова про економічну вигоду та інвестиції в освіту та кваліфікацію персоналу. Отже, в даному контексті використовуємо поняття «людський капітал».

**Таблиця 1 – Обґрунтування використання понять «людський капітал», «людський потенціал» і «людські ресурси»**

Поняття	Сутність поняття	Сфера та контекст використання	Приклад
Людські ресурси (Human Resources)	Підкреслює управління персоналом як ресурсом, який може бути використаний для досягнення організаційних цілей, зосереджується на управлінні людьми в організаційному контексті, часто акцентуючи на практичних аспектах (найм, управління продуктивністю, компенсація тощо)	Застосовується в контексті управління персоналом у бізнесі та організаціях, де основний акцент робиться на ефективному використанні людських ресурсів для досягнення цілей суб'єкта бізнесу	Відділ людських ресурсів займається наймом, навчанням, мотивацією, розвитком персоналу
Людський потенціал (Human Potential)	Фокусується на можливостях та здатностях людини до самореалізації, розвитку й досягнення своїх можливих вершин. Це ширший термін, ніж «людський капітал», оскільки охоплює не лише економічний аспект, але й творчий, соціальний, особистий та інтелектуальний розвиток	Використовується у ширшому контексті, коли йдеться про розвиток індивідуальних здібностей та можливостей у різних сферах життя, не тільки в економіці	У період цифровізації важливо створити умови для розвитку людського потенціалу через доступ до нових знань і технологій
Людський капітал (Human Capital)	Підкреслює цінність знань, навичок, компетенцій і досвіду працівників, які можуть бути використані для економічного зростання та підвищення продуктивності, розглядає людей як актив, що приносить прибуток або економічну вигоду	Застосовується, коли йдеться про інвестиції в освіту, навчання, професійний розвиток і підвищення кваліфікації працівників, які безпосередньо впливають на економічну результативність	Підприємства інвестують в розвиток людського капіталу через навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 4; 5]

Відповідно, значення людського капіталу у період цифровізації стосується таких аспектів:

– адаптивність і здатність до навчання, що передбачає те, що швидкі зміни у сфері технологій вимагають від людей постійного оновлення знань і навичок, відповідно освіта й перекваліфікація стають необхідними для конкурентоспроможності на ринку праці;

– інноваційність та креативність – технології спрощують рутинні процеси, тому цінність працівників полягає у їхній здатності генерувати нові ідеї, вирішувати складні проблеми та вдосконалювати існуючі системи;

– цифрова грамотність стосується того, що володіння сучасними цифровими інструментами є необхідністю для більшості професій, однак це також потребує критичного мислення, щоб розуміти та ефективно використовувати технології;

– гуманітарні навички – у міру того, як технології виконують більше технічних завдань, навички комунікації, співпраці, емоційного інтелекту та лідерства стають ще важливішими для ефективної роботи в команді та управління процесами;

– етика і відповідальність акцентують на тому, що зростання використання штучного інтелекту та автоматизації піднімає питання етики, приватності та відповідальності – люди повинні брати активну участь у формуванні етичних норм використання технологій.

Враховуючи дослідження [1; 4; 5] в період цифровізації управління людським капіталом, зокрема й в туристичному та готельному бізнесі повинно враховувати стратегічний підхід. Це пов'язано в першу чергу із адаптацією до змін ринку, оскільки цифровізація змінює поведінку споживачів, які очікують швидкого обслуговування, персоналізованого підходу та безконтактних технологій. Підприємства мають відповідно навчати персонал, щоб забезпечити якісний сервіс у нових умовах. А з іншої сторони – молоді спеціалісти шукають роботодавців, які пропонують можливості для кар'єрного росту та розвитку навичок у цифровому середовищі. Тому суб'єкти бізнесу, які впроваджують стратегічні підходи до розвитку персоналу з більшою ймовірністю залучать і утримують кваліфікованих працівників.

Готельний і туристичний бізнес дедалі більше використовує CRM-системи, штучний інтелект, онлайн-бронювання, чат-боти тощо. Ефективне використання цих технологій можливе лише за умови підготовки працівників і розвитку їхніх цифрових компетенцій. Ще важливим аспектом є те, що суб'єкти бізнесу, які впроваджують стратегії з розвитку людського капіталу, можуть краще адаптуватися до змін, швидше інтегрувати нові технології та залишатися конкурентоспроможними в умовах глобального ринку. Використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати рутинні завдання, що дає можливість персоналу зосередитися на покращенні якості обслуговування та інноваціях і в результаті сприяє оптимізації процесів та підвищенню продуктивності.

Аналіз даних про споживачів і впровадження штучного інтелекту допомагають створювати унікальний сервіс, орієнтований на індивідуальні потреби гостей. Для цього персонал повинен мати відповідну підготовку та вміти працювати з цифровими аналітичними інструментами, що сприятиме персоналізації клієнтського досвіду. В сучасних воєнних умовах в Україні і загалом у кризовому стані, цифрові технології дають можливість швидше реагувати на зміни. Суб'єкти готельного та туристичного

бізнесу, які стратегічно розвивають людський капітал, можуть легше адаптувати бізнес-моделі до нових умов.

Таким чином, стратегічний підхід до управління людським капіталом у період цифровізації є ключовим фактором успіху туристичного та готельного бізнесу, оскільки дозволяє не лише впроваджувати інновації, а й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність суб'єктів бізнесу.

У період цифровізації готельна та туристична індустрія зазнають значних змін. Впровадження цифрових технологій змінює вимоги до персоналу цих галузей, що впливає на роботу, обслуговування гостей та управління бізнесом. До основних специфічних особливостей та вимог до персоналу в сфері туризму і готельного бізнесу можна віднести: 1) цифрова грамотність та володіння технологіями; 2) орієнтація на гостя через цифрові канали; 3) навички в сфері аналізу даних; 4) адаптація до автоматизації та штучного інтелекту; 5) гнучкість і адаптивність; 6) комунікативні навички та соціальні медіа; 7) персоналізоване обслуговування гостей; 8) емоційний інтелект та стресостійкість (табл. 2).

Ці компетентності є важливими для персоналу суб'єктів сфери туристичного і готельного бізнесу, оскільки цифрові технології змінюють способи роботи та взаємодії зі споживачами.

Розвиток людського капіталу в туристичному та готельному бізнесі в умовах цифровізації передбачає впровадження інноваційних кадрових стратегій, які дозволяють підвищити ефективність роботи персоналу, адаптуватися до нових технологій та створювати унікальний клієнтський досвід (табл. 3).

Отже, можливими стратегічними напрямками розвитку людського капіталу в туристичному та готельному бізнесі є: 1) інвестиції у цифрові навички персоналу; 2) підтримка гібридних форматів роботи; 3) створення культури безперервного навчання; 4) використання HR-аналітики; 5) залучення покоління Z та альфа; 6) впровадження інноваційних HR-технологій; 7) розвиток клієнтоорієнтованості через цифрові рішення; 8) стимулювання інноваційного мислення. Ці стратегічні напрями дозволяють ефективно адаптувати людський капітал до викликів цифрової епохи, забезпечуючи конкурентоспроможність бізнесу.

**Висновки.** У період цифровізації розвиток людських ресурсів стає стратегічно важливим елементом для суб'єктів бізнесу. Стратегічне управління людським капіталом у туристичному та готельному бізнесі в період цифровізації спрямоване на поєднання людського потенціалу з новітніми технологіями для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Суб'єкти бізнесу інвестуючи у підвищення цифрових навичок працівників посилюють адаптацію до нових технологій. В сучасних умовах важливим є розвиток як технічних компетенцій, так і «м'яких навичок», таких як адаптивність, критичне мислення та співпраця. Цифрові платформи та інструменти для навчання дозволяють ефективніше організувати процес підвищення кваліфікації, а також створюють нові можливості для розвитку і кар'єрного зростання.

Загалом, успішна реалізація стратегій розвитку персоналу в контексті цифровізації дозволить туристичним та готельним підприємствам підвищувати якість послуг, оптимізувати витрати та ефективніше залучати й утримувати персонал.

Таблиця 2 – Сутність ключових компетентностей персоналу сфери туристичного та готельного бізнесу в контексті цифровізації

Ключові компетентності працівника	Їх сутність
1	2
Цифрова грамотність та володіння технологіями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управління системами бронювання: працівники повинні вміти працювати з онлайн-системами бронювання (Booking, Expedia, Amadeus, тощо) та внутрішніми CRM-системами, які допомагають оптимізувати обслуговування клієнтів.</li> <li>– Робота з цифровими платформами: у туристичних агентствах важливо вміти користуватися туристичними платформами для бронювання квитків, турів та управління подорожами.</li> <li>– Автоматизоване управління готелями: використання цифрових систем управління, що контролюють діяльність готелю – від реєстрації до прибирання та сервісу.</li> </ul>
Орієнтація на клієнта через цифрові канали	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Онлайн-спілкування: персонал має володіти ефективними навичками комунікації через різні цифрові канали, такі як чати на сайтах, мобільні додатки, соціальні мережі та електронна пошта.</li> <li>– Цифрові платформи для обслуговування клієнтів: важливо вміти взаємодіяти з клієнтами через цифрові канали підтримки, такі як чат-боти або додатки для бронювання.</li> <li>– Цифрові відгуки та репутація: персонал повинен розуміти важливість онлайн-відгуків та вміти керувати взаємодією з клієнтами, щоб забезпечити позитивну репутацію на платформах (TripAdvisor, Yelp, Google Reviews).</li> </ul>
Навички в сфері аналізу даних	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз клієнтської поведінки: використання даних про клієнтів для покращення персоналізованого сервісу, зокрема аналіз відгуків, уподобань, минулих замовлень тощо.</li> <li>– Оптимізація бізнес-процесів: використання даних для покращення управління персоналом, запасами та обслуговуванням, зокрема в ресторанах і готелях</li> </ul>
Адаптація до автоматизації та штучного інтелекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Автоматизовані системи обслуговування: багато ресторанів і готелів впроваджують системи самообслуговування через цифрові кіоски, мобільні додатки або голосових асистентів. Персонал має вміти працювати з такими системами та допомагати клієнтам у їх використанні.</li> <li>– Штучний інтелект у персоналізованому сервісі: туристичні агентства використовують AI для підбору турів і створення персоналізованих пропозицій, тому працівники повинні розуміти, як ці системи працюють</li> </ul>
Гнучкість і адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мультигаскінг: у готелях і ресторанах цифровізація дозволяє працівникам виконувати більше завдань одночасно. Наприклад, офіціант може приймати замовлення через мобільний додаток і одночасно керувати замовленнями на кухні через цифрову систему.</li> <li>– Швидка адаптація до нових технологій: персонал має бути готовим до постійного навчання та опанування нових цифрових інструментів, таких як системи управління готелем або рестораном, нові платформи бронювання чи маркетингові інструменти</li> </ul>
Комунікативні навички та соціальні медіа	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управління соціальними мережами: персонал, особливо в ресторанах і туристичних агентствах, має знати основи роботи з соціальними мережами, створювати контент та реагувати на взаємодію з клієнтами.</li> <li>– Онлайн-продажі та маркетинг: у туристичних агентствах та готелях важливо вміти використовувати інструменти онлайн-маркетингу для просування послуг і залучення клієнтів через інтернет</li> </ul>
Персоналізоване обслуговування клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання цифрових рішень для індивідуального підходу: у готелях та ресторанах важливо вміти використовувати інформацію з систем управління для забезпечення персоналізованого досвіду клієнтів – від вибору кімнати до створення індивідуальних пропозицій у меню.</li> <li>– Електронна система лояльності: використання програм лояльності та мобільних додатків для покращення досвіду клієнтів і підтримки довготривалих відносин з гостями</li> </ul>
Емоційний інтелект та стресостійкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вміння справлятися з напруженими ситуаціями: у період цифровізації клієнти очікують швидкого обслуговування через цифрові канали, тому працівники повинні вміти оперативно реагувати на запити і конфлікти.</li> <li>– Емпатія та емоційна підтримка: попри автоматизацію багатьох процесів, живе спілкування й емоційний інтелект залишаються ключовими у створенні позитивного клієнтського досвіду</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3 – Можливі стратегічні напрями розвитку людського капіталу в туристичному та готельному бізнесі в контексті цифровізації

Стратегічні напрями	Конкретні заходи
1	2
Інвестиції у цифрові навички персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навчання цифровим інструментам – проведення тренінгів з використання CRM-систем, платформ бронювання, інструментів аналітики.</li> <li>• Розвиток цифрової грамотності – освоєння базових цифрових компетенцій, таких як робота з хмарними сервісами чи аналітичними платформами.</li> <li>• Підготовка до роботи з AI – навчання роботи з чат-ботами, системами автоматизації та іншими інструментами на базі штучного інтелекту.</li> </ul>
Підтримка гібридних форматів роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Віддалена робота – створення умов для віддаленої роботи для адміністративного персоналу чи маркетингологів.</li> <li>• Гнучкість графіків – запровадження цифрових інструментів для управління графіками роботи.</li> </ul>

Закінчення таблиці 1

1	2
Створення культури безперервного навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мікронавчання – використання коротких онлайн-курсів, відеоуроків або модулів, які можна освоювати у зручний час.</li> <li>Електронні платформи для навчання – впровадження LMS (Learning Management System) для централізованого навчання співробітників.</li> <li>Кар’єрний розвиток – надання можливостей для сертифікації та підвищення кваліфікації.</li> </ul>
Використання HR-аналітики	<ul style="list-style-type: none"> <li>Моніторинг ефективності – аналіз продуктивності працівників через KPI, зібрані за допомогою цифрових інструментів.</li> <li>Визначення потреб у навчанні – використання аналітики для виявлення прогалин у навичках персоналу.</li> <li>Персоналізований підхід – адаптація навчальних програм під потреби конкретних працівників.</li> </ul>
Залучення покоління Z та альфа	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мобільні технології – створення додатків для навчання та комунікації, які зручно використовувати на смартфонах.</li> <li>Гейміфікація процесів – інтеграція ігрових елементів у навчання та роботу, що підвищує мотивацію молодих працівників.</li> <li>Соціальні мережі – використання популярних платформ для комунікації з персоналом та навчання.</li> </ul>
Впровадження інноваційних HR-технологій	<ul style="list-style-type: none"> <li>Штучний інтелект – використання AI для рекрутингу, управління талантами та персоналізованого навчання.</li> <li>Автоматизація процесів – оптимізація рутинних завдань (обробка бронювань, управління зарплатами) через цифрові інструменти.</li> </ul>
Розвиток клієнтоорієнтованості через цифрові рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>Віртуальна реальність (VR) – навчання персоналу за допомогою VR-симуляцій (обслуговування клієнтів, вирішення конфліктів).</li> <li>Клієнтські дані – використання цифрових платформ для аналізу потреб клієнтів і відповідного навчання персоналу.</li> </ul>
Стимулювання інноваційного мислення	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хакатони – організація внутрішніх подій для пошуку інноваційних рішень у роботі готелю чи туристичного агенства.</li> <li>Брейншторми – залучення працівників до обговорення нових технологій та методів роботи.</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами

**Бібліографічний список:**

- Волошина С. В. Обґрунтування вибору стратегії управління людським капіталом підприємства. *Менеджер*. 2017. № 2 (75). С. 32–40. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1127444>
- Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Загоруйко В. Стратегічне управління людським капіталом як частина розвитку бізнесу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Том 1. № 17. С. 45–55. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-45-55>
- Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов’єва М. Ю. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9–27. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.01>
- Мельничук В. Е., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278414>
- Немченко Т. А., Коваленко Є. В. Розвиток людських ресурсів в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19>
- Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton&Company, New York, London, 2014. No. 281. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697688.2014.946440>
- Dweck C. *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine, 2007.
- Harari Y.N. *Lessons for the 21st Century*. Vintage Publishing, 2019.
- Nussbaum M. *Creating Capabilities: The Human Development Approach*, Harvard University Press, 2011. 237 p.
- Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. *World Economic Forum*, 2017. No. 192. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>

**References:**

- Voloshyna S. V. (2017) Obgruntuvannya vyboru stratehii upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva [Justification of the choice of the human capital management strategy of the enterprise]. *Menedzher – Manager*, no. 2 (75), pp. 32–40. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1127444>
- Lipych L., Khilukha O., Kushnir M., Zahoruiko V. (2019) Stratehichne upravlinnia liudskym kapitalom yak chastyna rozvytku biznesu [Strategic human capital management as part of business development]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 1, no. 17, pp. 45–55. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-45-55>
- Melnyk L. H., Karintseva O. I., Kubatko O. V., Sotnyk I. M., Zadvovieva M. Iu. (2020) Tsyfrovizatsiia ekonomichnykh system ta liudskyi kapital: pidpriemstvo, rehion, narodne gospodarstvo [Digitalization of economic systems and human capital: enterprise, region, national economy]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky – Mechanism of economic regulation*, no. 2, pp. 9–27. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.01>
- Melnychuk V. E., Boiarynova K. O. (2023) Tsyfrovizatsiia rozvytku liudskoho kapitalu [Digitalization of human capital development]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”*, no. 25, pp. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278414>

5. Nemchenko T. A., Kovalenko Ye. V. (2024) Rozvytok liudskykh resursiv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Human resources development in the context of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, is. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19>
6. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014) *The Second Machine Age Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton&Company, New York, London, 281 p. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697688.2014.946440>
7. Dweck C. (2007) *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine.
8. Harari Y. N. (2019) *Lessons for the 21st Century*. Vintage Publishing.
9. Nussbaum M. (2011) *Creating Capabilities: The Human Development Approach*, Harvard University Press, 237 p.
10. Schwab K. (2017) The Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*, p. 192. Available at: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>

Стаття надійшла до редакції 10.02.2025