

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-16>

УДК 331.101.262

ШКУРЕНКО Ольга

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0460-4800>e-mail: dondyy@ukr.net

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В ПАРАДИГМІ ІНДУСТРІЇ 5.0

У статті доведено ключову роль людського капіталу та зазначено, що саме людина як носій цінностей, знань, досвіду та потенціалу є основою, партнером усіх управлінських, освітніх, технологічних та організаційних процесів. Зазначено, що Індустрія 5.0 впливає на зміну вимог до кваліфікації працівників, формуються нові моделі мотивації, зростає роль емоційного інтелекту, адаптивності та здатності до міждисциплінарної взаємодії. Доведено роль підприємств торгівлі в глобальних ланцюгах постачання та зазначено, що ефективність їх функціонування дедалі більше залежить від якості, адаптивності та інноваційного потенціалу людського капіталу. В умовах економічної нестабільності, воєнних дій, порушення ланцюгів постачання, цифрових трансформацій саме людський капітал виступає ключовим джерелом організаційної гнучкості, адаптивності та стійкості підприємств торгівлі. Систематизовано принципи формування людського капіталу на підприємствах торгівлі, до яких віднесено стратегічність, інвестиційність, інноваційність, безперервність, адаптивність, гнучкість, мотиваційну синергію, цифровізацію. Зазначені принципи є підґрунтям при розробці ефективного механізму управління людським капіталом підприємств торгівлі, що дозволяє розвивати, мотивувати та утримувати талановитих співробітників, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей. Узагальнено та запропоновано сучасні інструменти формування людського капіталу на підприємствах торгівлі в умовах Індустрії 5.0. До таких віднесено персоналізоване навчання та розвиток, цифрові механізми управління, розвиток емоційного інтелекту та soft skills, інтеграція зі стратегіями щодо сталого розвитку. Вони є мультифункціональними механізмами, впровадження яких сприяє успішному стратегічному розвитку підприємств торгівлі із залученням висококваліфікованого персоналу.

Ключові слова: людський капітал; персонал; підприємство торгівлі; людиноцентричність; адаптація; Індустрія 5.0; цифровізація; сталий розвиток; механізм.

SHKURENKO Olga

National Transport University

THE CONCEPT OF HUMAN CAPITAL FORMATION AT TRADE ENTERPRISES IN THE PARADIGM OF INDUSTRY 5.0

The article proves the key role of human capital and states that it is man as a carrier of values, knowledge, experience and potential that is the basis, partner of all management, educational, technological and organizational processes. It is stated that the industry 5.0 influences the change in the requirements for the qualification of employees, new models of motivation are formed, the role of emotional intelligence, adaptability and ability to interdisciplinary interaction is increasing. The role of trade companies in the global supply chains has been proven and that the efficiency of their functioning is increasingly dependent on the quality, adaptability and innovative potential of human capital. In conditions of economic instability, hostilities, violation of supply chains, digital transformations, human capital itself is a key source of organizational flexibility, adaptability and stability of trade enterprises. The principles of formation of human capital at trade enterprises, which include strategic, investment, innovation, continuity, adaptability, flexibility, motivational synergy, digitalization are systematized. These principles are the basis for developing an effective mechanism for managing human capital of trade enterprises, which allows you to develop, motivate and maintain talented employees, ensuring the achievement of strategic goals. Modern tools for the formation of human capital at trade enterprises in industry 5.0 are generalized and offered. These include personalized learning and development, digital management mechanisms, development of emotional intelligence and Soft Skills, integration with sustainable development strategies. They are multifunctional mechanisms, the introduction of which contributes to the successful strategic development of trade enterprises with the involvement of highly skilled personnel.

Keywords: human capital; personnel; trade enterprise; human -centricity; adaptation; Industry 5.0; digitalization; sustainable development; mechanism.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 21.09.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації економіки, викликаній цифровізацією, глобальними кризами та зміною соціальних очікувань, питання формування людського капіталу набуває особливої значущості. Парадигма Індустрії 5.0, яка приходить на зміну технократичній моделі Індустрії 4.0, фокус якої спрямовано на автоматизацію, акцентує увагу на людиноцентричному підході, гармонізації взаємодії між людиною та технологіями, а також на сталому розвитку. Саме Індустрія 5.0 базується на використанні технологій для розширення можливостей людини, при цьому забезпечуючи мінімальний вплив на довкілля, з акцентом на циркулярний підхід та соціальну відповідальність. Відповідно до людиноцентричного підходу саме людина як носій цінностей, знань, досвіду та потенціалу є основою, партнером усіх управлінських, освітніх, технологічних та організаційних процесів. В цьому аспекті доцільним є наукове обґрунтування трансформації

підходів до формування людського капіталу, що дозволить забезпечити інноваційний, стійкий розвиток підприємства.

Підприємства торгівлі, як динамічний сегмент економіки, стикаються з необхідністю переосмислення підходів щодо механізмів управління персоналом та формування людського капіталу. В умовах цифрової трансформації змінюються вимоги до компетентностей працівників, формуються нові моделі мотивації, зростає роль емоційного інтелекту, адаптивності та здатності до міждисциплінарної взаємодії. Незважаючи на зростаюче визнання значущості персоналу, в практиці управління підприємствами торгівлі досі переважає орієнтація на операційні показники, що призводить до недооцінки стратегічного потенціалу людського капіталу. Відсутність системного підходу до його формування, оцінки та розвитку обмежує здатність підприємств адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток. Тому виникає необхідність інтеграції концепції людського капіталу в управлінську практику підприємств торгівлі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукову проблематику щодо теоретичних аспектів, ролі, сутності людського капіталу в соціально-економічній системі та особливостей його оцінки досліджували [1-7, 13-17]. Науковці в [1] дослідили значення людського капіталу для підприємств, національної економіки і світового господарства з позицій інвестування та напрямів більш ефективного залучення у процес створення добробуту. В [2] досліджено проблеми розвитку людського капіталу на регіональному рівні та зазначено передумови забезпечення його конкурентоспроможності. Вплив цифрових трансформацій на людський капітал досліджували [3]. Роль людського капіталу в системі забезпечення сталого розвитку сільських територій досліджували [4]. Також науковцями було приділено увагу виокремленню та аналізу інструментів оптимізації людського капіталу, зокрема в [5] запропоновано аналітичну HR-платформу у форматі активної моделі для збереження і розвитку людського потенціалу, що дозволить досягти конкурентних переваг в новій економіці 5.0. В [6] обґрунтовано необхідність формування концепції інтелектуалізації управління підприємством та зазначено, що перехід підприємств на інформаційний ступінь розвитку призводить до змін векторів діяльності та до підвищення значення в економіці інтелектуального потенціалу. Авторами в [7] розроблено мотиваційний механізм для персоналу підприємства, що дозволить вдосконалити людський капітал через іновінг компетентісно-професійних орієнтирів.

Отже, вчені в своїх дослідженнях розглядали формування людського капіталу на мікро-та макро-рівнях, виділяли проблеми його розвитку, оцінювали вплив цифрових трансформацій на людський капітал, розробляли напрями його вдосконалення.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень, що стосується різних аспектів людського капіталу в науковому просторі недостатньо уваги приділено саме формуванню людського капіталу на підприємствах торгівлі з врахуванням впливу Індустрії 5.0, що зумовило актуальність та практичну значущість обраного напрямку дослідження і визначає мету статті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В сучасних трансформаційних умовах, коли спостерігається обмеженість ресурсів поряд зі зростанням потреб, необхідно розвивати людські ресурси як одного з факторів росту національної економіки. Людський капітал формує близько 70% національного багатства розвинутих країн, а в Україні цей показник складає близько 30% [8]. Людський капітал за визначенням Світового банку [9] є основним рушієм економічного зростання та розвитку, включаючи здоров'я, знання, навички та здібності людей. Відповідно до звіту [10] в Україні спостерігається високий рівень людського розвитку. Індекс людського розвитку (ІЛР) є узагальненим показником для оцінки усереднених досягнень за трьома основними вимірами людського розвитку: довге та здорове життя, доступ до знань та гідний рівень життя. У період з 1990 по 2022 рік значення ІЛР України зросло з 0,731 до 0,734, тобто на 0,4% [10].

Торгівля як сфера підприємницької діяльності в національній економіці є найбільш розповсюдженою, вона генерує значну частину ВВП, забезпечує зайнятість населення, є джерелом наповнення державного бюджету. У 2024 році реальний валовий внутрішній продукт України зріс на 2,9%, при цьому темпи економічного зростання уповільнилися порівняно з 2023 роком (5,5%), спостерігається стійка тенденція до поступового відновлення національної економіки [11-12]. Це відновлення відбувається в умовах повномасштабної війни, систематичних атак на виробничу інфраструктуру та логістичні вузли, що зумовлює потребу в переосмисленні ролі людського капіталу як ключового чинника економічної стійкості [12].

Підприємства торгівлі є важливим елементом економічної системи, що забезпечує циркуляцію товарів, формування споживчого попиту та реалізацію виробничого потенціалу. Вони відіграють ключову роль у формуванні, підтримці та адаптації ланцюгів постачання на національному та міжнародному рівнях. Також виконують функцію посередника між виробником і кінцевим споживачем, сприяючи ефективному розподілу ресурсів. Водночас ефективність їх функціонування дедалі більше залежить від якості,

адаптивності та інноваційного потенціалу людського капіталу. Стан підприємств торгівлі у 2025 році характеризується поступовим відновленням, але є проблеми з нестачею кваліфікованих працівників.

Узагальнення наукових досліджень щодо зазначеної проблематики дозволило розглядати людський капітал як інтегровану сукупність знань, навичок, досвіду, мотиваційних установок та соціальних компетенцій, що формують продуктивний потенціал працівника. В умовах економічної нестабільності, воєнних дій, порушення ланцюгів постачання, цифрових трансформацій саме людський капітал виступає ключовим джерелом організаційної гнучкості, адаптивності та стійкості підприємств торгівлі.

Формування людського капіталу на підприємствах торгівлі являє собою процес інвестування в освіту, здоров'я, навички та знання працівників, що передбачає дотримання певних принципів: стратегічності, інвестиційності, інноваційності, безперервності, адаптивності, гнучкості, мотиваційна синергія, цифровізація.

Принцип стратегічності передбачає, що формування людського капіталу має узгоджуватися з корпоративною стратегією підприємства, враховуючи специфіку торговельної діяльності, цільові ринки, формат обслуговування та канали збуту. Персонал повинен володіти компетенціями, релевантними до стратегічних цілей.

Принцип інвестиційності враховує те, що людський капітал необхідно формувати з позицій довгострокових інвестицій. Витрати на навчання, розвиток, мотивацію та утримання персоналу мають оцінюватися через призму очікуваного приросту продуктивності, якості обслуговування та рівня лояльності клієнтів.

Принцип безперервності проявляється у тому, що для підприємств торгівлі особливо важливо забезпечити постійне оновлення знань і навичок працівників шляхом впровадження системи внутрішнього навчання, сертифікаційних програм та проведення різноманітних тренінгів.

Сфера торгівлі потребує персоналу, здатного швидко адаптуватися до змін у споживчому попиті, технологіях та регуляторному середовищі, що є основою принципів адаптивності та гнучкості.

Принцип мотиваційної синергії передбачає поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів (гнучкий графік, бонуси за продажі, визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання), при цьому важливо формувати корпоративну культуру таким чином, щоб працівники відчували свою цінність для підприємства.

Принцип цифровізації торговельних процесів слід враховувати при формуванні людського капіталу.

Зазначені принципи є підґрунтям при розробці ефективного механізму управління людським капіталом підприємств торгівлі, що дозволяє розвивати, мотивувати та утримувати талановитих співробітників, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.

Людський капітал відіграє важливу роль в діяльності підприємств, зокрема торгових, особливо в умовах Індустрії 5.0. Це пояснюється, в першу чергу, тим, що людський капітал є основою підприємства, де технології доповнюють людину, а не замінюють її. При цьому саме працівники створюють цінності, здатні до інновацій, емоційної взаємодії та адаптації. Саме в секторі торгівлі завдяки людському капіталу успішно впроваджуються цифрові платформи, CRM-системи, тощо. Слід зазначити, що саме людський капітал формує організаційну культуру, яка спрямована на сталий розвиток, інклюзію та етичні стандарти. У кризових умовах функціонування підприємств торгівлі саме персонал забезпечує їх гнучкість та життєстійкість. Людський капітал сприяє реалізації інновацій та технологій, які є дієвими завдяки знанням, навичкам, цифровим компетентностям та креативності працівників.

Аналіз наукових публікацій з проблематики людського капіталу дозволив виявити певний взаємозв'язок між інтелектуальним та людським капіталом на підприємствах торгівлі. Людський капітал є основою для створення інтелектуального, при цьому умовою розвитку людського капіталу на підприємствах торгівлі є інвестиції.

Інструменти щодо формування людського капіталу на підприємствах торгівлі в умовах Індустрії 5.0 представлено на рис.1.

Відповідно до рис.1 сучасними інструментами формування людського капіталу на підприємствах торгівлі в умовах Індустрії 5.0 є персоналізоване навчання та розвиток, цифрові механізми управління, розвиток емоційного інтелекту та soft skills, інтеграція зі стратегіями щодо сталого розвитку. Також слід зазначити, що окреслені інструменти виконують роль механізмів, які формують цілісну систему управління людським капіталом. Їх застосування спрямоване на ефективне використання, розвиток і збереження людського капіталу в середовищі стрімких технологічних змін.

У сучасній парадигмі управління людськими ресурсами персоналізоване навчання є ключовим інструментом формування високоякісного людського капіталу. На відміну від стандартизованих освітніх моделей, персоналізований підхід передбачає адаптацію змісту, форм і темпів навчання до індивідуальних потреб, компетенцій, мотиваційних установок та професійних цілей працівника. Такий підхід особливо актуальний для підприємств торгівлі, де ефективність персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування, лояльність клієнтів та операційну стабільність.

Як зазначено в [3] цифрові трансформації створюють нові вимоги до освіти, підвищення кваліфікації та безперервного навчання. На думку [16] освіта підвищує конкурентоспроможність працівників. В умовах Індустрії 5.0 виникає потреба у переосмисленні ролі освіти у формуванні конкурентоспроможного,

інноваційного, людиноцентричного людського капіталу підприємств торгівлі. Під конкурентоспроможністю як характеристикою людського капіталу розуміється здатність підприємства торгівлі бути успішними на ринку завдяки висококваліфікованим, мотивованим та адаптованим працівникам, що залежить від якості знань, навичок, досвіду. Це є можливим завдяки підвищенню кваліфікації, здобуттю нових знань, систематичному розвитку практичних навичок, корпоративній культурі тощо. В цьому контексті актуалізації набуває перехід від традиційного навчання до гнучких, персоналізованих, цифровоорієнтованих форматів, які відповідають викликам Індустрії 5.0. Практика провідних міжнародних компаній, зокрема Google, Microsoft, Intel та Toyota, засвідчує позитивний вплив освітніх інвестицій на розвиток людського капіталу. Реалізація програм професійного навчання, розвиток ключових компетентностей працівників та формування організаційної культури безперервного вдосконалення сприяють активізації інноваційної діяльності, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства на глобальному ринку.

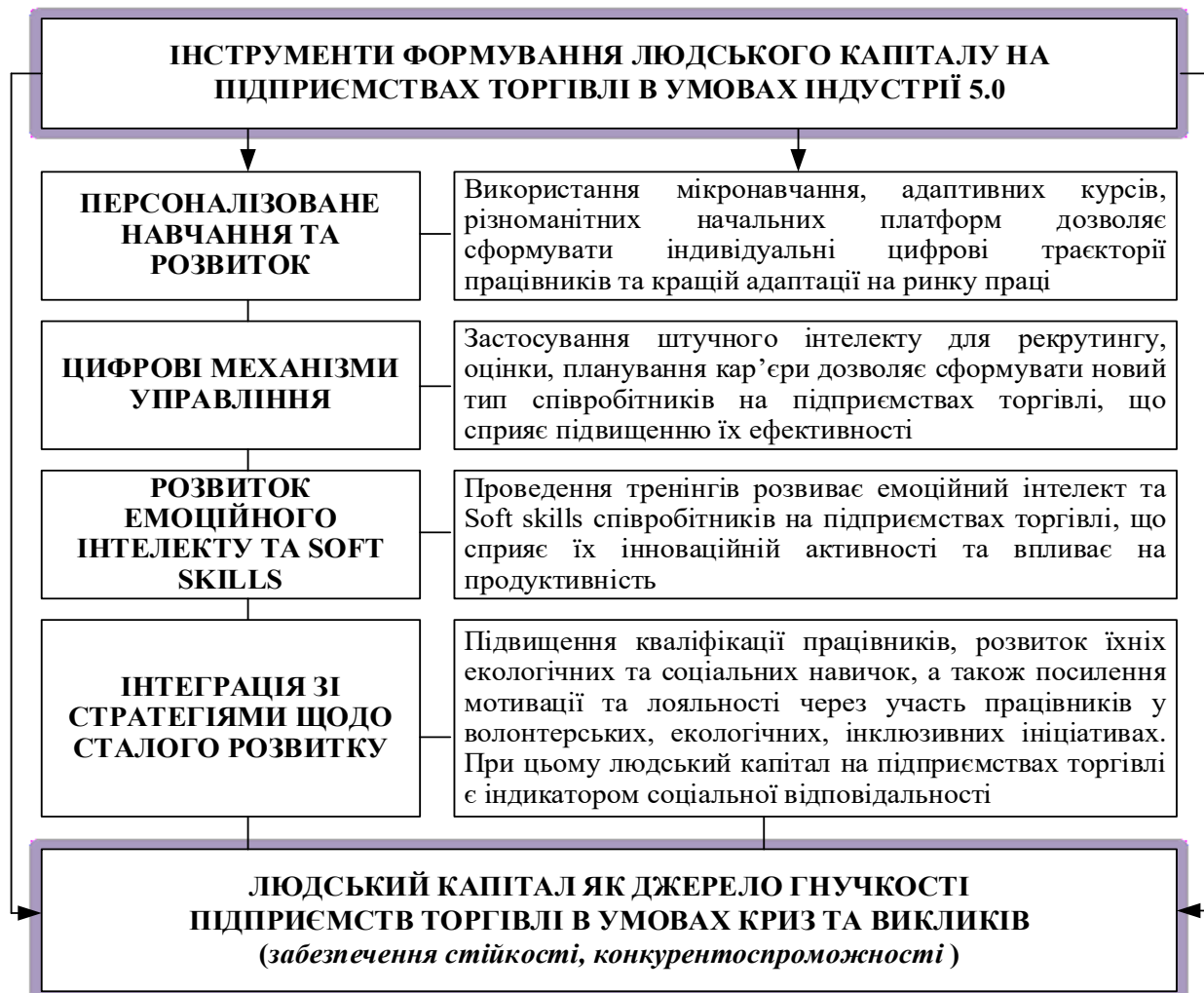


Рис. 1. Сучасні інструменти формування людського капіталу на підприємствах торгівлі в умовах Індустрії 5.0
Джерело: створено автором

Персоналізоване навчання та розвиток є не лише засобом підвищення кваліфікації, а й стратегічним механізмом формування людського капіталу, здатного забезпечити конкурентоспроможність торговельного підприємства в умовах цифрової трансформації, нестабільного середовища та зростаючих очікувань споживачів. Його впровадження потребує системного підходу, інвестицій та організаційної зрілості, але забезпечує довгострокові переваги у вигляді продуктивності, лояльності та інноваційності персоналу.

В умовах Індустрії 5.0 цифрові механізми управління набувають ключового значення для формування, розвитку та ефективного використання людського капіталу. Вони охоплюють широкий спектр засобів, від систем управління персоналом (HRM-системи), платформ електронного навчання (LMS), до аналітичних модулів прогнозування компетенцій та поведінкових моделей. Для підприємств торгівлі, які функціонують у високодинамічному середовищі, цифрові механізми управління дозволяють оперативно адаптувати кадрову політику до змін ринку, технологій та споживчих очікувань.

Цифрові механізми управління є стратегічним чинником формування людського капіталу, здатного забезпечити розвиток підприємств торгівлі. Їхнє впровадження потребує організаційної зрілості, інвестицій у цифрову інфраструктуру та переосмислення ролі персоналу як активного учасника цифрової трансформації.

У сучасній економіці знань людський капітал дедалі більше визначається не лише рівнем професійної компетентності, а й здатністю до міжособистісної взаємодії, емоційної саморегуляції та адаптації до змін. Комунікація, критичне мислення, командна робота, лідерство є ключовими компонентами ефективного функціонування працівників, особливо на підприємствах торгівлі, де домінує контакт із клієнтом, швидкий темп роботи та необхідність вирішення конфліктних ситуацій. Працівники з розвиненим емоційним інтелектом здатні краще розуміти потреби клієнтів, управляти власними емоціями та ефективно реагувати на стресові ситуації, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів. Емоційний інтелект є основою для формування лідерських якостей, здатності надихати, координувати та підтримувати інших, що важливо для управлінського резерву підприємств торгівлі.

Сталий розвиток вимагає нових знань і навичок, що стимулює інвестиції в навчання та розвиток персоналу на підприємствах торгівлі. Це охоплює екологічну свідомість, соціальну відповідальність та впровадження нових, більш сталих технологій і процесів. Орієнтація підприємств торгівлі на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності сприяє підвищенню рівня залученості та лояльності персоналу. Такий підхід формує сприятливе робоче середовище, що позитивно впливає на продуктивність працівників. Саме дотримання циркулярних принципів розвитку підприємствами торгівлі впливає на те, що працівники починають генерувати нові ідеї та рішення для покращення ефективності, зменшення відходів та створення інноваційних продуктів або послуг. Також слід зазначити, що це призводить до зниження витрат й відповідно до загального підвищення ефективності.

Як було зазначено, персонал підприємств торгівлі є цінним ресурсом, який необхідно формувати та розвивати за рахунок інвестицій, підтримки та супроводу. Цифрові трансформації змінюють природу трудових відносин, компетентностей та мотиваційних механізмів, що впливає на стратегію управління людським капіталом. Система управління людським капіталом являє собою інтегровану сукупність концептуальних підходів, управлінських функцій, інструментів і механізмів, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання та збереження людського потенціалу організації.

Ефективне управління людським капіталом передбачає регулярну оцінку компетенцій, результативності та потенціалу персоналу. У торговельній сфері доцільно застосовувати ключові показники ефективності, атестаційні моделі, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів та внутрішні HR-метрики.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підприємства торгівлі є не лише економічними агентами, а й стратегічними платформами, що забезпечують стійкість економіки, ефективність ланцюгів постачання та адаптацію до глобальних викликів. Їхнє значення зростає в умовах цифрової трансформації, зміни споживчих моделей та потреби в сталому розвитку.

Роль людського капіталу на підприємствах торгівлі проявляється у такому. По-перше, торгівля є однією з найбільш динамічних галузей, де якість обслуговування, клієнтоорієнтованість та швидкість реагування на зміни безпосередньо залежать від компетентності персоналу. По-друге, в умовах постіндустріальної економіки та цифрової трансформації зростає потреба в працівниках, здатних до навчання, адаптації та інноваційної діяльності. По-третє, в українському контексті, особливо в період післявоєнного відновлення, людський капітал набуває стратегічного значення як ресурс модернізації, соціальної стабільності та економічного зростання.

На підприємствах торгівлі одним із головних чинників є орієнтація на клієнтів, що забезпечується через розвиток персоналу, а саме створення умов для самореалізації працівників у сфері обслуговування; впровадження гнучких графіків, навчання на робочому місці, підтримка ініціативності. Це є можливим завдяки використанню сучасних інструментів, за допомогою яких формується цілісна система управління людським капіталом на підприємствах торгівлі.

Перспективи подальших розвідок полягають у оцінці рівня людського капіталу підприємств торгівлі. Це дозволить сформувати механізм управління людським капіталом в умовах сучасних викликів.

Література

1. Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. Ю. Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 2. С. 115-124. <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.115>.
2. Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестиції та перспективи розвитку в Україні. Вісник економічної науки України. 2019. № 2 (37). С. 105-109. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).105-109](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).105-109).
3. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. Бізнес Інформ. 2024. №7. С. 180–190. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190>

4. Лупенко Ю.О., Сгоров Б.В., Немченко В.В., Лагодієнко Н.В. Розвиток людського капіталу як основа сталого розвитку сільських територій. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. (3-4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14860929>
5. Рогов В. Г. HR-аналітика як драйвер оптимізації людського капіталу в умовах індустрії 5.0 = HR analytics as a driver of human capital optimization in the context of industry 5.0. *Зб. наук. пр. НУК. Миколаїв: Гельветика*, 2025. № 2 (500). С. 316–325
6. Чобіток В.І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 240-246
7. Ареф'єва О.В., Полоус О.В. Іновінг мотиваційного механізму компетентісно-професійного вдосконалення людського капіталу підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2020. Т. 25. Вип. 6(85). С. 86-91. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-16>.
8. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України? URL: <https://surl.li/emogum>
9. Офіційний сайт worldbank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>
10. Офіційний сайт UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp>
11. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/zrostannya-ekonomiki-u-2024-mu-spovilnilos-do-29-derzhstat-31032025-28451>
12. Темпи зростання реального ВВП у 2024 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi>
13. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія Житомир: Полісся, 2015. 564 с.
14. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 184 с.
15. Шкуренко О. В., Кучерук Г. Ю., Карлова О. А., Малишевський Ю. Р. Інтелектуалізація як основа управління потенціалом підприємств в цифровому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 278-285. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-278-285>
16. Рядинська І. А. Освіта як фактор формування людського капіталу та економічного зростання. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 3. С. 33-37.
17. Lanchenko, Y., Kravchenko, O., Shkurenko, O., Sytnyk, O., & Buiskykh, O. (2024). Formation of a strategy to increase the efficiency of agricultural enterprises. *Economics and Business Management*, 15(4), 82-102. <https://doi.org/10.31548/economics/4.2024.82>

References

1. Prokhorova V. V., Mnykh O. B., Huzenko I. Yu. (2021). Liudskiy kapital pidpriemstva u hlobalnomu prostori ekonomiky znan. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*. № 2. pp. 115-124. <https://doi.org/10.33271/ebdnt/74.115>.
2. Zhukov S. A., Zelich V. V., Soima S. Yu. (2019). Liudskiy kapital v ekonomichnii systemi suchasnoho suspilstva: mekhanizm formuvannya, investitsii ta perspektyvy rozvytku v Ukraini. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 2 (37). pp. 105-109. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).105-109](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).105-109).
3. Ptashchenko O. V., Kyrylenko O. P., Kurtsev O. Yu. (2024). Vplyv tsyfrovyykh transformatsii na rozvytok suchasnoho ekonomichnoho prostoru: liudskiy kapital, inkluziia, bezpeka. *Biznes Inform*. №7. pp. 180–190. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190>.
4. Lupenko Yu. O., Yehorov B. V., Nemchenko V. V., Lahodiienko N.V. (2024). Rozvytok liudskoho kapitalu yak osnova staloho rozvytku sil'skykh terytorii. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 2024. (3-4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14860929>.
5. Rohov V. H. (2025). HR-analytika yak draiver optymizatsii liudskoho kapitalu v umovakh industrii 5.0 = HR analytics as a driver of human capital optimization in the context of industry 5.0. *Zb. nauk. pr. NUK. Mykolaiv: Helvetyka*. № 2 (500). pp. 316–325.
6. Chobitok V.I. (2019). Rozvytok kontseptsii intelektualizatsii upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*. № 68. pp. 240-246.
7. Arefieva O.V., Polous O.V. (2020). Inovinh motyvatsiinoho mekhanizmu kompetentnisno-profesiinoho vdoskonalennia liudskoho kapitalu pidpriemstva. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*. T. 25. Vyp. 6(85). pp. 86-91. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-16>.
8. Vazhlyvist rozvytku liudskoho kapitalu u suchasnomu sviti. Yakoiu maie buty stratehiia Ukrainy? URL: <https://surl.li/emogum>.
9. Ofitsiyni sait worldbank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>.
10. Ofitsiyni sait UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp>.
11. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/zrostannya-ekonomiki-u-2024-mu-spovilnilos-do-29-derzhstat-31032025-28451>.
12. Tempy zrostannia realnogo VVP u 2024 rotsi. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi>.
13. Melnychuk D.P. (2015). Liudskiy kapital: priorytety modernizatsii suspilstva u konteksti polipshennia yakosti zhyttia naselennia : monohrafiia Zhytomyr: Polissia. 564 p.
14. Briukhovetska N.Iu., Ivanenko L.V. (2020). Otsiniuvannia liudskoho kapitalu ta dodanoi vartosti pidpriemstv: teoriia ta praktyka: monohrafiia / NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv. 184 p.
15. Shkurenko O. V., Kucheruk H. Yu., Karlova O. A., Malyshevskiy Yu. R. (2024). Intelektualizatsiia yak osnova upravlinnia potentsialom pidpriemstv v tsyfrovomu seredovyshchi. *Biznes Inform*. №10. pp. 278-285. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-278-285>.
16. Riadynska I. A. (2022). Osvita yak faktor formuvannia liudskoho kapitalu ta ekonomichnoho zrostannia. *Biznes-Inform*. № 3. pp. 33-37.
17. Lanchenko, Y., Kravchenko, O., Shkurenko, O., Sytnyk, O., & Buiskykh, O. (2024). Formation of a strategy to increase the efficiency of agricultural enterprises. *Economics and Business Management*, 15(4), 82-102. <https://doi.org/10.31548/economics/4.2024.82>