

Отримано 29.04.2026 Рецензовано 12.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 338.48:331.103:001.895

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.4

ІННОВАЦІЙНА ЕКОСИСТЕМА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА

БОСОВСЬКА МИРОСЛАВА ВЕЛІКСІВНА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-6021-5228>
bosovskam@ukr.net

НОВАК ВЛАДИСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ

асистент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна
<https://orcid.org/0009-0006-0951-1415>
v.novak@knu.edu.ua

Анотація. У статті визначено, що в умовах перманентних кризових явищ здатність туристичного сектору до адаптації, генерації інновацій, створення конкурентних переваг та ефективного використання людського капіталу стає вирішальним чинником економічної стійкості та повоєнного відновлення. Проблеми руйнування інфраструктури, невідповідності компетенцій персоналу потребам бізнесу, низький рівень інноваційної активності та недостатня цифрова грамотність персоналу потребують формування інноваційної екосистеми розвитку людського капіталу, яка консолідує зусилля бізнесу, держави, освіти та громадськості у напрямку розвитку людського потенціалу. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування концептуальної моделі кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі з метою підвищення конкурентоспроможності туристичного кластера в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Дослідження ґрунтується на системному та екосистемному підходах. При здійсненні дослідження використано методи бібліометричного аналізу (за базами Scopus та WoS за 2015–2025 рр.) для виокремлення п'яти кластерів наукових досліджень; мета-аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів (від класичного менеджменту до екосистемного); структурно-логічного моделювання – для розробки концептуальної моделі; таблично-графічної візуалізації результатів. Здійснено бібліометричний огляд, який засвідчив недостатню кількість публікацій на перетині «екосистема розвитку персоналу у сфері туризму» (51 у Scopus, 30 у WoS), що підтверджує наукову прогалину в її реалізації. Узагальнено еволюцію теоретико-методологічних підходів – від теорій класичного та адміністративного управління до концепцій людського капіталу, компетентнісно-орієнтованого та екосистемного підходів. Розроблено концептуальну модель кластерної інноваційної екосистеми, яка включає чотири взаємопов'язані підсистеми: освітньо-розвиваючу (дуальна освіта, індустріальні хаби, life-long learning); технологічно-цифрову (LMS, VR/AR, AI-аналітика); інституційну (регуляторне середовище, податкові стимули, кластерні ради); підприємницько-інноваційну (акселератори, стартапи, хакатони). Визначено три рівні реалізації моделі (національний, регіональний, рівень суб'єктів бізнесу) та систематизовано інструменти цифровізації HR-менеджменту (HR-інжиніринг, рекрутмент,

мотивація, навчання, оцінювання, онбординг, комунікації тощо). Вперше запропоновано концептуальну модель кластерної інноваційної екосистеми розвитку людського капіталу в туризмі, яка, на відміну від існуючих фрагментарних підходів, інтегрує освітню, цифрову, інституційну та підприємницьку підсистеми в єдиному циклі «освіта – професійний розвиток – обмін знаннями – інноваційна діяльність-цифрова трансформація». Удосконалено теоретико-методологічний базис HR-менеджменту шляхом систематизації еволюції підходів та виокремлення специфіки їх застосування в туристичному кластері. Набули подальшого розвитку інструменти цифровізації HR-менеджменту для туристичної галузі відповідно до потреб розвитку людського потенціалу туристичного кластера, що має як теоретичне, так і практичне значення. Подальші дослідження мають бути зосереджені на кількісному оцінюванні ефективності запропонованої моделі, апробації на конкретних туристичних кластерах України.

Ключові слова: людський капітал; людський потенціал; людські ресурси; персонал; розвиток персоналу; HR-менеджмент; туристичний кластер; кластерна екосистема; туристична галузь; конкурентоспроможність; інновації; цифровізація; цифрова трансформація.

INNOVATIVE ECOSYSTEM OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE TOURISM CLUSTER

BOSOVSKA MYROSLAVA

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management,
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-6021-5228>

bosovskam@ukr.net

NOVAK VLADYSLAV

Assistant of the Department of Hotel and Restaurant Business Management,
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0006-0951-1415>

v.novak@knute.edu.ua

Abstract. The article finds that in conditions of permanent crisis, the tourism sector's ability to adapt, generate innovation, create competitive advantages, and effectively use human capital becomes a decisive factor in economic stability and post-war recovery. The problems of infrastructure destruction, mismatch of personnel skills with business needs, low level of innovative activity, and insufficient digital literacy of personnel require the formation of an innovative ecosystem for human capital development, which consolidates the efforts of business, state, education, and the public in the direction of human potential development. The aim of the article is the theoretical and methodological substantiation of the conceptual model of a cluster innovation ecosystem to ensure the development of human capital in tourism and increase the competitiveness of the tourism cluster under martial law and in the post-war recovery period. The study is based on systemic and ecosystem approaches. The research used bibliometric analysis methods (based on Scopus and WoS databases for 2015–2025) to identify five clusters of scientific research; meta-analysis and synthesis – to generalize theoretical approaches (from classical management to ecosystem management); structural-logical modeling – to develop a conceptual model; tabular and graphical visualization of the results. A bibliometric review was conducted, which showed an insufficient number of publications at the intersection of the "ecosystem of personnel development

in the tourism sector" (51 in Scopus, 30 in WoS), confirming a scientific gap in its implementation. The evolution of theoretical and methodological approaches is summarized – from theories of classical and administrative management to the concepts of human capital, competency-based and ecosystem approaches. A conceptual model of a cluster innovation ecosystem has been developed, which includes four interconnected subsystems: educational and developmental (dual education, industrial hubs, life-long learning); technological and digital (LMS, VR/AR, AI analytics); institutional (regulatory environment, tax incentives, cluster councils); entrepreneurial and innovative (accelerators, startups, hackathons). There, from theories of classical and administrative management to the concepts of human capital, competency-based, and levels of model implementation have been identified (national, regional, business entity level), and HR management digitalization tools have been systematized (HR engineering, recruitment, motivation, training, assessment, onboarding, communications, etc.). For the first time, a conceptual model of a cluster innovation ecosystem for human capital development in tourism has been proposed, which, unlike existing fragmented approaches, integrates educational, digital, institutional, and entrepreneurial subsystems in a single cycle of "education – professional development – knowledge exchange – innovation – digital transformation". The theoretical and methodological basis of HR management has been improved by systematizing the evolution of approaches and identifying the specifics of their application in the tourism cluster. HR management digitalization tools for the tourism industry have been further developed to meet the needs of human potential development in the tourism cluster, with both theoretical and practical significance. Further research should focus on quantitatively assessing the effectiveness of the proposed model and testing it on specific tourism clusters in Ukraine.

Keywords: human capital; human potential; human resources; personnel; personnel development; HR management; tourism cluster; cluster ecosystem; tourism industry; competitiveness; innovation; digitalization; digital transformation.

Постановка проблеми. У сучасній економіці, яка характеризується перманентними кризовими процесами та безпрецедентними зовнішніми викликами, що обумовлені повномасштабною війною, здатність бізнесу, туристичних дестинацій та країни генерувати інновації та ефективно використовувати людський капітал є вирішальним фактором забезпечення економічної стійкості, повоєнного відновлення та конкурентоспроможності. Глобальний і національний контекст наукових досліджень підтверджує, що туристичний сектор України демонструє стійкість економічного розвитку та певні позитивні тенденції. Згідно з аналітичними висновками ДАРТ, доходи бюджету від туризму за 2025 рік зросли на 50,6% (4 426,2 млн гривень), що майже на третину більше, ніж у 2024 році, та у 1,5 раза перевищує показники 2021 року. Прогноз зростання у 2026 році становить 23,6% [1]. Попри складні умови воєнного стану, туристична галузь України демонструє певні позитивні тенденції. У 2025 році місцеві бюджети отримали 359 мільйонів гривень туристичного збору,. Кількість ночівель у 2025 році сягнула 10 млн. Український туризм у 2026 році переходить від етапу відновлення до етапу стратегічного розвитку, стаючи важливим драйвером економіки та соціальної стабільності. Саме людський капітал є ключовим стратегічним ресурсом [2; 3], що визначає здатність суб'єктів туристичного сектору до адаптації, генерації нових ідей, створення унікальної туристичної пропозиції та цінностей для усіх сегментів стейкхолдерів [4]. За даними Глобального індексу конкурентоспроможності талантів, Україна посідає лише 61 місце у світі за здатністю утримувати персонал і конкурувати за таланти [5]. Водночас аналіз рівня конкурентоспроможності туристичної галузі України за методикою Індексу конкурентоспроможності сфери подорожей та туризму виявляє суттєві проблеми, зокрема у сфері розвитку людського капіталу. Серед ключових викликів слід відзначити: по-перше,

руйнування туристичної інфраструктури у прифронтових та окупованих регіонах, що призводить до втрати робочих місць та відтоку кваліфікованих кадрів; по-друге, невідповідність змісту освіти та компетентностей персоналу реальним потребам туристичного бізнесу, що загострюється стрімким розвитком інноваційних технологій; по-третє, розвиток цифрових технологій потребує формування цифрових навичок у персоналу та активного використання цифрових в діяльності та освітніх процесах; по-четверте, низький рівень інноваційної активності суб'єктів туристичного кластера, зумовлений обмеженістю фінансових ресурсів та інституційною недосконалістю. Водночас ефективне використання й розвиток людського капіталу потребують формування відповідної інноваційної кластерної екосистеми, яка інтегрує зусилля, консолідує ресурси для розвитку людського потенціалу та потребує стратегічного партнерства бізнесу, держави, науки, освіти й громадськості. Це не просто географічна чи галузева концентрація фірм і спеціалізація діяльності, а складні екосистеми, де ключову роль відіграють знання та компетентності [6]. Трансформація ринку праці під впливом цифровізації створює попит на нові навички персоналу та поглиблює потребу в інтелектуальному розвитку людського капіталу, що безпосередньо стосується й туристичної галузі, яка стає дедалі технологічнішою та інноваційнішою. Це актуалізує проблему формування інноваційної екосистеми розвитку людського потенціалу та пошуку дієвих механізмів її імплементації в туристичному секторі в умовах формування економіки знань, де якість людського капіталу визначає інноваційний потенціал, забезпечує стійкість бізнесу, забезпечує конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування та розвитку людського капіталу в туристичному секторі знаходяться у фокусі активних наукових досліджень. Зокрема, Я. Сало в статті [7] визначає стратегічну роль людського ресурсу в реалізації стратегії розвитку підприємства та аргументує наявність розриву між потенціалом людського капіталу в бізнесі й рівнем його фактичного використання. М. Босовська [2] визначає інноваційну екосистему туризму як сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких людський капітал посідає системоутворювальне місце [6]. Jiekuan Zhang [2] на основі емпіричного аналізу обґрунтував, що інновації в людському капіталі є необхідною умовою для досягнення високої конкурентоспроможності туризму та залучення й утримання талантів. Науковці Київської школи економіки [3] здійснили діагностику і людських ресурсів, ринку праці та соціальної сфери в умовах війни, встановили глибоку структурні зміни у використанні людського потенціалу, пов'язані з демографічними втратами країни, дисбалансом робочої сили на національному ринку, високим рівнем безробіття та міграції. R. Mi, S. Liu, C. Liu, Z. Li та S. Li досліджували людські ресурси крізь призму створення безперервного, циклічного процесу, який об'єднує освіту, професійний розвиток, обмін знаннями та інноваційну діяльність як на рівні окремого економічного суб'єкта, так і кластеру [8]. Питання розвитку цифрової освіти та формування цифрових компетентностей людських ресурсів через формування ефективної цифрової освітньої екосистеми актуалізується в документах ЄС, зокрема в Digital Education Action Plan 2021–2027 [9], де важливим вектором розвитку людського потенціалу визначено системний характер формування цифрових компетентностей протягом життя.

У табл. 1 здійснено бібліометричний аналіз публікацій з проблематики розвитку людського капіталу.

Компаративний аналіз наукових досліджень табл. 1. свідчить про значний науковий інтерес світової спільноти до проблематики розвитку людського персоналу. Бібліометричний аналіз 81 дослідження, опублікованого з 2020 по 2025 рік, дозволив виокремити п'ять кластерів, які представляють результати екосистемного підходу в розвитку людського потенціалу: економічне зростання за рахунок персоналу, HR-стратегії в туризмі, моделі розвитку людського капіталу, технології розвитку персоналу, цифровізація та цифрова

трансформація систем розвитку персоналу. Аналіз цих публікацій здійснено із застосуванням методів цитування, спільного цитування, бібліографічного зв'язування та мережевого аналізу. Водночас, проведений бібліометричний аналіз засвідчив про формування окремого дослідницького напрямку, присвяченого інноваціям в управлінні людськими ресурсами кластерних екосистем та дозволив зробити висновки, що у сучасному науковому дискурсі недостатньо дослідженими залишаються питання щодо формування екосистем для розвитку людського потенціалу. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Таблиця 1

Бібліометричний огляд фрейму детермінант розвитку людського потенціалу у глобальних наукометричних базах (2020–2025 рр.)

Тематика	Кількість публікацій за 2015–2025 у Scopus	Кількість публікацій за 2015–2025 у WoS	Рейтинг світових дослідників-лідерів
Управління персоналом	45000	38000	США Китай Велика Британія Індія Німеччина
Розвиток персоналу	18000	15000	
Людський капітал	70000	60000	
Компетентності персоналу	12000	10000	
Конкурентоспроможність персоналу	3100	2500	
Екосистема розвитку персоналу	800	600	
Екосистема розвитку персоналу в сфері туризму	51	30	

Джерело: складено авторами на основі мета-аналізу наукових публікацій в міжнародних наукометричних базах Scopus та WoS [10].

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування концептуальної моделі кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі для підвищення конкурентоспроможності туристичного кластера в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Для досягнення мети у статті поставлено та вирішено такі **завдання**: здійснено бібліометричний аналіз детермінант розвитку людського потенціалу у глобальних наукометричних базах; узагальнено теоретико-методологічні підходи до формування архітектоніки розвитку людського потенціалу; запропоновано концептуальну модель кластерної інноваційної екосистеми; визначено рівні її реалізації та інструменти цифровізації HR-менеджменту.

Матеріали та методи. Дослідження ґрунтується на системному та екосистемному підходах. Використано методи: бібліометричного аналізу (за базами Scopus та WoS за 2015–2025 рр.) для виокремлення п'яти кластерів наукових досліджень; мета-аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів (від класичного менеджменту до екосистемного); структурно-логічного моделювання для розробки концептуальної моделі; таблично-графічної візуалізації результатів.

Результати та обговорення. Узагальнено еволюцію теоретико-методологічних підходів, що формують методологічне підґрунтя екосистемного підходу. Розроблено концептуальну модель кластерної інноваційної екосистеми. Визначено її структурні підсистеми, рівні та практичні інструменти реалізації. Обґрунтовано інструменти цифровізації HR-менеджменту, що забезпечать розвиток людського капіталу в туристичному секторі.

Результати досліджень. Узагальнивши теоретико-методичні надбання в сфері HR-менеджменту, довели та визначили такі підходи (табл. 2), які створюють методологічний базис екосистемного підходу.

Грунтуючись на синтезі теоретичних підходів та емпіричних даних, пропонується концептуальна модель кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі (рис. 1).

Таблиця 2

Теоретико-методологічні підходи щодо формування архітектектоніки розвитку людського потенціалу

Теорії та концепції	Концепт, ідея	Методичний внесок	Дослідники
Класичного менеджменту	Базується на розробленні теоретичного базису менеджменту та принципів наукової організації праці; людські ресурси як витрати	Стандартизація процесів та діяльності, ефективність використання працівників, оплата праці за результатами	Ф. Тейлор, Л. Гілберт, М. Емерсон
Адміністративне управління (А. Файоль, М. Фоллет)	Базується на розробленні засад адміністрування та підпорядкування	Функції та принципи менеджменту персоналу (лідерство, взаємодопомога, підпорядкування)	А. Файоль, М. Фоллет
Бюрократична теорія	Комплексний підхід до менеджменту персоналу	Розподіл праці, влада та ієрархія, довічний найм, документування трудових відносин та управлінських рішень, регламентування праці, кар'єрне зростання персоналу	М. Вебер
Концепція «людських відносин»	Людиноорієнтований підхід до менеджменту персоналу	Морально-психологічний клімат, потреби персоналу, зростання продуктивності праці через задоволення потреб	Е. Мейо
Концепція людських ресурсів, школа поведінкових наук	Впровадження принципів психології, соціології та антропології в менеджмент персоналу	Ієрархія потреб людини, закономірності поведінки, визнання та мотивація	В. Скотт, А. Маслоу
Концепція ситуаційного підходу	Ситуаційний підхід до управління персоналом	Стилі управління. Лідерство, керівництво	Дж. Вудворд, Р. Блек, Д. Моутон
Концепції системного підходу	Підприємство як відкрита та закрита система	Цілі адміністрації, підрозділів та працівників; HR як інтегрована підсистема	П. Друкер, Р. Лайкерт
Концепції людського капіталу	Людина як найбільша цінність організації	Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу	М. Беккер
Теорія стратегічного управління персоналом	Персонал – конкурентна перевага організації	Стратегії управління персоналом	С. Фомбрун
Компетентнісно-орієнтований підхід	Синтез стратегічного управління та розвитку персоналу	Технології формування та розвитку компетентностей та здібностей персоналу	Дж. Хоткінсон
Управління людськими ресурсами (human resource management)	Людські ресурси як актив, що потребує інвестицій і розвитку	Гуманістичні підходи, командний менеджмент, холістичне охоплення процесів і явищ в сфері управління персоналу; людина – самодостатній аспект соціальної організації	Д. Урліч П. Друкер
Управління людиною (human being management)	Людина як основний стратегічний ресурс організації для досягнення цілей	Управління потребами, цінностями та установками людей; розвиток компетентностей людини та організації; конкурентоспроможність персоналу	М. Портер
Еко-системний	Формування екосистеми безперервного розвитку персоналу для створення інновацій та підтримки глобальної конкурентоспроможності	Системи управління талантами, компетентностями та екосистемою розвитку персоналу; цифрові екосистеми розвитку персоналу; штучний інтелект, великі дані в управлінні людським потенціалом	Мак Кінзі, П. Капелі

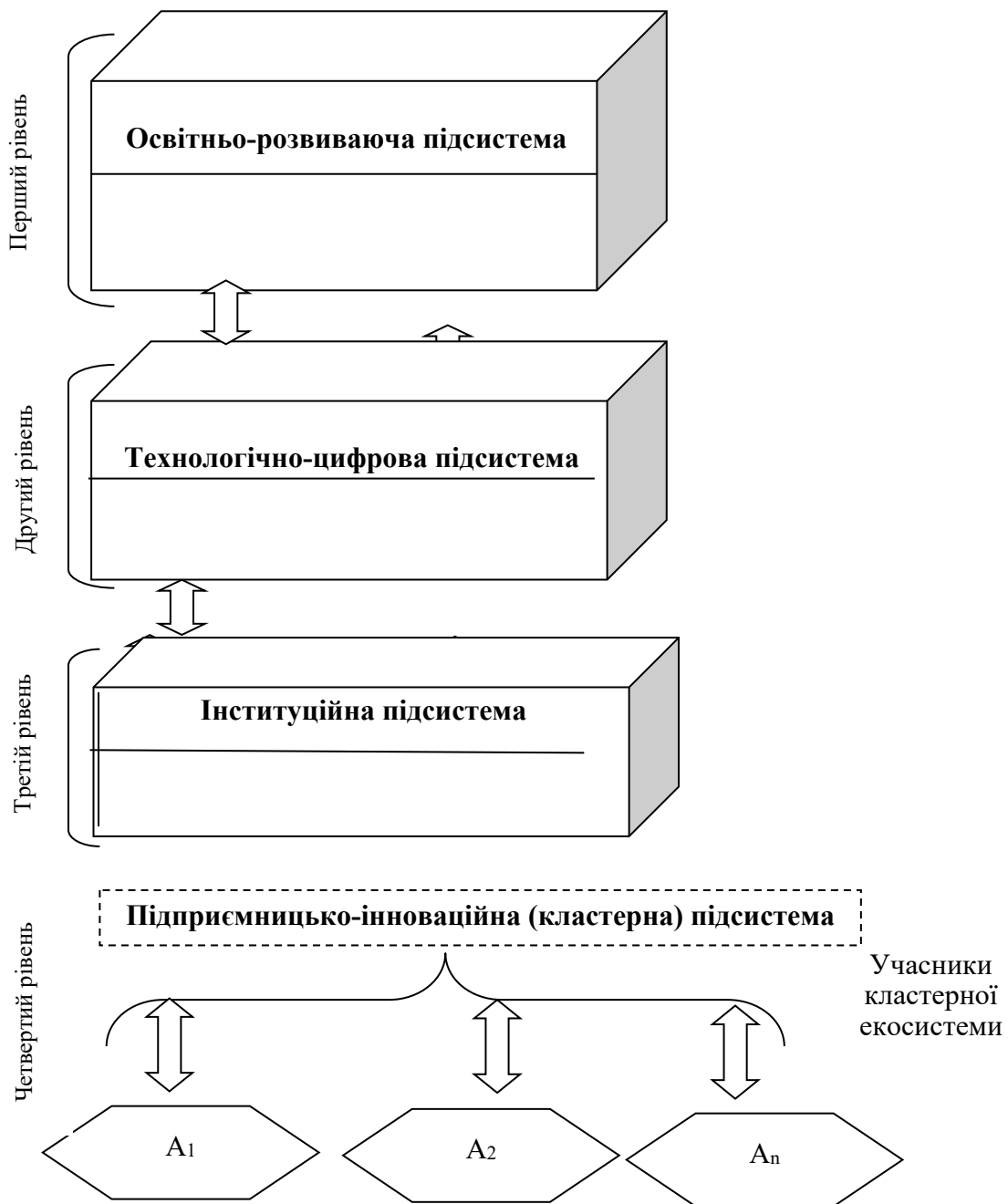
Джерело: складено авторами на основі мета-аналізу наукових публікацій в міжнародних наукометричних базах Scopus та WoS [10].



Джерело: складено авторами

Рис. 1. Концептуальна модель кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі

Модель кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі включає чотири взаємопов'язані підсистеми: освітньо-розвиваюча; технологічно-цифрова; інституційна; підприємницько-інноваційна (рис. 2).



Джерело: складено авторами.

Рис. 2. Рівні реалізації кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі

Як видно з рис. 2, перша підсистема – освітньо-розвиваюча – передбачає трансформацію системи освіти персоналу (формування знань та компетентностей) шляхом впровадження дуальної освіти або практикоорієнтованих систем навчання персоналу; створення індустріальних академічних хабів, розвитку програм безперервного навчання (life-long learning) та цифрових освітніх платформ. Особливої актуальності набуває підготовка фахівців з управління туристичними дестинаціями, цифрового маркетингу в туризмі, сталого туризму та кризового менеджменту. Дослідження показують, що людський капітал слід розвивати та вдосконалювати для розробки сталого смарт-туризму, який позитивно впливає на загальне економічне зростання країни або дестинації. Друга підсистема – технологічно-

цифрова – охоплює впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності туристичного кластера: розумне планування подорожей, системи управління потоками туристів, цифрові платформи для бронювання, технології віртуальної та доповненої реальності. У контексті розвитку людського капіталу критично важливим є підвищення цифрової грамотності працівників туристичної сфери. Як зазначають дослідники, інноваційні інформаційно-комунікативні системи та технології, лідерство, інновації та соціальний капітал, підтримані людським капіталом, є основними компонентами розумності туристичної дестинації [11]. Коеволюційна динаміка інтелектуального капіталу та штучного інтелекту створює нові можливості для сталого розвитку туристичних дестинацій як екосистем. Третя підсистема – інституційна – передбачає створення сприятливого регуляторного середовища, що стимулює інноваційну активність та інвестиції в людський капітал. Ключовими інструментами є: розробка та затвердження Стратегії розвитку туризму та курортів; інтеграція нормативно-правової бази України у сфері туризму, інтелектуального права, стратегічного партнерства, соціальної політики з відповідними нормативними актами ЄС; запровадження податкових стимулів для підприємств, що інвестують у навчання персоналу та впровадження інновацій; формування кластерних рад за участю представників бізнесу, освіти, науки та влади. Четверта підсистема – підприємницько-інноваційна – фокусується на створенні середовища, що заохочує підприємницьку ініціативу та інноваційну діяльність у межах кластера. Сюди належать: туристичні акселератори та бізнес-інкубатори, грантові програми для стартапів у сфері туризму, хакатони з розробки інноваційних туристичних продуктів. Досвід країн, що розвиваються, демонструє, що створення соціально-орієнтованих інноваційних екосистем розвитку талантів є ефективним механізмом розширення підприємницьких можливостей та конкурентних переваг для кластерної екосистеми.

Практична реалізація запропонованої моделі потребує застосування комплексу інструментів і заходів, які групуються за рівнями управління. На регіональному рівні пріоритетними напрями є: створення «смарт-офісів туристичного кластера» – координаційних центрів, які забезпечують зв'язок між бізнесом, освітою та владою; впровадження «паспортів компетенцій» для працівників туристичної сфери; розробка регіональних програм залучення талантів (зокрема, з-поміж внутрішньо переміщених осіб). Особливої уваги потребують прифронтові громади, де туристичні кластери можуть стати інструментом економічної стабілізації та соціальної реінтеграції. На рівні окремих суб'єктів бізнесу – учасників кластера – доцільним є: впровадження систем управління знаннями; формування індивідуальних планів професійного розвитку працівників; створення внутрішньофірмових інноваційних лабораторій; застосування гейміфікації у навчанні персоналу. На національному рівні необхідними є: розробка Національної рамки кваліфікацій у сфері туризму з урахуванням інноваційної складової; створення єдиної цифрової платформи «Інноваційна екосистема туризму України», що об'єднає всіх стейкхолдерів; забезпечення координації між центральними органами виконавчої влади у питаннях підготовки кадрів для туристичної галузі; гармонізація вітчизняних стандартів підготовки з європейськими відповідниками в рамках євроінтеграційного курсу. Цифровізація всієї туристичної екосистеми допоможе підвищити здатність бізнесу генерувати інновації та створювати конкурентні переваги. Сучасна туристична екосистема неможлива без використання цифрових інструментів та ШІ-технологій, їх використання у контексті вирішення завдань розвитку людського потенціалу представлено у табл. 3.

Цифровізація всієї туристичної екосистеми допоможе підвищити здатність бізнесу як забезпечувати ефективність у контексті вирішення завдань управління людським потенціалом, так і генерувати стійкі конкурентні переваги.

Таблиця 3

Напрями використання інструментів цифровізації та технологій штучного інтелекту для вирішення завдань розвитку людського потенціалу туристичної екосистеми

Сфери управління людським потенціалом	Напрями вирішення завдань
HR-інжиніринг HR-адміністрування	Внутрішні системи HR-адміністрування та цифрового документообігу (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR) ШІ-агенти, HR-аналітика та Big Data ШІ-аналітика всередині HCM/ATS платформ Нові ролі HR-менеджменту: «Інженери з автоматизації HR» або «Дизайнери досвіду співробітників» Інтеграція з хмарними сервісами та автоматизація документообігу за допомогою OCR та алгоритмів ШІ Імплементация цифрових підписів
Маркетинг та планування персоналу	Цифровий аналіз та просування HR-бренду Talent CRM для створення довгострокових відносин з кандидатами, talent-пули Персоналізація досвіду кандидата
Рерутмент, набір та підбір персоналу	Цифрові платформи рекрутменту (www.work.ua, jobs.ua, rabota.ua, pro-robotu.ua, LinkedIn) Автономні агенти рекрутингу (Agentic AI) для закриття вакансій; експрес-набір Опис вакансій Узгодження часу комунікацій в рерутменті Розроблення питань та завдань для співбесід Миттєвий фідбек та безперервний зв'язок із кандидатом Інтегровані Hurma System для автоматизації процесів найму та управління персоналом
Управління графіками та планування персоналу	Використання систем APS або Workday для автоматизації графіків і підвищення ефективності використання ресурсів AI-аналіз даних з POS-терміналів та операційних систем для передбачення пікових навантажень, автоматизації графіків змін та оптимізація штатного розміру
Мотивація працівників	Створення програм лояльності персоналу з персоналізованим підходом Розроблення програм навчання Персоналізація програм навчання Розроблення тестів та тестування персоналу Впровадження елементів гейміфікації в навчання
Оцінювання персоналу	Continuous Performance Management – система оцінки вбудована в щоденну роботу на основі досягнення цілей Впровадження елементів гейміфікації в оцінювання Програми, завдання, тести оцінювання Автоматичний збір фідбеку від споживачів партнерів Цифрові системи комплексної оцінки «360 градусів»
Навчання та розвиток, талант-менеджмент	Корпоративні системи навчання LMS (Learning Management Systems) - системи управління навчанням організацій, корпорацій, кластерних систем Платформи (наприклад, Cornerstone + EdCast) для персоналізованого навчання та підвищення кваліфікації Дистанційні системи, технології та платформи навчання ШІ-аналіз прогресу навчання, фідбеку Персоналізовані програми управління кар'єрою та просуванням
Цифровий онбординг	Портали/мобільний застосунок «McOnboard» для адаптації Миттєві відповіді на запитання в процесі адаптації Автоматичне узгодження часу персоналу без листів Проведення hentaikan (процесів залучення) через цифровий текстовий інтерфейс (чат-бот Олівія від Paradox, Workday) Автоматичний збір фідбеку після адаптації Корпоративні платформи та групові чати, Secondment; Buddying; E-learning; Job Shadowing у контексті адаптації

Продовження табл. 3

Сфери управління людським потенціалом	Напрями вирішення завдань
Управління поведінкою персоналу	Персоналізовані email-кампанії з урахуванням поведінки кандидата Аналіз поведінки персоналу, виявлення факторів задоволення персоналу Голосові та відеокommунікації "нового покоління" Аналітика робочих процесів (Workforce Analytics) та програми
Управління продуктивністю	CRM (Customer Relationship Management) для управління продуктивністю Розроблення метрик продуктивності та вимірювання продуктивності в реальному часі
Управління комунікаціями	360-градусний зворотний зв'язок (360-Degree Feedback) Об'єднані комунікаційні платформи (UC&C) ШІ-асистенти та "агенти" для комунікації Аналітика робочих сигналів (Work Signals) Платформи досвіду співробітників (EX Platforms) Корпоративні чат-боти, групи, соціальні мережі Комунікації в потоці роботи (Flow of Work) Персоналізація контенту та каналів комунікації (внутрішніх, зовнішніх)
Соціальна та психологічна підтримка персоналу під час військового стану	Програми покращення психологічного клімату Психологічна підтримка Кризова підтримка
HR-стратегія та політика	HRM-системи (Human Resource Management) для комплексної автоматизації HR-рішень SRM (Supplier Relationship Management) для оцінки взаємодії з клієнтами та постачальниками ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для інтеграції даних про ефективність персоналу із загальними бізнес-процесами HRIS/ATS-системи з інтеграцією AI/ML Інтегровані системи безпеки даних (DLP) Системи внутрішнього контролю та моніторингу за безпекою

Джерело: складено авторами.

Висновки. На основі бібліометричного аналізу (Scopus, WoS, 2015–2025 pp.) встановлено, що дослідження на перетині «екосистема розвитку персоналу в сфері туризму» є недостатньо представленими в наукових дослідженнях та практично затребуваними. Виокремлено п'ять кластерів сучасного наукового дискурсу щодо розвитку людського потенціалу.

Систематизація теоретико-методологічних підходів (від теорій класичного та адміністративного менеджменту, бюрократичної теорії, концепції «людських відносин» до компетентісно-орієнтованого та екосистемного підходів) дозволила створити методологічний базис для формування інноваційної екосистеми розвитку людського капіталу. Доведено, що еволюція поглядів на управління персоналом пройшла шлях від сприйняття людини як «витрати» (класичний менеджмент) до «активу, що потребує інвестицій» (управління людськими ресурсами) і, нарешті, до «ключового стратегічного ресурсу для створення інновацій та конкурентних переваг» (екосистемний підхід).

Запропоновано концептуальну модель кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі, яка включає чотири взаємопов'язані підсистеми: освітньо-розвиваючу (трансформація освіти на засадах дуальної освіти, індустріальних академічних хабів, life-long learning), технологічно-цифрову (впровадження LMS, VR/AR, AI-аналітики, цифрових платформ), інституційну (нормативно-правове забезпечення, податкові стимули, кластерні ради) та підприємницько-інноваційну (акселератори, бізнес-інкубатори, грантові програми, хакатони). Модель реалізується на

національному, регіональному та рівні окремих суб'єктів бізнесу, що забезпечує її гнучкість та адаптивність до різних умов функціонування туристичного кластера.

Визначено ключові практичні інструменти впровадження моделі за рівнями управління: на регіональному рівні – створення «смарт-офісів туристичного кластера», впровадження «паспортів компетенцій» для працівників туристичної сфери, розробка регіональних програм залучення талантів (зокрема, серед внутрішньо переміщених осіб); на рівні суб'єктів бізнесу – впровадження систем управління знаннями, формування індивідуальних планів професійного розвитку, створення внутрішньофірмових інноваційних лабораторій, застосування гейміфікації у навчанні; на національному рівні – розробка Національної рамки кваліфікацій у сфері туризму, створення єдиної цифрової платформи «Інноваційна екосистема туризму України», гармонізація вітчизняних стандартів підготовки з європейськими відповідниками.

Доведено, що цифровізація та інструменти штучного інтелекту є системоутворювальними елементами запропонованої екосистеми. Систематизовано 14 сфер управління людським потенціалом (HR-інжиніринг, маркетинг персоналу, рекрутмент, мотивація, оцінювання, навчання, онбординг, управління комунікаціями, соціальна підтримка, HR-стратегія тощо) з відповідними цифровими інструментами.

Результати дослідження можуть бути використані: органами місцевого самоврядування та туристичними кластерами для створення «смарт-офісів» та впровадження паспортів компетенцій; закладами вищої освіти для модернізації освітніх програм у сфері гостинності та туризму; бізнесом – учасниками кластера для впровадження інноваційних інструментів управління людськими ресурсами; державними органами для розробки стимулів щодо інвестування в людський капітал.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на кількісному оцінюванні ефективності запропонованої моделі, апробації на конкретних туристичних кластерах України.

References

Література

- 1 State Agency for Tourism Development of Ukraine (2026). *Publicnyi zvit Holovy Derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy Natali Tabaky za 2025 rik* [Public Report of the Head of the State Agency for Tourism Development of Ukraine Natalia Tabaka for 2025]. Kyiv: SATD. URL: https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/699325527969c051c0940125_dart_report_2025_web.pdf [in Ukrainian].
2. Zhang, J. (2025). Patterns of innovation-driven tourism competitiveness: Insights from 270 Chinese cities. *Tourism Management*, (107). 105063. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105063>.
3. Markuts, Y., Studennikova, I. & Mykhalyk L. (2025). *Ukraine Human Capital Chartbook. Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>.
4. Omelchenko, O. (2025). Lokalni turystychni klasteri yak instrument povoiennoho vidnovlennia turystychnoi haluzi Ukrainy [Local tourism clusters as a tool for post-war recovery of Ukraine's tourism sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-65> [in Ukrainian].
5. IMD World Talent Ranking 2024. *Dokumen: Website*. 2024. URL: <https://dokumen.tips/documents/wiseco-imd-world-talentraking>.
6. Bosovska, M. (2025). *Stratohuvannia innovatsiinykh klasternykh ekosystem v umovakh hlobalnykh zrushen dlia*
1. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік. Київ: ДАРТ, 2026. URL: https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/699325527969c051c0940125_dart_report_2025_web.pdf.
2. Zhang J. Patterns of innovation-driven tourism competitiveness: Insights from 270 Chinese cities. *Tourism Management*. 2025. Vol. 107. Art. 105063. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105063>.
3. Markuts Y., Studennikova I. Mykhalyk L. *Ukraine Human Capital Chartbook. Kyiv School of Economics*. 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>.
4. Омельченко О. Локальні туристичні кластери як інструмент повоєнного відновлення туристичної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-65>.
5. IMD World Talent Ranking 2024. *Dokumen: Website*. 2024. URL: <https://dokumen.tips/documents/wiseco-imd-world-talentraking>.
6. Босовська М. Стратегування інноваційних кластерних екосистем в умовах глобальних

- povoiennoho vidnovlennia turyzmu [Strategizing innovative cluster ecosystems in the context of global shifts for post-war tourism reconstruction]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 6 (57), 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-15> [in Ukrainian].
7. Salo, Ya. V. (2026). Rol liudskoho kapitalu u zabezpechenni rozvytku pidpriemstva [The role of human capital in ensuring the development of an enterprise]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (13), 232–237. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-30> [in Ukrainian].
8. Mi, R., Liu, S., Liu, C., Li, Z., & Li, S. (2025). The Nexus of Digitalization, Talent, and High-Quality Development: How Clusters Foster Sustainable Economic Growth. *Sustainability*, 17(18), 8503. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17188503>.
9. European Commission (2020). Digital Education Action Plan 2021–2027. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>.
10. Clarivate (n.d.). Web of Science Core Collection. Retrieved April 2, 2026. URL: <https://clarivate.com/academia-government/scientific-and-academic-research/research-discovery-and-referencing/web-of-science/web-of-science-core-collection/>
11. Krylova-Grek, Y. & Shyshkina, M. P. (2021). Online learning at higher education institutions in Ukraine: achievements, challenges, and horizons. *Information Technologies and Learning Tools*, 5(85), 163–174. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v85i5.4660>.
- зрушень для повоєнного відновлення туризму. *Сталій розвиток економіки*. 2025. №. 6 (57). С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-15>.
7. Сало Я. В. Роль людського капіталу у забезпеченні розвитку підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. №. 13. С. 232–237. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-30>.
8. Mi R., Liu S., Liu C., Li Z., Li S. The Nexus of Digitalization, Talent, and High-Quality Development: How Clusters Foster Sustainable Economic Growth. *Sustainability*. 2025. No. 17 (18). Art. 8503. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17188503>.
9. Digital Education Action Plan 2021–2027. *European Commission*. 2020. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>.
10. Web of Science Core Collection. *Clarivate*. Retrieved April 2, 2026. URL: <https://clarivate.com/academia-government/scientific-and-academic-research/research-discovery-and-referencing/web-of-science/web-of-science-core-collection/>
11. Krylova-Grek Y. Shyshkina M. P. Online learning at higher education institutions in Ukraine: achievements, challenges, and horizons. *Information Technologies and Learning Tools*. 2021. No. 5 (85). P. 163–174. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v85i5.4660>.