

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: НА ОСНОВІ ЕКСПЕРТНОГО ПІДХОДУ

*Морозова О.О. здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти(PhD)
(Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*



У статті досліджено ключові фактори управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. На основі експертного опитування визначено роль освіти, досвіду, мотивації та цифрових компетенцій персоналу. Запропоновано стратегію розвитку людського капіталу для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: управління людським капіталом, підприємства торгівлі, цифрова економіка, компетенції персоналу, стратегія розвитку, цифрова адаптація, професійне навчання, автоматизація.

FORMATION OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGY OF TRADE ENTERPRISES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: BASED ON AN EXPERT APPROACH

Morozova O.O., PhD student, Educational and Research Institute “Ukrainian Engineering-Pedagogical Academy” of V.N. Karazin Kharkiv National University

This article examines key factors in human capital management for trade enterprises in the digital environment. The rapid digital transformation challenges businesses with process automation, e-commerce expansion, and AI integration. Traditional personnel assessment based solely on qualifications and experience is insufficient for efficiency.

The study, based on expert evaluation, identifies education, experience, motivation, and digital competencies as crucial for personnel effectiveness. While formal education remains vital, professional training, certification, and hands-on experience play a more significant role in digital adaptation. The study also explores the impact of age and gender on digital adaptability, concluding that motivation and willingness to learn are more important than demographic factors.

A strategic framework for human capital development is proposed to enhance trade enterprises' competitiveness. The strategy emphasizes continuous learning, digital skills development, and motivation programs to increase employee engagement. The growing automation of business processes and omnichannel retail trends require a workforce proficient in CRM systems, marketplace management, and online sales.

The findings contribute to adaptive human capital management strategies aligned with the evolving digital economy, ensuring long-term business sustainability and growth.

Keywords: human capital management, trade enterprises, digital economy, employee competencies, development strategy, digital adaptation, professional training, automation.

Постановка проблеми. Сучасні вимагає нових підходів до управління підприємства торгівлі функціонують у людським капіталом. Автоматизація бізнес-динамічному цифровому середовищі, що процесів, розвиток електронної комерції та

впровадження штучного інтелекту змінюють вимоги до персоналу, акцентуючі на адаптивності, цифровій грамотності та здатності до швидкого навчання.

Водночас традиційні методи оцінки персоналу, засновані виключно на кваліфікації та досвіді, вже не гарантують високої ефективності. Виникає питання: які саме чинники визначають продуктивність і конкурентоспроможність працівників у нових реаліях цифрового середовища? Як підприємствам торгівлі сформувати оптимальну стратегію управління людським капіталом, враховуючи такі аспекти, як рівень освіти, практичний досвід, вік, стать та наявність цифрових навичок?

Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного підходу, що включає аналіз експертних оцінок та визначення ключових факторів, які найбільше впливають на ефективність персоналу в цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях людський капітал розглядається як один із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, Черничко Т.В. та Козик І.М. досліджують вплив рівня освіти та професійної підготовки працівників на продуктивність підприємств торгівлі [10].

Гойчук В. та Любомудрова Н. аналізують роль досвіду роботи та вікової структури персоналу, вказуючи на їхній вплив на ефективність діяльності торговельних підприємств [2].

Попри наявні дослідження, недостатньо висвітленими залишаються питання визначення оптимального співвідношення між рівнем освіти, практичним досвідом, віком і статтю працівників у сфері торгівлі, що зумовлює актуальність дослідження.

Попри значну кількість наукових досліджень, залишається відкритим питання щодо визначення ключових факторів, які найбільше впливають на ефективність персоналу в цифровому середовищі, а також

розробки адаптивної стратегії управління людським капіталом для підприємств торгівлі. Важливим аспектом є також формування практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінських рішень у контексті цифрової трансформації.

Метою статті є теоретико-практичне обґрунтування формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія є основою довгострокового розвитку будь-якого підприємства, визначаючи його напрям діяльності, цілі та методи їх досягнення. У науковій літературі існує багато визначення понять «стратегія», але вони зводяться до того, що стратегія – це план дій, спрямований на забезпечення конкурентних переваг та адаптацію підприємства до впливу змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

У табл. 1 наведено основні визначення поняття «стратегія» різними авторами.

На основі аналізу представлених визначень можна запропонувати авторське трактування поняття «стратегія» – це комплексний багаторівневий процес формування та реалізації довгострокових цілей підприємства, який включає адаптацію до змінного зовнішнього середовища, з метою оптимізації ресурсів і створення конкурентних переваг для сталого розвитку підприємства.

Для підприємств торгівлі стратегія є критично важливою, оскільки ця сфера функціонує у висококонкурентному середовищі, яке постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, вподобань у поведінці споживачів та появи нових бізнес-моделей. Саме тому, стратегічне управління дозволяє підприємствам не лише утримувати свої ринкові позиції, а й забезпечувати довгостроковий сталий розвиток.

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегія» різними авторами

Автор	Визначення стратегії
1	2
Ансофф І. [1].	Це набір правил для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.
Грант Р.М. [3].	Планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [4].	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
М. Портер [5].	Наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції підприємств в галузі, для успішної протидії п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестиційних капітал (конкурентна стратегія).
Б. Карлофф [6].	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства.
У. Кінг, Д. Кліланд [7].	Загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей.
Г. Мінцберг [8].	Це не лише план чи напрямок, а й модель поведінки, що формується у процесі прийняття управлінських рішень.
А. Чандлер [9].	Це визначення основних довгострокових цілей підприємства, прийняття напрямів дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Залежно від мети та напрямку розвитку підприємства, виділяють такі типи стратегій: корпоративна, конкурентна, функціональна та інноваційна (рис. 1).

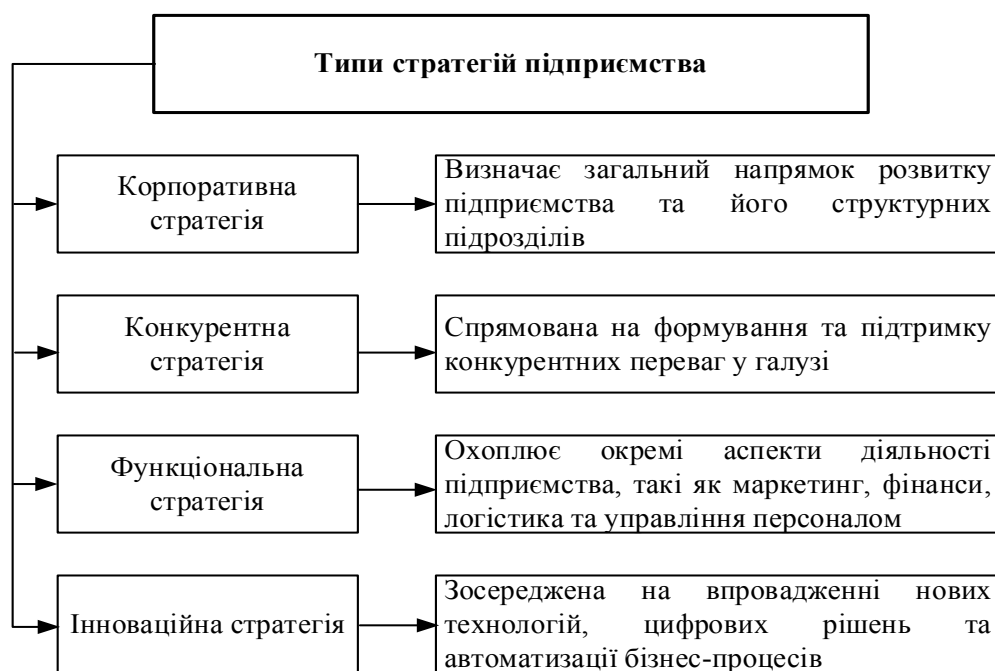


Рис. 1. Класифікація типів стратегій підприємства

Стратегія є ключовим елементом управління підприємством, визначаючи довгострокові цілі та напрями розвитку. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами, цифровізацією та зростаючою конкуренцією, стратегія має не лише окреслювати загальні орієнтири, а й бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на забезпечення конкурентних переваг.

Одним із найважливіших напрямів стратегічного розвитку підприємств є управління людським капіталом, оскільки саме компетентність, адаптивність та цифрові навички працівників визначають ефективність бізнес-процесів. Це особливо актуально для підприємств торгівлі, які працюють у динамічному середовищі, де рівень обслуговування, здатність швидко впроваджувати інновації та ефективно використовувати цифрові технології мають вирішальне значення [11].

Ще одним важливим аспектом стратегічного управління є його гнучкість і здатність адаптуватися до турбулентних змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства торгівлі стикаються з новими викликами, такими як автоматизація бізнес-процесів, перехід до омніканальних продажів, зміна споживчих пріоритетів та активне використання великих даних. Відповідно, ефективна стратегія має не лише враховувати поточні тенденції, а й передбачати майбутні зміни, забезпечуючи підприємству достатній рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Впровадження стратегічного підходу до управління людським капіталом дає змогу підприємствам торгівлі не лише ефективно реагувати на зміни бізнес-середовища, а й отримувати довгострокові конкурентні переваги. Насамперед це сприяє швидкій адаптації персоналу до цифрових технологій, що знижує ризики, пов'язані з цифровізацією та автоматизацією бізнес-процесів. Працівники, які мають необхідні навички

та досвід роботи з сучасними технологіями, більш ефективно інтегруються середовище, яке постійно трансформується та сприяють активному розвитку підприємства.

Окрім цього, стратегічний підхід дозволяє оптимізувати витрати на управління персоналом. Ефективне розподілення потенціальних ресурсів між інвестиціями в навчання, розвитком мотиваційних програм та автоматизацією процесів дає можливість підприємству використовувати свої ресурси найбільш ефективно. Це також позитивно впливає на зменшення рівня плинності кадрів: створення сприятливого середовища для професійного розвитку; визначення чітких перспектив кар'єрного зростання та формування ефективної корпоративної культури підвищують залученість і лояльність співробітників.

Наявність висококваліфікованого, мотивованого персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Фахівці, які добре володіють сучасними методами роботи, забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів, швидко адаптуються до змін ринку та сприяють реалізації стратегічних цілей підприємства, що, у підсумку, підвищує їх позиції у галузі.

Стратегічне управління людським капіталом є необхідною умовою успішного розвитку підприємств торгівлі у цифрову епоху. Впровадження ефективних підходів до управління персоналом дозволяє бізнесу адаптуватися до технологічних змін, оптимізувати робочі процеси та підвищувати рівень їх конкурентоспроможності. Важливим етапом у цьому контексті є визначення ключових факторів, що впливають на ефективність персоналу, та формування оптимальної стратегії розвитку людського капіталу відповідно до сучасних викликів.

Для формування ефективної стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі було проведено

експертне опитування, до якого були залучені 20 фахівців галузі, зокрема керівники підприємств торгівлі, HR-менеджери, аналітики ринку праці та консультанти з цифрової трансформації бізнесу та викладачі кафедри маркетингу та торговельного підприємства. Опитування було спрямоване на визначення ключових факторів, що впливають на ефективність персоналу підприємств торгівлі в умовах цифровізації.

Анкета-опитування включала запитання, що стосувалися впливу освіти, професійного навчання та сертифікації на конкурентоспроможність працівників, ролі практичного досвіду у підвищенні продуктивності праці, значущості цифрових компетенцій для адаптації до сучасного ринку праці, а також факторів,

що впливають на швидкість опанування нових технологій. Окрему увагу було приділено питанню автоматизації бізнес-процесів та її впливу на потребу у підвищенні кваліфікації працівників. Експерти оцінювали кожен із зазначених факторів за 10-бальною шкалою, де 1 бал – мінімальна значущість, а 10 – критична важливість для розвитку підприємств торгівлі.

Аналіз отриманих даних дозволив виявити пріоритетні напрями стратегічного управління людським капіталом та сформулювати рекомендації щодо розвитку персоналу відповідно до викликів цифрової економіки.

Результати опитування щодо впливу вищої освіти на ефективність роботи персоналу підприємств торгівлі наведено на рис.2.

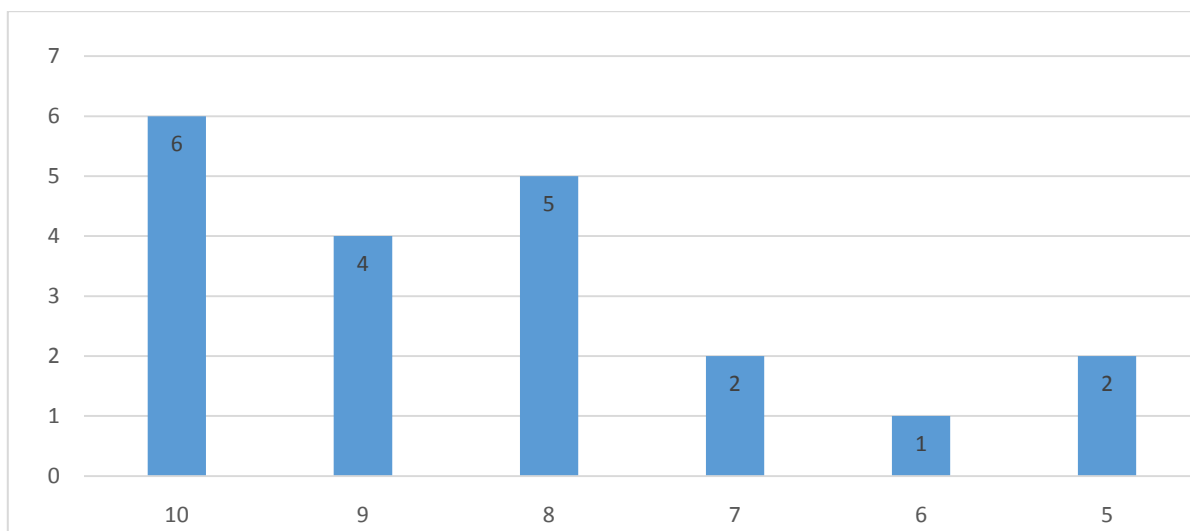


Рис.2. Експертна оцінка впливу вищої освіти на ефективність роботи персоналу

Експерти оцінили значущість вищої освіти для ефективної роботи персоналу на підприємствах торгівлі досить неоднозначно. Шість експертів (30%) визнали її критично важливою, виставивши максимальні 10 балів. Чотири експерти (20%) дали оцінку 9, ще сім респондентів (35%) оцінили значущість цього фактору на рівні 6–8 балів. Водночас троє експертів (15%) дали йому

відносно низькі оцінки (5–6 балів), що свідчить про те, що хоча вища освіта є важливим елементом, вона не є вирішальним чинником ефективності персоналу на підприємствах торгівлі.

Щодо впливу професійної сертифікації та додаткового навчання на продуктивність працівників підприємств торгівлі отримано наступні результати, які наведено на рис.3.

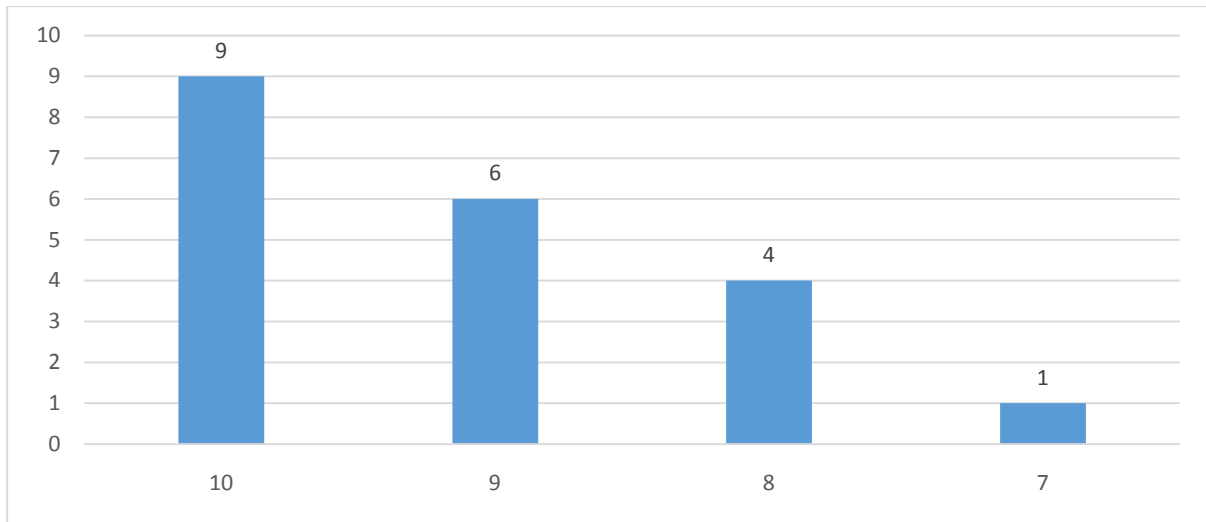


Рис.3. Експертна оцінка важливості впливу професійної сертифікації та додаткового навчання працівників підприємств торгівлі

На відміну від вищої освіти, професійні курси, тренінги та сертифікації отримали ще вищі оцінки. Дев'ять експертів (45%) виставили максимальні 10 балів, ще шість респондентів (30%) дали 9 балів, а чотири експерти (20%) – 8 балів. Лише один експерт (5%) оцінив цей фактор на 7 балів. Це підтверджує

необхідність постійного навчання та перекваліфікації працівників для підвищення їхньої ефективності.

Щодо впливу практичного досвіду роботи на розвиток підприємств торгівлі отримано наступні результати, які наведено на рис.4.

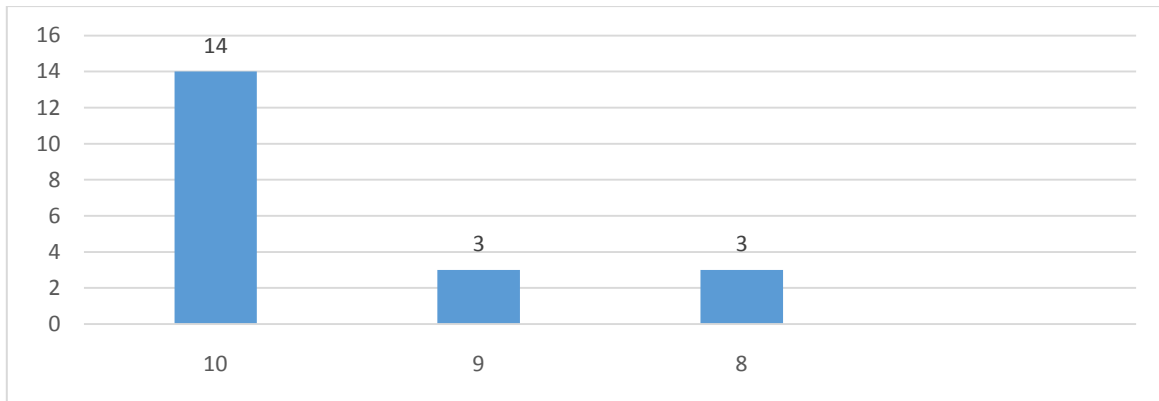


Рис. 4. Експертна оцінка важливості впливу практичного досвіду роботи працівника на розвиток підприємств торгівлі

Значення практичного досвіду для ефективності роботи персоналу отримало майже одностайне визнання. Чотирнадцять експертів (70%) виставили цьому фактору максимальну оцінку (10 балів), а ще троє (15%) дали 9 балів. Жоден експерт (15%) не оцінив значущість практичного досвіду нижче 8 балів. Це свідчить про те, що

підприємствам варто приділяти особливу увагу досвіду кандидатів при прийомі на роботу, а також розвивати внутрішні програми наставництва для передавання знань менш досвідченим працівникам.

Щодо впливу досвіду роботи в цифровому середовищі на ефективність персоналу підприємств торгівлі отримано наступні результати, які наведено на рис.5.

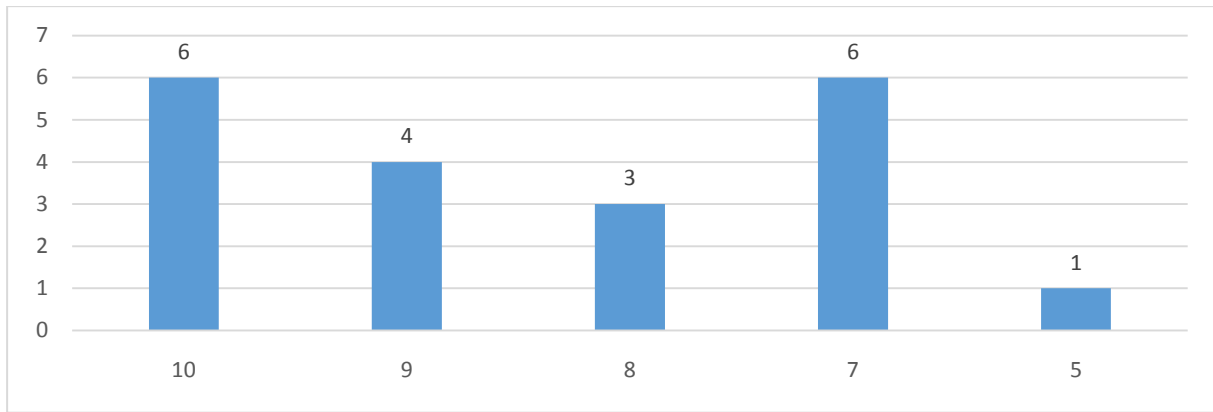


Рис. 5. Експертна оцінка важливості впливу досвіду роботи в цифровому середовищі

Шість експертів (30%) виставили цьому фактору максимальні 10 балів, ще чотири (20%) – 9 балів, а троє (15%) – 8 балів. Водночас шість респондентів (30%) дали оцінку 7, а один експерт (5%) – 5 балів. Це свідчить про високу, але не

абсолютну важливість цифрового досвіду для персоналу підприємств торгівлі.

Щодо впливу віку на здатність персоналу адаптуватися до цифрових технологій отримано наступні результати, які наведено на рис.6.

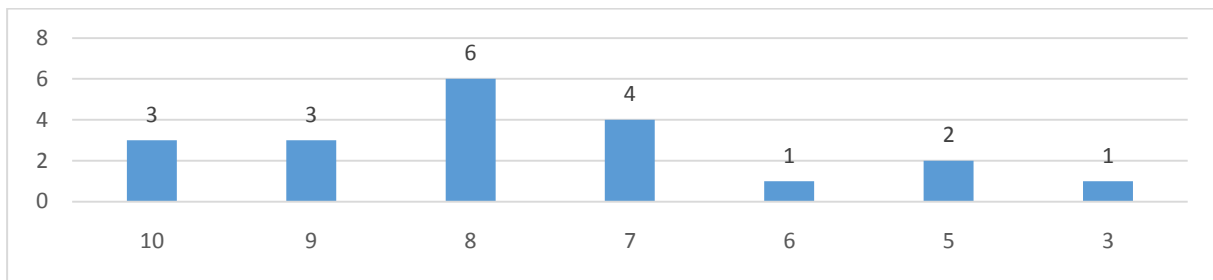


Рис. 6. Експертна оцінка впливу віку на здатність персоналу адаптуватися до цифрових технологій

Лише три експерти (15%) поставили цьому чиннику максимальні 10 балів, ще три (15%) дали 9 балів, шість (30%) – 8 балів, а чотири (20 %) – 7 балів. Один експерт (5%) оцінив цей фактор на 6 балів, двоє (10%) – на 5, а ще один (5%) – лише на 3 бали. Це означає, що вік працівника

може впливати на його здатність адаптуватися до цифрових технологій, але не є вирішальним фактором.

Щодо впливу статі на продуктивність працівників підприємств торгівлі отримано наступні результати, які наведено на рис.7.

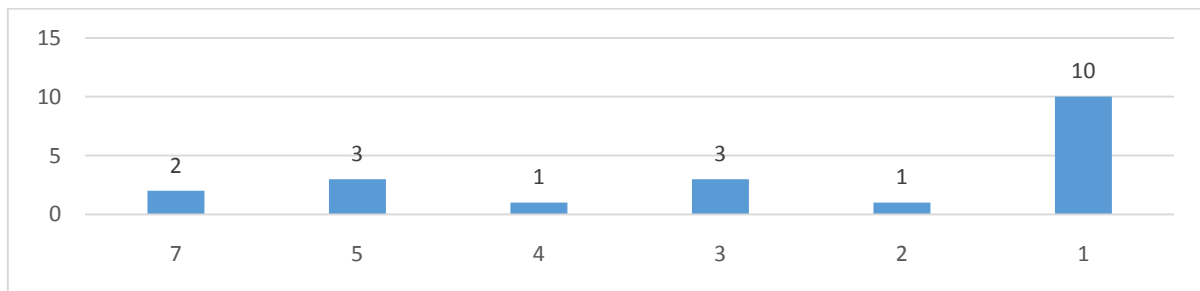


Рис. 7. Експертна оцінка впливу статі на продуктивність працівників підприємств торгівлі

Більшість експертів не вважають стать працівника значущим фактором. Десять експертів (50%) виставили цьому фактору мінімальну оцінку (1 бал), ще один (5%) – 2 бали, а три експерти (15%) – 3 бали. Чотири респонденти (20%) оцінили значущість цього фактору на рівні 4–5 балів. Лише двоє експертів (10%) дали оцінку 7, що свідчить про їхню часткову згоду з тим, що стать може впливати на

ефективність роботи. Таким чином, підприємствам слід орієнтуватися на професійні навички працівників, а не на демографічні характеристики.

Щодо впливу мотивації до самостійного навчання та професійного розвитку на ефективність персоналу отримано наступні результати, які наведено на рис.8.

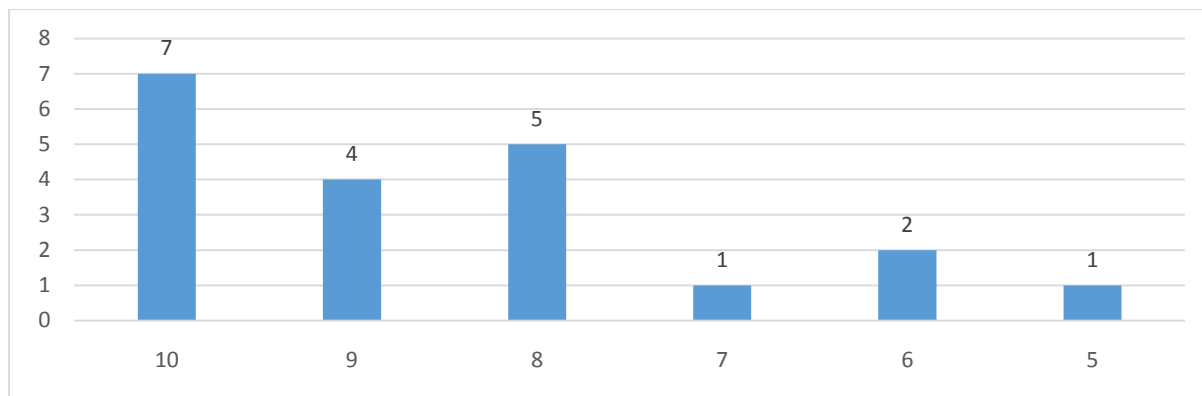


Рис. 8. Експертна оцінка впливу мотивації до самостійного навчання та професійного розвитку на ефективність персоналу

Мотивація працівників до самостійного навчання та професійного розвитку є важливим чинником ефективності персоналу в торгівлі. Сім експертів (35%) оцінили цей фактор найвищим балом (10), ще четверо (20%) поставили 9 балів, а п'ятеро (25%) – 8 балів. Один експерт (5%) виставив 7 балів, двоє (10%) – 6 балів, і лише один респондент оцінив (5%) цей фактор на 5

балів. Це свідчить про те, що хоча мотивація до самонавчання є загалом важливим фактором, її рівень може варіюватися залежно від конкретного працівника та умов роботи.

Щодо впливу автоматизації та цифровізації процесів на потребу в підвищенні кваліфікації персоналу отримано наступні результати, які наведено на рис.9.

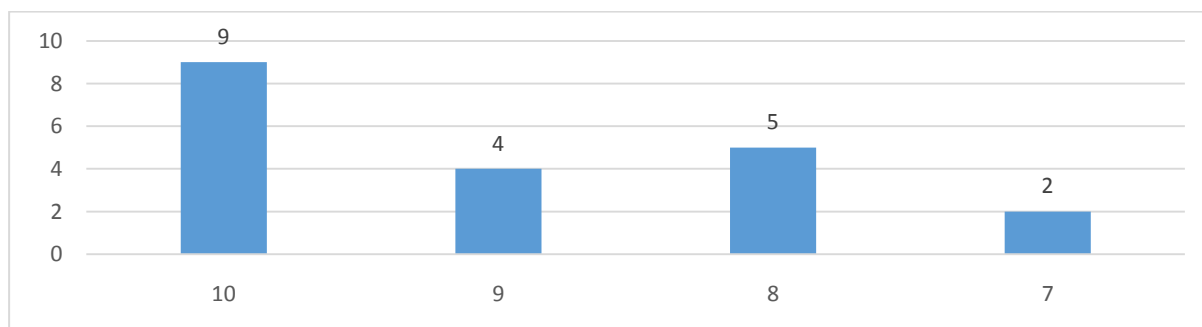


Рис. 9. Експертна оцінка впливу автоматизації та цифровізації процесів на потребу в підвищенні кваліфікації персоналу

Автоматизація та цифровізація необхідність підвищення кваліфікації бізнес-процесів значно впливають на персоналу. Дев'ять експертів (45%)

виставили цьому чиннику максимальні 10 балів, ще четверо (20%) дали 9 балів, п'ятеро (25%) – 8 балів, а двоє (10%) – 7 балів. Це підтверджує, що з впровадженням цифрових технологій виникає потреба в додатковому навчанні працівників для ефективного

використання нових інструментів та підвищення продуктивності.

Щодо впливу цифрових навичок керівників і стратегічного бачення розвитку на управління підприємствами торгівлі отримано наступні результати, які наведено на рис.10.

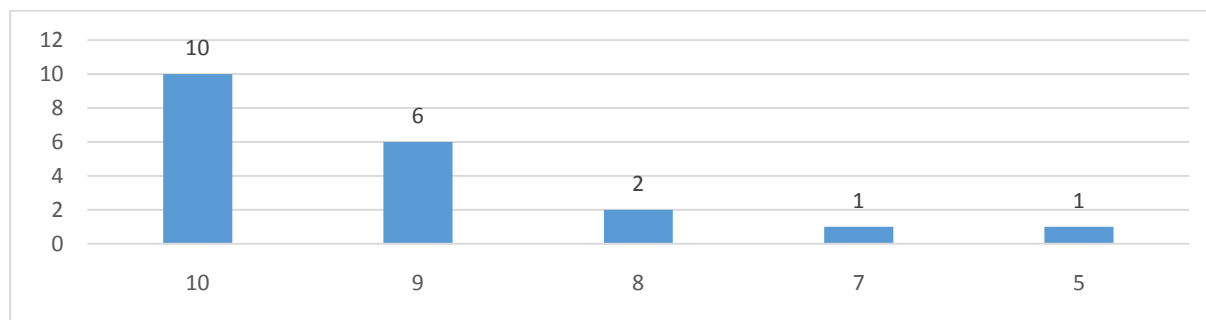


Рис. 10. Експертна оцінка впливу цифрових навичок керівників і стратегічного бачення розвитку на управління підприємствами торгівлі

Значущість цифрових навичок для управлінців отримала високі оцінки. Десять експертів (50%) поставили цьому фактору максимальні 10 балів, ще шість (30%) – 9 балів, двоє (10%) – 8 балів, один (5%) – 7 балів, і лише один (5%) експерт оцінив його на 5 балів. Це свідчить про критичну необхідність цифрової грамотності для керівників підприємств торгівлі, оскільки саме вони приймають стратегічні рішення щодо впровадження нових технологій і впливають на розвиток бізнесу в цифровому середовищі.

На основі проведеного дослідження було сформовано комплексну стратегію управління людським капіталом для підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації (рис.11). Запропонована стратегія спрямована на підвищення ефективності розвитку персоналу та конкурентоспроможності підприємств торгівлі через реалізацію низки ключових заходів.

Одним із першочергових напрямів є інвестиції у навчання та професійний розвиток співробітників. Створення корпоративних освітніх програм,

запровадження систем перекваліфікації та стажувань дозволяють забезпечити персонал актуальними знаннями та навичками, необхідними для роботи у цифровому середовищі.

Важливим аспектом є розвиток цифрових компетенцій, направлений на активне впровадження автоматизованих систем управління бізнесом, CRM-платформ, маркетинг-плейсів та інструментів онлайн-торгівлі, що вимагає від працівників високого рівня цифрової грамотності на сучасних підприємствах торгівлі. Навчальні програми, орієнтовані на освоєння цих технологій, сприяють підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Також значну роль відіграє наставництво та практичне навчання, сутність якого полягає у формуванні та розробленні програм адаптації нових співробітників, підтримка з боку досвідчених колег і впровадження внутрішніх механізмів передачі знань, що дозволяють швидше інтегрувати новий персонал у робочі процеси та зменшують ризики професійних помилок.

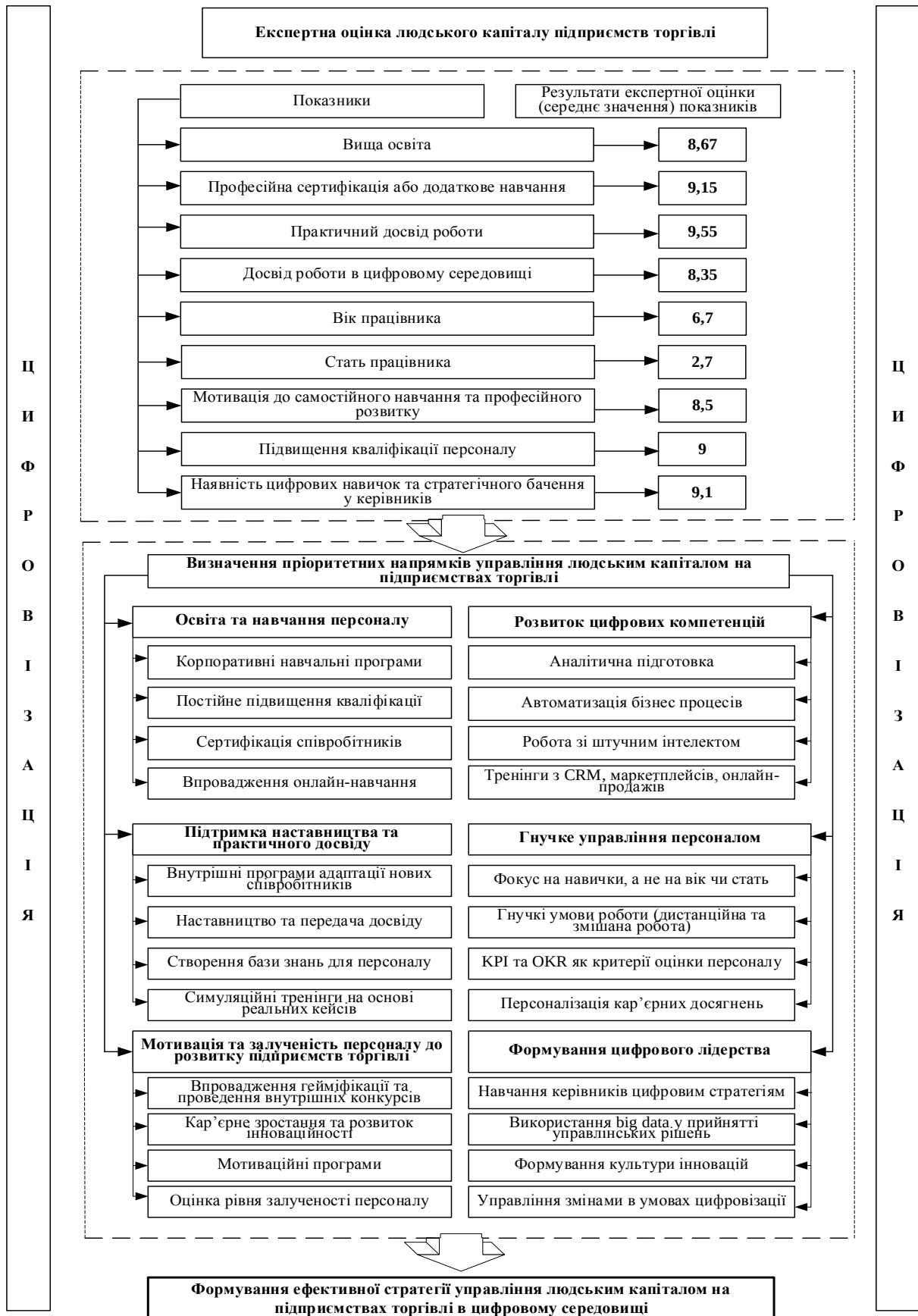


Рис.11. Стратегія управління людським капіталом для підприємств торгівлі в умовах

цифрової трансформації

Гнучке управління персоналом є ще одним важливим напрямом, орієнтованим не на демографічні характеристики, а на їх професійні навички, рівень адаптивності та здатність до навчання. Відмова від жорстких вікових обмежень при наймі персоналу сприяє залученню кваліфікованих фахівців незалежно від їх віку та досвіду роботи.

Щоб мотивувати працівників до саморозвитку, необхідно створювати ефективні системи нематеріального стимулювання. Кар'єрне зростання, внутрішні конкурси, програми професійного розвитку та корпоративні ініціативи мотивують персонал до вдосконалення своїх навичок та підвищують загальний рівень компетентності підприємства.

Окрему увагу слід приділити розвитку цифрового лідерства, за рахунок володіння стратегічним баченням використання цифрових технологій у розвитку бізнесу, розуміння їх впливу на ефективність підприємства та мати необхідні компетенції для впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

Зазначені напрями формують комплексну стратегію управління людським капіталом підприємств торгівлі, спрямовану на підвищення ефективності персоналу, адаптацію до цифрового середовища та забезпечення конкурентних переваг у динамічних ринкових умовах.

Висновки. Управління людським капіталом у цифровому середовищі є ключовим чинником успішного розвитку підприємств торгівлі. Проведене експертне опитування дозволило визначити основні фактори, що впливають на ефективність персоналу та потребують врахування під час формування стратегії. Зокрема, було встановлено, що формальна освіта залишається важливим чинником, проте основний акцент слід робити на професійне навчання, сертифікацію та практичну підготовку. Практичний досвід

є критично важливим для ефективної роботи персоналу, особливо в цифровому середовищі, де необхідні навички роботи з CRM-системами, маркетплейсами та онлайн-продажами.

Вік впливає на швидкість адаптації до цифрових технологій, однак не є визначальним чинником ефективності розвитку підприємств торгівлі. Гендерні аспекти, за оцінками експертів, також не мають суттєвого впливу на результативність працівників. Важливим є рівень мотивації та готовність до навчання, що потребує впровадження мотиваційних програм і підтримки культури безперервного розвитку. Автоматизація бізнес-процесів та цифровізація торгівлі посилюють потребу в підвищенні кваліфікації персоналу, а також у розвитку цифрових компетенцій серед керівників підприємств.

На основі отриманих результатів було сформовано стратегію управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на розвиток компетенцій персоналу, цифрову адаптацію, підвищення мотивації та впровадження гнучких підходів до управління працівниками. Реалізація цієї стратегії сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств торгівлі, підвищенню продуктивності персоналу та ефективній адаптації до умов цифрової економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H. I. *Strategic Management*. London: *Palgrave Macmillan*. 2007. Р. 252. DOI: 10.1057/9780230590601.
2. Гойчук В., Любомудрова Н. Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-127.
3. Грант Р. М. Сучасні концепції стратегічного управління.

Лондон: *Oxford University Press*. 2019. С. 412.

4. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. *Management*. New York : *Harper & Row*. 1988. P. 777.

5. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: *Основи*. 2009. С. 390.

6. Karloff B. *Business Strategy. Guide to Concepts and Models*. London and Basingstoke : *Macmillan Reference books*. 1989. P. 243.

7. Кінг У., Кліланд Д. Стратегічне планування та управління. Вашингтон: *Business Books*. 2015. С. 365.

8. Mintzberg H. *Patterns of Strategy Formulation. Management Science*. 1978. Vol. 24. pp. 934–948.

9. Чандлер А. Стратегія та структура: історія американських промислових корпорацій. *Гарвардський університет*. 2012. С. 390.

10. Черничко Т. В., Козик І. М. Управління людським капіталом у цифровій економіці. К.: *Видавництво НАН України*. 2021. С. 310.

11. Чобіток В. І., Морозова О. О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. *Вчені записки*. 2024. № 35(2). С. 165–176.

REFERENCES

1. Ansoff H. I. (2007) *Strategic Management*. London: *Palgrave Macmillan*. P. 252. DOI: 10.1057/9780230590601.

2. Hoichuk V., Liubomudrova N. (2007) *Chynnyky formuvannia liudskoho kapitalu pidpriemstv v umovakh nestabilnosti*. [Factors of Human Capital Formation in Enterprises under Conditions of Instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-127.

3. Hrant R. M. (2019) *Suchasni kontseptsii stratehichnoho upravlinnia*. [Modern Concepts of Strategic Management] London: *Oxford University Press*, p. 412.

4. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. (1988) *Management*. New York : *Harper & Row*. P. 777.

5. Porter M. (2009) *Stratehiia konkurentsii*. [Competitive Strategy]. Per. z anhl. A. Oliinyk, R. Silskyi. K.: *Osnovy*, p. 390.

6. Karloff B. (1989) *Business Strategy. Guide to Concepts and Models*. London and Basingstoke : *Macmillan Reference books*. P. 243.

7. KINH U., KLILAND D. (2015) *Stratehichne planuvannia ta upravlinnia*. [Strategic Planning and Management]. Vashynhton: *Business Books*, p. 365.

8. Mintzberg H. (1978) *Patterns of Strategy Formulation. Management Science*, vol. 24. pp. 934–948.

9. Chandler A. (2012) *Stratehiia ta struktura: istoriia amerykanskykh promyslovykh korporatsii*. [Strategy and Structure: The History of American Industrial Corporations]. *Harvardskyi universytet*, p. 390.

10. Chernychko T. V., Kozyk I. M. (2021) *Upravlinnia liudskym kapitalom u tsyfrovii ekonomitsi*. [Human Capital Management in the Digital Economy]. K.: *Vydavnytstvo NAN Ukrainy*, p. 310.

11. Chobitok V. I., Morozova O. O. (2024) *Formuvannia systemy upravlinnia liudskym kapitalom na pidpriemstvakh torhivli v tsyfrovomu seredovyshchi: teoretychni aspekty*. [Formation of a Human Capital Management System in Trade Enterprises in a Digital Environment: Theoretical Aspects]. *Vcheni zapysky*, vol. 35(2). Pp. 165–176.