

Юлія ТОЧИЛІНА¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та цифрової економіки,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8760-4824>

¹ Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Прийняття: 18/05/2026
Рецензія: 23/05/2026
Публікація: 29/05/2026

JEL Класифікатор:
J24, O15, O33



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons](#)
[CC-BY 4.0](#)

© Точиліна Ю.,
2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-12>

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах цифровізації важливого значення набуває людський капітал, оскільки він є драйвером економічних перетворень та визначає вектор трансформаційних процесів. Зрозуміло, що лише суспільства, які приділяють належну увагу інвестуванню та розвитку окремих складових людського капіталу відповідно до потреб сьогодення, здатні отримати позитивні результати. Тому актуальним питанням для сучасності визначено комплексне розкриття моделі управління розвитком людського капіталу в умовах цифровізації. Мета статті – визначення сучасних складових людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки та формування моделі управління людським капіталом з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів. В ході дослідження з'ясовано, що усталені складові людського капіталу зберігають свою значущість, навіть в умовах становлення цифрового суспільства, але, по-перше, їх зміст та практичне наповнення змінюються; по-друге, вони доповнюються сучасними характеристиками, серед яких виділено цифрові компетентності та навички, резильєнтність та здатність до швидкої адаптації, безперервне навчання, аналітичне та інноваційне мислення, креативність, гнучкість та готовність до професійної трансформації. Управління людським капіталом трактовано як цілісну та багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів (суб'єктів та об'єктів), що об'єднані спільною метою та спрямовані на досягнення довгострокових соціально-економічних результатів щодо зростання продуктивності праці, розширення можливостей працевлаштування, розвитку цифрових компетентностей та

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та покращення якості життя населення. Особливу увагу приділено розкриттю загальної соціально-економічної моделі управління людським капіталом, що побудована на основі організації узгодженого взаємозв'язку архітектури управління, інструментально-методичного рівня, суб'єктно-об'єктної складової.

Ключові слова: інноваційність, людський капітал, національна економіка, складові людського капіталу, трансформація, управління, цифровізація.

Yuliia TOCHYLINA

SOCIO-ECONOMIC MODEL OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

In the context of digitalization, human capital becomes important, as it becomes a driver of economic transformations and determines the vector of transformational processes. It is clear that only societies that pay due attention to investment and development of individual components of human capital, in accordance with the needs of today, are able to obtain positive results. Therefore, a relevant issue for today is the comprehensive disclosure of the model of management of human capital development in the context of digitalization. The purpose of this article is to determine the modern components of human capital in the context of the digital transformation of the economy and to form a human capital management model taking into account modern socio-economic challenges. The study found that the established components of human capital retain their significance, even in the context of the emergence of a digital society, but, firstly, their content and practical content are changing; secondly, they are supplemented by modern characteristics, among which digital competencies and skills, resilience and the ability to quickly adapt, continuous learning, analytical and innovative thinking, creativity, flexibility and readiness for professional transformation are highlighted. Human capital management is interpreted as a holistic and multi-level system of interconnected elements (subjects and objects) that are united by a common goal and aimed at achieving long-term socio-economic results in terms of increasing labor productivity, expanding employment opportunities, developing digital competencies and innovative activities, increasing the competitiveness of the national economy, and improving the quality of life of the population. Particular attention is paid to the disclosure of the general socio-economic model of human capital management, which is built on the basis of organizing a coordinated relationship between the management architecture, the instrumental and methodological level, and the subject-object component.

Keywords: *innovativeness, human capital, national economy, components of human capital, transformation, management, digitalization.*

Постановка проблеми. Одним із основних факторів розвитку національної економіки в сучасних умовах є цифрові технології. Наочною виявляється тенденція, коли технологічно розвинені держави генерують стабільно високий рівень ВВП та демонструють значно вищі показники продуктивності праці порівняно з країнами, що є аутсайдерами цифрового розвитку. Тобто світові лідери більш ефективно використовують переваги від цифровізації, які проявляються в автоматизації, зниженні ризиків, мінімізації витрат, пришвидшенні процесу прийняття рішень тощо, а отже, отримують конкурентні переваги. В результаті, країни, що приділяють значну увагу розбудові цифрової економіки, здатні створювати продукти й надавати послуги з високою доданою вартістю, внаслідок їх інтелектуалізації, розширювати експортний потенціал наукоємної продукції та покращувати інвестиційну привабливість. У таких модифікаціях надзвичайно важливого значення набуває людський капітал, оскільки він є драйвером економічних перетворень та визначає вектор трансформаційних процесів. Зрозуміло, що лише суспільства, які приділяють належну увагу інвестуванню та розвитку окремих складових людського капіталу відповідно до потреб сьогодення, здатні отримати позитивні результати. Таким чином, враховуючи окреслене, вважаємо актуальним питанням комплексне розкриття та структуризацію складових моделей управління розвитком людського капіталу в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування, розвитку та управління людським капіталом посідають важливе місце в сучасних економічних дослідженнях, що обумовлено посиленням ролі людського фактора в умовах цифрової трансформації економіки. В межах даної проблематики доцільно виділити два напрями, перший з яких розкриває загальнотеоретичні аспекти людського капіталу, зокрема його економічну сутність, структурні складові, процеси формування, відтворення, розвитку та оцінювання, а також визначає його роль у забезпеченні соціально-економічного зростання. Наприклад, Н. Бондарчук систематизує основні компоненти людського капіталу [1], Ю. Пилипенко та А. Швець аналізують еволюцію наукових підходів до визначення людського капіталу та обґрунтовують ключові фактори його розвитку [2], О. Грішнова досліджує теоретичні основи формування людського капіталу та визначає роль освіти й професійної підготовки в даному процесі [3]. Другий напрям пов'язаний із відображенням механізмів, моделей та інструментів управління людським

капіталом, спрямованих на підвищення ефективності його формування, розвитку та використання. У цьому контексті необхідно виділити розробки О. Ахновської та В. Болгова щодо розкриття взаємозв'язку функцій управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань [4], А. Орехова та О. Гома – у виділенні адаптаційної стратегії в управлінні людським капіталом для українських компаній [5], Т. Майбороди та інших, що надають аналіз українських кейсів управління людським капіталом під час війн [6], С. Назарко, І. Канцур та І. Познанської – у дослідженні теоретичних та практичних аспектів управління людським капіталом в умовах війни [7].

Проте, незважаючи на значні наукові напрацювання у площині людського капіталу, окремі аспекти щодо його управління, серед них й в умовах цифровізації національної економіки, залишаються недостатньо розкритими. На нашу думку, потребують подальшого теоретичного обґрунтування сучасні структурні складові людського капіталу з урахуванням впливу цифрових технологій, а також модель управління людським капітал в контексті нових соціально-економічних викликів.

Метою даної статті є визначення сучасних складових людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки та формування моделі управління людським капіталом з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Становлення та подальший розвиток цифрової економіки обумовлюють суттєві зміни соціально-економічного середовища, серед яких наочною виявляється трансформація ролі людини та переосмислення її значення. В нових умовах людський капітал перетворюється з ресурсу, що забезпечує економічне зростання, на фактор досягнення високого рівня конкурентоспроможності та інноваційної активності. Тобто, якщо в доцифровий період людина була носієм професійних знань і навичок, що дозволяли їй виконувати поставлені трудові завдання, то сьогодні вона є джерелом інновацій, генератором нових знань та креативних рішень, що визначають напрям подальших трансформаційних процесів в суспільстві загалом.

Протягом останнього десятиліття, в результаті активного розгортання четвертої промислової революції, зазнали змін основні складові людського капіталу. За класичним підходом, якого дотримується більшість науковців (Близнюк В.В. [8, С. 70], Бондарчук Н.В. [1], Пилипенко Ю.І. [2, С. 19] та інші), людський капітал формується на основі таких елементів як знання, вміння, навички, інтелектуальні та творчі здібності, мотивація, культура, здоров'я тощо. Проте нові умови господарювання потребують його переосмислення та адаптації до реальної дійсності. Ми переконані, що усталені складові

людського капіталу зберігають свою значущість, але, по-перше, їх зміст та практичне наповнення змінюються; по-друге, вони повинні бути доповнені сучасними характеристиками, серед яких виділяємо:

- цифрові компетентності та навички, що дозволяють активно використовувати в трудовій діяльності та повсякденному житті нові цифрові технології, інструменти та рішення, а також визначати та мінімізувати ризики, пов'язані з їх поширенням;
- резильєнтність та здатність до швидкої адаптації, оскільки мінливе зовнішнє середовище породжує все більше викликів та загроз, що постають перед людиною;
- безперервне навчання, що цілісно реалізується в концепції *life-long learning*, яка передбачає інтеграцію життя та навчання в будь-якому середовищі через різноманітні методи. Ідея такого підходу пояснюється динамічністю сучасного середовища, в результаті чого інформація та знання можуть втрачати свою актуальність ще до того, як суспільство почне їх використовувати [9];
- аналітичне та інноваційне мислення, креативність, що виявляються у здатності «генерувати нові ідеї, вирішувати складні проблеми та вдосконалювати існуючі системи» [10, С. 71];
- гнучкість та готовність до професійної трансформації, що може бути розкрита на підставі феномену транспрофесіоналізму, під яким розуміють «інтегративну якість особистості, що охоплює гнучкість у вирішенні проблем, міжпрофесійну комунікативність, дивергентність мислення, що відображає здатність і готовність до освоєння міжпрофесійних видів діяльності через самоосвіту та застосування їх при вирішенні проблем та міжпрофесійній взаємодії з різними спільнотами» [11, С. 97].

Відповідно формування сучасного людського капіталу, що характеризується новими складовими й відповідає вимогам цифрового суспільства, потребує розробки комплексного підходу до його управління, який має кардинально відрізнитися від традиційної моделі. Такі зміни визначаються тим, що адміністративні й організаційно-економічні методи та інструменти, які використовувалися в межах останньої, виявляються недостатніми для забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку в цифрову епоху. Крім того, наявні трансформаційні процеси потребують зміни або модернізації не лише окремих інструментів управління, але й логіки взаємодії між різними суб'єктами національної економіки, які активно долучаються до процесу формування та використання людського капіталу. Зазначене узгоджується з тезою Р. Бельтюкова з приводу того, що початок

XXI ст. ознаменував перехід від управління людськими ресурсами (HRM) до управління людським капіталом (HCM), який обумовлено обмеженістю та ігноруванням інноваційної спрямованості першого [12].

Основні підходи до розуміння сутності поняття «управління людським капіталом» в контексті потреб сьогодення висвітлено в табл. 1. Їх аналіз дозволяє зробити висновок щодо доцільності використання системного підходу, враховуючи концептуальні основи якого, управління людським капіталом можна визначити як цілісну та багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів (суб'єктів та об'єктів), що об'єднані спільною метою та спрямовані на досягнення довгострокових соціально-економічних результатів щодо зростання продуктивності праці, розширення можливостей працевлаштування, розвитку цифрових компетентностей та інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та покращення якості життя населення. Проте таке бачення потребує побудови концептуальної моделі управління людським капіталом в умовах цифровізації, яка дозволить комплексно відобразити особливості такої взаємодії.

Таблиця 1. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «управління людським капіталом»

Автори	Визначення поняття «управління людським капіталом»
Юхименко П.І., Ткаченко О.В., Приходько Т.В.	не разовий акт, а цілеспрямований вплив на розвиток творчих здібностей, креативності, мотивації, що має за мету стимулювання інноваційної поведінки працівника підприємства, як власника цього капіталу
Стойка В.О., Точиліна Ю.Ю	комплексна система, що передбачає встановлення взаємозв'язків між об'єктом та суб'єктом управління, що діють у зовнішньому середовищі, з метою спрямування управлінських дій на формування сучасних характеристик людини (творчих здібностей, креативності, мотивації), її багатовекторний розвиток, а також стимулювання інноваційної поведінки
Назарко С.О., Канцур І.Г., Познанська І.В.	цілеспрямований управлінський вплив на суб'єкт управління, з метою розвитку об'єкта управління: професійних навиків, знань, компетенцій, мотивації, фізичних здібностей, соціально-психологічних відносин та інших змістовних елементів людського капіталу.
Бельтюков Р.	нова філософія, що фокусується на інвестиціях у розвиток компетенцій, навчання, інноваційність і креативність працівників як основи довгострокового економічного зростання.

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 12, 13, 14]

Подана на рис. 1 загальна соціально-економічна модель управління людським капіталом побудована на основі організації узгодженого взаємозв'язку архітектури управління, інструментально-методичного рівня, суб'єктно-об'єктної складової, яка дозволяє отримати позитивні результати в складних умовах цифровізації соціально-економічного середовища. Перевагами такої моделі є її системно-циклічне спрямування, що забезпечує постійний моніторинг, оцінювання та вдосконалення складових як реакцію на динамічні зміни цифрового середовища.



Рис. 1. Загальна соціально-економічна модель управління людським капіталом в умовах цифровізації

Джерело: авторська розробка

Основою функціонування даної моделі є національна економіка, особливості та стан розвитку якої створюють базис для формування людського капіталу. Зокрема сьогодення, яке характеризується цифровізаційними аспектами, визначає нові вимоги до якості людського капіталу, його компонентів, що дозволяє людині адаптуватися до техніко-інноваційних

змін. Центральним компонентом моделі є система управління людським капіталом, ядро якого — мета управління. Вона виявляється у створенні необхідних умов для формування, накопичення, використання й удосконалення загального та специфічного людського капіталу відповідно до потреб цифрової економіки. Від неї похідними є такі складові, як:

- завдання управління як конкретизація дій у напрямі досягнення мети, що може охоплювати різні спрямування та рівні: від окремих цифрових компетентностей до підвищення добробуту суспільства в цілому;
- функції управління, в структурі яких доцільно виділяти розширені класичні види діяльності щодо планування, організації, координації, мотивації, контролю, аналізу та прогнозування;
- принципи управління, які покликані визначати базові засади системи управління та забезпечувати її ефективність. До них зараховуємо: системність, комплексність, адаптивність, інноваційність, людиноцентричність, гнучкість, безперервність розвитку та стратегічну орієнтованість.

Одним з основних елементів моделі є суб'єкти управління людським капіталом, які покликані формувати та реалізовувати управлінський вплив. Наразі залишається дискусійним питання щодо окреслення суб'єктів, які беруть активну участь у розвитку людського капіталу. Наприклад, у наукових розробках Д.А. Терещенко виділено такі суб'єкти управління, як органи державної влади, підприємства та організації, освітні установи всіх рівнів, заклади охорони здоров'я, служби зайнятості, неформальні інститути, сім'я [15, С. 105]. У даному дослідженні до таких суб'єктів зараховуємо будь-які організації та інститути різної форми власності, правового статусу, функціонального призначення, діяльність яких спрямована на формування, розвиток, вдосконалення та використання потенціалу людини, а саме: державу, бізнесові структури, громадські організації, заклади освіти та охорони здоров'я, а також домогосподарства (індивіди). Взаємодія таких суб'єктів забезпечує комплексність управління людським капіталом та узгодженість усіх зацікавлених сторін. Важливою складовою моделі є об'єкти управління людського капіталу, тобто його основні складові, на які спрямовується управлінський вплив й які визначають якість людського капіталу, враховуючи вимоги цифрового суспільства.

Практична реалізація управлінського впливу в межах поданої моделі здійснюється через методи та інструменти, які умовно можна поділити на прямого та опосередкованого впливу. Так, до інструментарію прямого впливу належать:

- економічні, які передбачають вирішення питань щодо фінансового забезпечення інститутів та інституцій, діяльність яких пов'язана з формуванням людського капіталу та розвитком людини;
- адміністративні та нормативно-правові, що забезпечують законодавче закріплення та регламентування сприятливого інституційного середовища для формування та використання людського капіталу;
- соціально-психологічні, що пов'язані з розробкою різних мотиваційних механізмів, матеріально-моральних стимулів, що спонукають до удосконалення складових людського капіталу відповідно до потреб сьогодення.

Інструментарій опосередкованого впливу передбачає створення передумов для мотивації учасників соціально-економічних відносин щодо підвищення рівня розвитку їхнього людського капіталу. Тобто, фактично створюються лише економічні, організаційні та інші умови, проте це не означає, що вони можуть бути використані суб'єктами управління і це безпосередньо підвищить ефективність формування та використання людського капіталу. Також потрібно зауважити, що методи та інструменти управління потребують системного використання, враховуючи зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, складну структуру об'єкта управління, процеси його формування та використання. Крім того, задіяння однакових інструментів, але в різних умовах, буде мати різні наслідки щодо ефективності їх використання.

Висновки та пропозиції. Отже, в нових умовах господарювання, які визначаються цифровими трансформаціями, людський капітал поступово стає драйвером соціально-економічного розвитку та конкурентоспроможності. Такі зміни обумовлюють переосмислення традиційних підходів до управління людським капіталом, оскільки цифровізація висуває нові вимоги щодо його якісних складових. Запропонована соціально-економічна модель управління людським капіталом в умовах цифровізації передбачає цілеспрямований вплив суб'єкта управління та об'єкт (складові людського капіталу), що реалізується на основі взаємозв'язку мети, завдань, функцій, принципів й методичного інструментарію, та спрямована на забезпечення комплексного розвитку людського капіталу відповідно до потреб цифрової економіки. Вважаємо, що питання модернізації усталених підходів до управління людським капіталом посилюється в умовах розгортання повномасштабних воєнних дій на території України, наслідком яких є суттєві втрати людського капіталу та ускладнення процесів його збереження, ефективного відтворення та використання. Тому здобутком даної моделі є її практична

орієнтація, яка передбачає комплексний розвиток людського капіталу в умовах цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Подальші наукові розвідки в межах даної проблематики можуть передбачати визначення доцільності цифровізації самого процесу управління людським капіталом та оцінювання ефективності цифрових інструментів управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук Н.В. Теоретичний зміст людського капіталу та його складові. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(1). С. 10 –18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14%281%29_3.
2. Пилипенко Ю.І., Швець А.С. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 15 –21. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.015>
3. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. К.: Т-во «Знання», 2001. 254 с.
4. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-64>.
5. Орехова А.В., Гома О.В. Сучасні виклики та інноваційні підходи в управлінні людським капіталом: глобальний та український контексти. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-117>.
6. Майборода Т.М., Кругляк Д.А., Прийменко О.О. Управління людським капіталом у період воєнних викликів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16990102>.
7. Назарко С.О., Канцур І.Г., Познанська І.В. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.
8. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). *Економіка і прогнозування*. 2005. № 2. С. 64 – 78. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_05_2_64_uk.pdf.
9. Lifelong learning і розпад знань. Освіторія Медіа : офіційний сайт. URL: <https://osvitoria.media/experience/osvita-vprodovzh-zhyttya-trend-chy-vymoga-chasu/>.
10. Охріменко А.Г., Старовойт В.В. Стратегічний підхід до управління людським капіталом в туристичному та готельному бізнесі у період цифровізації. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 69 – 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-11>.
11. Попадич О.О., Попадич Б.Т. Транспрофесіоналізм як педагогічна проблема. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 49. Том 2. С. 94 – 98. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/49.2.19>.

12. Бельтюков Р. Важливість людського капіталу на підприємствах та перехід від управління людськими ресурсами до управління людським капіталом. Львівська школа керівників бізнесу : офіційний сайт. URL: https://www.lv-school.mba/post/humancapitalmanagement?srsId=AfmBOooNj_Vts7p6CHluDW6S0DxbamXqL52QDse4eZtA_TnEX4Gj5CFnH.

13. Юхименко П.І., Ткаченко О.В., Приходько Т.В. Управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 1. С. 128 – 140. doi: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-128-140>.

14. Стойка В.О., Точиліна Ю.Ю. Характеристика основних моделей управління розвитком людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-65>.

15. Терещенко Д.А. Формування механізмів державного управління розвитком людського капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4. С. 103 – 108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.4.103>.

REFERENCES

1. Bondarchuk, N.V. (2018). Teoretychnyi zmist liudskoho kapitalu ta yoho skladovi [Theoretical content of human capital and its components]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of regional economic development*, 14(1), 10 – 18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14%281%29_3 [in Ukrainian].

2. Pylypenko, Yu.I. & Shvets, A.S. (2023). Liudskiy kapital: sutnist ta faktory rozvytku [Human capital: essence and development factors]. *Ekonomichnyi visnyk – Economic Bulletin*, 2, 15 – 21. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.015> [in Ukrainian].

3. Hrishnova, O.A. (2001). Liudskiy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiinoyi pidhotovky: monohrafiia [Human capital: formation in the system of education and professional training: monograph]. Kyiv: Znannia, 254 p. [in Ukrainian].

4. Akhnovska, I.O. & Bolhov V.Ie. (2023). Upravlinnia liudskym kapitalom biznes-spilnoty v umovakh ekonomiky znan [Human capital management of the business community in the conditions of a knowledge economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-64> [in Ukrainian].

5. Oriekhova, A.V. & Homa, O.V. (2024). Suchasni vyklyky ta innovatsiini pidkhody v upravlinni liudskym kapitalom: hlobalnyi ta ukraïnskyi konteksty [Modern challenges and innovative approaches in human capital management: global and Ukrainian contexts]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-117> [in Ukrainian].

6. Maiboroda, T.M., Kruhliak, D.A. & Pryimenko O.O. (2025). Upravlinnia liudskym kapitalom u period voïennykh vyklykiv [Human capital management during the period of military challenges]. *Aktualni pyttannia ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*, 14. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16990102> [in Ukrainian].

7. Nazarko, S.O., Kantsur, I.H. & Poznanska I.V. (2022). Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viiny. [Management of human capital in conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 41, 66 – 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> [in Ukrainian].

8. Blyzniuk, V.V. (2005). Liudskyi kapital yak faktor ekonomichnoho rozvytku (evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv ta suchasnist) [Human capital as a factor of economic development (evolution of methodological approaches and modernity)]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and forecasting*, 2, 64 – 78. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_05_2_64_uk.pdf [in Ukrainian].

9. Lifelong learning i rozpad znan [Lifelong learning and knowledge decay]. *Osvitorii Media : ofitsiyni sait – Osvitoria Media : official website*. URL: <https://osvitoria.media/experience/osvita-vprodovzh-zhyttia-trend-chy-vymoga-chasu/> [in Ukrainian].

10. Okhrimenko, A.H. & Starovoit, V.V. (2025). Stratehichniy pidkhid do upravlinnia liudskym kapitalom v turystychnomu ta hotelnomu biznesi u period tsyfrovizatsii [Strategic approach to human capital management in the tourism and hotel business in the period of digitalization]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, 1 (10), 69 – 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-11> [in Ukrainian].

11. Popadych, O.O. & Popadych, B.T. (2022). Transprofesionalizm yak pedahohichna problema [Transprofessionalism as a pedagogical problem]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative pedagogy*, 49 (2), 94 – 98. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/49.2.19> [in Ukrainian].

12. Beltiukov, R. (2025). Vazhlyvist liudskoho kapitalu na pidpriemstvakh ta perekhid vid upravlinnia liudskymy resursamy do upravlinnia liudskym kapitalom [The importance of human capital in enterprises and the transition from human resources management to human capital management]. *Lvivska shkola kerivnykiv biznesu : ofitsiyni sait – Lviv School of Business Managers : official website*. URL: https://www.lv-school.mba/post/humancapitalmanagement?srsId=AfmBOooNjVts7p6CHluDW6SQDx bamXqL52QDse4eZtA_TnEX4Gj5CFnH [in Ukrainian].

13. Iukhymenko, P.I., Tkachenko, O.V. & Prykhodko T.V. (2025). Upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Human capital management of an enterprise in the digital economy]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and management of the agricultural complex*, 1, 128 – 140. doi: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-128-140> [in Ukrainian].

14. Stoika, V.O. & Tochylyna Yu.Yu. (2023). Kharakterystyka osnovnykh modelei upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu [Characteristics of the main models of human capital development management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-65> [in Ukrainian].

15. Tereshchenko, D.A. (2020). Formuvannia mekhanizmv derzhavnoho upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu [Formation of mechanisms of state management of human capital development]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 4, 103 – 108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.4.103> [in Ukrainian].