

УДК 005.95/.96:339.1]:005.334  
JEL classification: M12, M53, L81  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(27))

## СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

**ДАНИЛЕВИЧ Наталія**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
<https://orcid.org/0000-0002-2321-0487>  
e-mail: [danylevych.nataliia@kneu.edu.ua](mailto:danylevych.nataliia@kneu.edu.ua)

**ДАНИЛЕНКО Олена**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
<https://orcid.org/0000-0002-1334-2240>  
e-mail: [danylenko.olena@kneu.edu.ua](mailto:danylenko.olena@kneu.edu.ua)

*У сучасних умовах цифрових трансформацій, посилення безпекових викликів та нестабільності ринкового середовища особливого значення набуває стратегічний розвиток персоналу як чинник забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств сфери торгівлі. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування нових підходів до розвитку персоналу з урахуванням безпекових ризиків, цифровізації та змін у бізнес-середовищі.*

*Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення стратегічної моделі розвитку персоналу у сфері торгівлі в контексті безпекових викликів.*

*Дослідження ґрунтується на системному, стратегічному та компетентнісному підходах до управління розвитком персоналу. Дизайн дослідження передбачає поєднання теоретичного аналізу наукових підходів до розвитку персоналу та обґрунтування стратегічної моделі розвитку персоналу у сфері торгівлі. Особлива увага приділяється впливу цифровізації, безпекових ризиків та змін у бізнес-середовищі на формування компетентностей персоналу. У дослідженні розвиток персоналу розглядається як елемент системи стратегічного управління та забезпечення економічної стійкості підприємства.*

*У результаті дослідження здійснено теоретичне узагальнення ролі розвитку персоналу як ключового елемента системи стратегічного управління підприємствами сфери торгівлі. Визначено особливості та сучасні тенденції розвитку персоналу в умовах цифровізації, омніканальності та посилення безпекових викликів. Охарактеризовано вплив безпекових факторів і трансформацій бізнес-середовища на формування компетентностей працівників та організацію процесів їх розвитку. Розроблено стратегічну модель управління розвитком персоналу торговельного підприємства, що має циклічний характер і охоплює етапи аналізу, планування, реалізації, контролю та зворотного зв'язку. Встановлено взаємозв'язок між розвитком персоналу, підвищенням його конкурентоспроможності, ефективністю діяльності та стійкістю торговельного підприємства. Запропоновано напрями удосконалення системи розвитку персоналу, що передбачають інтеграцію стратегічного управління, розвиток цифрових компетентностей і підвищення адаптивності організації до сучасних викликів.*

*Ключові слова: менеджмент персоналу, розвиток персоналу, безпека, безпекові виклики, стратегія, стратегічна модель, торгівля, торговельне підприємство*

## A STRATEGIC MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE RETAIL SECTOR IN THE CONTEXT OF SECURITY CHALLENGES

**DANYLEVYCH Nataliia, DANYLENKO Olena**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*In the current climate of digital transformation, escalating security challenges, and market instability, the strategic development of personnel is particularly important for ensuring the resilience and competitiveness of enterprises in the retail sector. The relevance of the topic stems from the need to develop new approaches to employee development that account for security risks, digitalization, and changes in the business environment.*

*The study aims to substantiate the theoretical foundations and develop a strategic model for personnel development in the retail sector in the context of security challenges.*

*The study is based on systematic, strategic, and competency-based approaches to managing staff development. The research design involves combining a theoretical analysis of scientific approaches to personnel development with the justification of a strategic model for employee development in the retail sector. Particular attention is paid to the impact of digitalization, security risks, and changes in the business environment on the development of staff competencies. In the study, staff development is viewed as an element of the strategic management system and as a means of ensuring the enterprise's economic sustainability.*

*As a result of the study, a theoretical generalization of the role of personnel development as a key element of the strategic management system for enterprises in the trade sector has been carried out. The specific features and current trends in staff development in the context of digitalization, omnichannel retailing, and growing security challenges have been identified. The influence of security factors and transformations in the business environment on the formation of employees' competencies and the organization of their development processes is characterized. A strategic model for managing personnel development in a retail*

enterprise has been developed; it is cyclical and encompasses the stages of analysis, planning, implementation, control, and feedback. A correlation has been established between personnel development, enhanced competitiveness, operational efficiency, and the resilience of the retail enterprise. Proposed directions for improving the staff development system include integrating strategic management, developing digital competencies, and enhancing the organization's adaptability to contemporary challenges.

*Keywords* personnel management, personnel development, security, security challenges, strategy, strategic model, retail sector, retail enterprise.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.01.2026  
Прийнята до друку / Accepted 22.03.2026  
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Данилевич Наталія, Даниленко Олена

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМ ЗАВДАННЯМИ**

Розвиток персоналу виступає ключовим чинником формування кваліфікованої, адаптивної та мотивованої робочої сили, що безпосередньо визначає ефективність функціонування організації, її інноваційний потенціал та здатність утримувати працівників. У сучасних умовах він перестає бути лише операційним процесом і постає як фундаментальний елемент стратегічної стійкості організації, який забезпечує її конкурентоспроможність та фінансову стійкість, зокрема у сфері торгівлі.

Сфера торгівлі в Україні перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених процесами цифровізації, впровадженням омніканальних моделей, що поєднують онлайн- та офлайн-формати продажів, та посиленням безпекових викликів. Це зумовлює потребу у формуванні нових компетентностей, які виходять за межі традиційних навичок продажу та охоплюють цифрову грамотність, аналітичне мислення, управління клієнтським досвідом та здатність працювати в умовах постійних змін.

У контексті кризових безпекових викликів, що постають перед українськими підприємствами торгівлі, розвиток персоналу набуває додаткового значення як елемент системи стратегічного управління. Він має забезпечувати не лише професійне зростання працівників, а й формування стійкості організаційної культури, здатної протидіяти ризикам та підтримувати стабільність бізнес-процесів.

Відтак актуальним стає формування стратегічної моделі управління розвитком персоналу, яка враховує специфіку українських реалій, потреби ринку та фактори безпеки. Дане дослідження спрямоване на поглиблення теоретичних засад і вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення сучасних підходів до стратегічного розвитку персоналу у сфері торгівлі, з урахуванням цифрових трансформацій та актуальних безпекових викликів.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика розвитку персоналу як елемента системи менеджменту персоналу та розвитку людського капіталу загалом висвітлена у працях таких науковців, як Савченко В. [1], Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. [2]. Організація розвитку персоналу як система та як процес з урахуванням сучасних трендів та безпекових викликів розкрита у праці Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. [3]. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. [4] виокремили особливості цифровізації та її вплив на формування системи розвитку персоналу, а зарубіжні дослідники – колектив авторів Торрінгтон Д., Холл Л., Аткінсон К., Ейлор С. [5] зробили значний внесок у вивчення розвитку персоналу, систематизувавши та узагальнивши ключові концепції управління розвитком персоналу в контексті сучасного бізнес-середовища з урахуванням безпекових викликів. Науковці Губа Е. та Лінкольн І. [6] зробили важливий внесок у розвиток персоналу через свою роботу над парадигмою натуралістичної оцінки та критеріями достовірності (Credibility, Transferability, Dependability, Confirmability), які критично впливають на якість досліджень та оцінювання програм розвитку, забезпечуючи глибше та контекстуально-орієнтоване розуміння результатів розвитку персоналу.

Попри значний прогрес у використанні цифрових інструментів у сфері торгівлі, питання вдосконалення навичок клієнтського сервісу та розвитку персоналу залишаються недостатньо дослідженими. Це створює суттєвий виклик для підприємств, адже саме якість обслуговування та професійна компетентність працівників визначають здатність торговельних організацій ефективно реагувати на сучасні безпекові ризики, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкість у мінливому ринковому середовищі. Висвітлення цієї проблематики є важливим, оскільки вона безпосередньо впливає на стратегічні орієнтири розвитку бізнесу та формування адаптивних моделей управління персоналом у сфері торгівлі.

### **ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці стратегічної моделі розвитку персоналу підприємств сфери торгівлі, яка враховує сучасні безпекові виклики та спрямована на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності організацій у мінливому ринковому середовищі.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Торгівля виступає фундаментальним елементом національної економічної системи, забезпечуючи товарообіг та задоволення попиту населення. На сучасному етапі розвиток галузі детермінований високим рівнем невизначеності. Ключовими дестабілізуючими чинниками є воєнний стан, різноманітні безпекові виклики, трансформація логістичної інфраструктури та зміна споживчої поведінки. Водночас інтеграція до європейського ринку та впровадження цифрових технологій критично впливають на формування діяльності та функціонування торговельних суб'єктів.

Сучасна торгівля перетворилася з простого обміну товарів на складну систему, яка функціонує як сервісний хаб. Ключовими функціями є: доведення товарів до споживача, трансформація асортименту (сортування/пакування), фінансова (зміна форми вартості), інформаційна та сервісна (консультування, гарантії), а також стимулювання збуту через інноваційні канали, як-от електронна комерція.

Ключові функції управління продажами включають:

- постановка досяжних, але водночас складних цілей для підвищення продуктивності,
- розробка та впровадження стратегій продажів, що відповідають бізнес-цілям,
- відстеження прогресу та оптимізація показників ефективності за допомогою регулярного зворотного зв'язку, аналізу звітів та оглядів.

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі управління продажами вийшло далеко за рамки простого контролю за досягненням цілей. Йдеться про лідерство, мотивацію та стратегічний напрямок, які стимулюють продуктивність та сталий розвиток. Водночас, розвиток персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні того, щоб команди з продажу залишалися гнучкими, кваліфікованими та готовими адаптуватися до очікувань клієнтів, що часто змінюються. Розвиток навичок продажів за допомогою цілеспрямованого навчання допомагає фахівцям покращити свої комунікативні, переговорні здібності та навички вирішення проблем. Коли працівники відчують підтримку та бачать можливості для зростання, вони більш залучені та мотивовані до роботи.

Сфера торгівлі традиційно характеризується високим рівнем плинності персоналу, що призводить до значних фінансових втрат, пов'язаних із постійним рекрутингом, онбордингом та зниженням продуктивності новачків. Якісно організовані програми навчання та кар'єрного зростання є потужними інструментами для підвищення залученості та утримання цінних працівників, перетворюючи «роботу-на-час» на довгострокову кар'єру.

Відповідно, розвиток персоналу є ключовим драйвером конкурентоспроможності торговельного підприємства, оскільки підвищення кваліфікації та компетентності працівників (навчання, коучинг) прямо веде до зростання продуктивності, інноваційності та адаптивності організації. Взаємозв'язок між розвитком персоналу та конкурентоспроможністю працівників, підприємства, його товарів, робіт та послуг відображено на рис. 1.

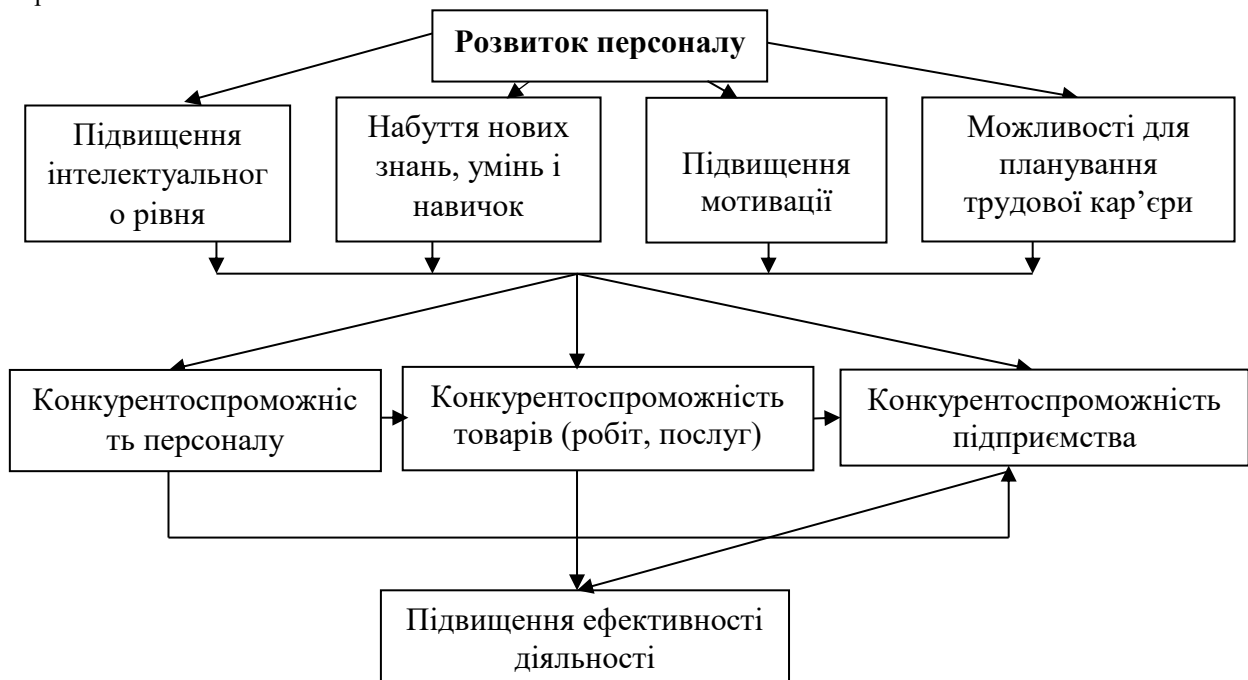


Рис. 1. Взаємозв'язок розвитку персоналу та конкурентоспроможності персоналу, товарів (робіт, послуг) торговельного підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 5, 7].

На рис. 1 подано логічну схему, яка ілюструє стратегічний взаємозв'язок між розвитком персоналу та формуванням конкурентних переваг торговельного підприємства. Центральним елементом схеми виступає розвиток персоналу, що визначає якість трудового потенціалу та здатність організації адаптуватися до сучасних безпекових викликів. Від цього блоку відходять чотири ключові напрями: підвищення інтелектуального рівня, набуття нових знань, умінь і навичок, посилення мотивації та створення можливостей для планування кар'єри.

Реалізація зазначених напрямів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність персоналу, яка забезпечує його переваги на ринку праці; конкурентоспроможність товарів, робіт і послуг, що відображає якість кінцевого продукту; а також конкурентоспроможність торговельного підприємства загалом, яка визначає його позиції у ринковому середовищі. Завершальним етапом є блок «Підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства», що інтегрує результати попередніх рівнів. Важливою особливістю схеми є наявність зворотного зв'язку: ефективність діяльності торговельного підприємства посилює його конкурентоспроможність, створюючи нові можливості для подальшого розвитку персоналу.

Таким чином, схема демонструє циклічний характер процесу: розвиток персоналу виступає вихідною точкою, а підвищення ефективності діяльності – кінцевим результатом, який водночас стає основою для нового витка стратегічного зростання та стійкості торговельного підприємства у контексті безпекових викликів.

Підвищення інтелектуального рівня персоналу виступає фундаментом для його подальшого професійного та особистісного зростання. Інтелектуально розвинений працівник здатний мислити системно, швидко знаходити рішення у нестандартних ситуаціях та генерувати інноваційні ідеї. Це сприяє зменшенню кількості помилок, прискорює процес прийняття управлінських рішень та підвищує адаптивність торговельної організації до сучасних безпекових викликів.

Набуття нових знань, умінь і навичок («твердих» та «м'яких») формує практичну складову розвитку персоналу. Йдеться про оволодіння сучасними цифровими інструментами, техніками продажів, методами викладки товарів та іншими компетентностями, що безпосередньо впливають на якість клієнтського сервісу. Кваліфікований продавець забезпечує високий рівень обслуговування споживачів, а професійний менеджер ефективніше реалізує угоди, що підвищує конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Важливим чинником є мотивація: навчання сприймається працівниками як інвестиція організації у їхній розвиток, що формує відчуття цінності та залученості. Вмотивований персонал працює результативніше, знижується рівень плинності кадрів, а це зміцнює конкурентні позиції торговельного підприємства на ринку.

Кар'єрне планування, як вертикальне, так і горизонтальне, створює для працівників перспективу професійного зростання та підвищує їхню лояльність до бренду. Формування внутрішніх лідерів є стратегічно вигідним, адже дозволяє торговельному підприємству розвивати власний управлінський резерв, що значно ефективніше та економічніше, ніж пошук топ-менеджерів на зовнішньому ринку.

Як показано на рис. 1, зазначені чотири фактори інтегруються у центральний блок «Конкурентоспроможність», який проявляється на трьох рівнях: конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність товарів (робіт, послуг) та конкурентоспроможність підприємства загалом. У підсумку формується ефект синергії: розвиток персоналу забезпечує підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства, що генерує додатковий прибуток. Останній, у свою чергу, може бути реінвестований у новий цикл розвитку персоналу, що підкреслює циклічність та стратегічний характер цього процесу.

Чотири ключові аспекти розвитку персоналу у контексті забезпечення конкурентоспроможності працівників та підприємства в контексті безпекових викликів, наведено в табл.1.

Таблиця 1

**Ключові аспекти розвитку персоналу сфери торгівлі у контексті безпекових викликів\***

Назва аспекту	Сутність у контексті безпекових викликів
Функціональний аспект	Розвиток персоналу розглядається як ключова функція системи управління людськими ресурсами (HRM), інтегрована зі стратегічним плануванням, організацією діяльності, мотивацією та контролем. У контексті безпекових викликів це забезпечує узгодженість політики управління персоналом з загальною стратегією торговельного підприємства та підвищує його стійкість.
Процесний аспект	Розвиток персоналу є багатокомпонентним і безперервним процесом нарощування компетентностей, що включає професійне навчання, підвищення кваліфікації, крос-тренінг, оцінювання та кар'єрне просування. У сучасних умовах це дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та реагувати на ризики, пов'язані з цифровізацією та глобальною конкуренцією.
Внутрішній аспект	Розвиток персоналу трактується як інвестиція у людський капітал, що забезпечує конкурентоспроможність працівників на ринку праці, їхню мобільність та затребуваність. У контексті безпекових викликів це створює кадровий резерв, здатний підтримувати стабільність торговельного підприємства навіть у кризових умовах.
Зовнішній аспект	Розвиток персоналу виступає стратегічним чинником успіху та рушійною силою конкурентоспроможності торговельного підприємства. Він безпосередньо впливає на якість товарів, робіт і послуг, а також на загальну стійкість бізнесу. У сучасних умовах це стає критично важливим для збереження позицій підприємства на ринку та його здатності протистояти безпековим ризикам.

\*Джерело: розроблено авторами



не лише покращує результати продажів, а й підвищує утримання персоналу та соціально-психологічний клімат в колективі [8].

Стратегічна модель управління розвитком персоналу має визначити напрями розвитку не лише всього складу персоналу підприємства загалом, а й кожного працівника окремо. Це включає створення комфортних умов праці, розробку систем стимулювання та мотивування, оптимізацію робочих процесів. Стратегія повинна бути спрямована на розвиток особистих і професійних якостей працівників, адже ефективність їхньої діяльності безпосередньо впливає на результативність торговельного підприємства в цілому.

Стратегічне управління розвитком персоналу – це інтегрований та динамічний процес, який вимагає уваги до змін у навколишньому середовищі та своєчасної адаптації бізнес-стратегій підприємств сфери торгівлі. У сучасних умовах стратегічний розвиток, поєднаний з маркетинговими підходами, що інтегрують аналіз потреб споживачів, брендінг та інновації у стратегічне управління, дозволяє підприємствам не лише забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність, але й створити унікальну цінність для клієнтів, що є ключовим фактором довгострокового успіху [9].

Розвиток персоналу водночас підвищує його конкурентоспроможність на ринку праці. Працівники, які постійно вдосконалюють кваліфікацію та набувають нових знань і навичок, отримують додаткові можливості для кар'єрного зростання як у межах підприємства, так і поза ним. Навіть у випадку вивільнення, підготовлений фахівець здатний швидше знайти нове місце роботи або започаткувати власну справу, що сприяє загальному розвитку економіки та створенню нових робочих місць.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Проведене дослідження засвідчило, що розвиток персоналу у сфері торгівлі в умовах цифрової трансформації та безпекових викликів є комплексним інструментом стратегічного управління, який інтегрує економічні, соціальні та психологічні аспекти. Він виступає критично важливою функцією та процесом для торговельних підприємств, що прагнуть підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати інноваційність та стає зростання. Формування стратегічної моделі розвитку персоналу визначено як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, оскільки вона сприяє залученню, утриманню та розвитку висококваліфікованих працівників, знижує рівень плинності та формує їх лояльність.

Разом з тим, стратегічний напрям розвитку персоналу у сфері торгівлі потребує додаткової інституційної підтримки, розбудови цифрової інфраструктури та системних інвестицій у людський капітал. Це особливо актуально в умовах безпекових ризиків, коли стійкість торговельних підприємств залежить від здатності персоналу швидко адаптуватися до змін та ефективно реагувати на виклики.

Удосконалення стратегічної моделі управління розвитком персоналу у цифрову епоху з урахуванням безпекових викликів передбачає:

- формування чітко визначеної HR-стратегії, узгодженої з бізнес-цілями підприємства;
- постійні інвестиції у навчання персоналу та розвиток цифрових компетентностей;
- створення внутрішніх систем, що забезпечують навчання, мобільність і співпрацю;
- державну підтримку через сприятливу політику та освітні реформи.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення HR-систем у сфері торгівлі, зокрема у напрямі інтеграції стратегічного розвитку персоналу з маркетинговими та інноваційними підходами. Це дозволить підприємствам не лише забезпечити конкурентоспроможність і стійкість, але й створити унікальну цінність для клієнтів, що є визначальним чинником довгострокового успіху в умовах сучасних безпекових викликів.

### **Література**

1. Савченко В. А. Розвиток персоналу [Електронний ресурс] : підручник / В. А. Савченко. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2015. 505 с.
2. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>
3. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. №2(20). С. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>
4. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
5. Torrington D., Hall L., Atkinson C., Aylor S. Chapter 18: Learning and Development. *Human Resource Management*, 10th Edition. Pearson Education Limited, 2017 (print and electronic). pp. 371–392. URL: [https://books.google.com/books/about/Human\\_Resource\\_Management.html?id=x8\\_C9NJHtYMC](https://books.google.com/books/about/Human_Resource_Management.html?id=x8_C9NJHtYMC)
6. Guba E. G., Lincoln Y. S. Fourth generation evaluation. Sage Publications, Inc., 1989.

7. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/e009d7c9-dae6-4e5d-9692-5193be551ea1/download>

8. Pererva I., Chen X., Personnel development management at an enterprise in the context of digital transformation: international experience and national practices. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 10. № 4, pp. 71 – 75. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-13>.

9. Tarasovych L., Martynenko A. Strategic management of the development of business organizations: innovative approaches and the role of marketing in ensuring sustainable competitiveness. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С.133-137. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.133>

### References

1. Savchenko V. A. Rozvytok personalu [Elektronnyi resurs] : pidruchnyk / V. A. Savchenko. 2-he vyd., pererob. i dop. K. : KNEU, 2015. 505 s.

2. Sytnyk Y., Pryharnyi S., Dmytryshyn Z. Metody rozvytku personalu v umovakh transformatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>.

3. Boryshkevych I. I., Hoi N. V., Zhuk O. I. Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu kompanii. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. 2024. №2(20). S. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>.

4. Vasiutkina N., Samitov R., Kolisnyk M. Formuvannia systemy rozvytku personalu pidpriemstv na innovatsiynkh zasadakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2023. № 1(46). S. 31-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>

5. Torrington D., Hall L., Atkinson C., Aylor S. Chapter 18: Learning and Development. *Human Resource Management*, 10th Edition. Pearson Education Limited, 2017 (print and electronic). pp. 371–392. URL: [https://books.google.com/books/about/Human\\_Resource\\_Management.html?id=x8\\_C9NJHtYMC](https://books.google.com/books/about/Human_Resource_Management.html?id=x8_C9NJHtYMC)

6. Guba E. G., Lincoln Y. S. Fourth generation evaluation. Sage Publications, Inc., 1989.

7. Profesiinyi rozvytok personalu pidpriemstv v systemi motyvatsiynoho menedzhmentu : kolektyvna monohrafiia / M. V. Semykina, S. V. Dudko, A. A. Orlova ta in. Kropyvnytskyi: Vydavets Lysenko V.F., 2021. 440 s. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/e009d7c9-dae6-4e5d-9692-5193be551ea1/download>

8. Pererva I., Chen X., Personnel development management at an enterprise in the context of digital transformation: international experience and national practices. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 10. № 4, pp. 71 – 75. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-13>

9. Tarasovych L., Martynenko A. Strategic management of the development of business organizations: innovative approaches and the role of marketing in ensuring sustainable competitiveness. *Ekonomichna nauka. Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2025. № 1. С.133-137. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.133>