

УДК 331.36:331.101.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.79

JEL Classification: J20, J24, J44, M12, O20

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

**ВОДОЛАЖСЬКА Т. О.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

**АЧКАСОВА Л. М.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4519-7789

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті репрезентовано підсумки наукової розвідки в галузі стратегічного управління персоналом, зокрема за тематикою формування стратегії розвитку персоналу підприємства. Обґрунтовано нагальну потребу у розробці та реалізації цієї стратегії як запоруки досягнення стратегічного розвитку підприємства та способу посилення конкурентних позицій працівників і підприємства загалом у теперішніх нестабільних умовах.*

*Здійснено вичерпний огляд новітніх публікацій і напрацювань фахівців, в підсумку якого виявлено, попри вагомості здобутки науковців, низку нерозв'язаних повною мірою завдань з формування та провадження стратегії розвитку персоналу, що потребують ретельного доопрацювання. По-перше, розкрита проблема необхідності упорядкування термінологічного апарату стратегічного управління персоналом; по-друге, виявлена та підтверджена необхідність у розробці підходу до формування стратегії розвитку персоналу, що завбачує послідовність визначених дій та рішень, відповідно сучасним вимогам та новітнім тенденціям на ринку праці.*

*Основна мета статті – упорядкувати формулювання терміну «стратегія розвитку персоналу» та запропонувати підхід до її розробки, базуючись на інноваційних засадах.*

*У підсумку дослідження, враховуючи сутність опорних (утворюючих) термінів («стратегія управління персоналом» і «розвиток персоналу»), уточнено формулювання сутності економічної категорії «стратегія розвитку персоналу». На його основі удосконалено підхід до формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах, репрезентований як блок-схема. Фундаментальними його розбіжностями із існуючими є: відображення чіткої підпорядкованості та місця стратегії розвитку персоналу в загальній ієрархії стратегій підприємства; задум її погодження як із корпоративною, так і з бізнес-стратегією компанії; завбачення необмінного застосування інноваційних методів навчання та розвитку персоналу в складі відповідних програм, розрахованих як на короткостроковий, так і на довготерміновий періоди.*

*Запропоновані ідеї є підґрунтям для здійснення подальших наукових розвідок, зокрема для вироблення науково-методичного інструментарію для уможливлення практичної реалізації цього процесу.*

**Ключові слова:** персонал, розвиток персоналу, стратегія розвитку персоналу, стратегія управління персоналом.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, в жорстких нестабільних складних ринкових умовах, до того ж ускладнених безпековими обставинами, результативне функціонування підприємств та організацій неможливе без забезпечення та досягнення стратегічного розвитку. Його уможливлення відбувається через реалізацію стратегічного управління компаніями, що завбачує вироблення дієвого набору стратегій традиційної підпорядкованості, зокрема загальної корпоративної стратегії / ділових стратегій / функціональних стратегій суб'єктів господарювання (логістичної, маркетингової, фінансової, інноваційної, стратегії управління персоналом тощо).

Нині вже не потребує доведення та підтвердження факт – персонал підприємств набув статусу їх визначального ресурсу, зокрема у стратегічному сенсі. Він дійсно є стрижневим засобом укріплення та нарощування конкурентної позиції організації на ринку, що спричиняє примноження значення людського фактора. Останнім часом та зараз на підприємствах України відзначаються такі явища, як «голод» персоналу, змінювання та змішування професій, потреба виконання декількох видів робіт чи посадових обов'язків одним співробітником тощо. Ці обставини також змінюють вимоги до наявного персоналу, підвищуючи їх та зумовлюючи необхідність опанування нових компетенцій, застосування у роботі сучасних методів, інструментів, технологій.

Це підтверджує потребу у першочерговому врахуванні необхідності розвитку персоналу, як стрижневої підстави для забезпечення розвитку підприємства загалом. Оптимальні методи, інструменти, шляхи та способи завбачення розвитку персоналу компаній зазвичай відображаються у загальній стратегії управління персоналом підприємства та деталізуються у відповідній інструментальній стратегії управління персоналом з його розвитку.

Для розроблення ефективної стратегії розвитку персоналу, по-перше, потрібно чітко усвідомити її зміст та складові елементи; по-друге, визначити черговість дій та рішень її формування; по-третє, дослідити та передбачити врахування основних тенденцій та викликів сучасності (діджиталізація, новітні підходи та методи навчання, інтелектуальні й технологічні інновації тощо), що дозволять зміцнити конкурентні позиції працівників та відповідно конкурентоспроможність підприємства загалом. Окреслені питання актуалізують завдання із розроблення найбільш прийнятної стратегії роз-

витку персоналу підприємств, що відповідає теперішнім можливостям, вимогам і запитам, а також сприяє реалізації загальної стратегії розвитку суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій спільноті досить активно досліджуються різноманітні проблемні питання, пов'язані із розробленням та впровадженням стратегії розвитку персоналу компаній [1 - 15], як-от: місце та роль стратегії розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємств (В. Л. Вороніна, А. В. Горопашна, Д. Е. Стівбун [1]; М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська [2]); послідовність організації розвитку персоналу як невід'ємної частини стратегії управління персоналом (О. Мантур-Чубата, І. Шелест, А. Данілкова, М. Зелена [3]); дослідження теоретичних засад управління розвитком працівників і пошук нових форм розвитку персоналу інноваційно-активних підприємств (О. І. Бабчинська, М. А. Горшков [4]); організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства (К. В. Ковальська, Р. А. Солодаренко-Літковська [5]); формування системи розвитку персоналу на інноваційних засадах в умовах цифровізації та виокремлення стратегій розвитку персоналу (Н. В. Васюткіна, Р. О. Самітов, М. О. Колісник [6]); методологія розробки стратегії розвитку персоналу компанії (А. В. Вороніна, К. М. Ніколаєва [7]); Л. І. Петрова [13]) та інші.

У підсумку вичерпного їх аналізу з'ясовано, що вчені одночасно наголошують на необхідності вироблення стратегії розвитку персоналу (людських ресурсів, кадрів) як дієвого засобу зміцнення та розвинення конкурентних позицій кожного окремого співробітника і компанії загалом, одночасно нарізно розглядаючи кожен аспект розв'язання такого завдання як в теоретичній, так і в методологічній та методичній площині.

Попри вагомий здобуток науковців, окреслені у вищезазначених працях сфери HR-менеджменту [1–15], натепер ще залишається низка завдань, пов'язаних із формуванням та впровадженням стратегії розвитку персоналу підприємств, які потребують ретельного доопрацювання.

Насамперед упорядкування потребує термінологічний апарат стратегічного управління персоналом, зокрема дефініція поняття

«стратегія розвитку персоналу». Переважна більшість наукових робок фахівців сфери стратегічного менеджменту персоналу містить численні ґрунтовні дослідження сутності економічної категорії «розвиток персоналу». Лише у нечисленних новітніх публікаціях фахівці зі стратегічного HR-менеджменту [7–11] надають як відмінні, так і споріднені (подібні), але не однакові назви і формулювання змісту та сутності терміна «стратегія розвитку персоналу» (табл. 1), що свідчить про існування начасної потреби в його з'ясуванні та уточненні.

Таблиця 1

## Дефініції терміна «стратегія розвитку персоналу підприємства»

Рік, автори, інформаційні джерела	Окреслене формулювання терміна «стратегія розвитку персоналу підприємства»
2017, А. В. Вороніна, К. М. Ніколаєва [7]	стратегія розвитку персоналу - «сукупність дій і послідовність виконання робіт, що дозволяють проаналізувати, оцінити і розробити необхідну систему впливів на персонал для забезпечення досягнення ним необхідного сукупного конкурентоспроможного потенціалу в рамках реалізації обраної стратегії розвитку персоналу» [7, с. 209]
2021, Н. С. Якімова, О. В. Марценюк, В. О. Мойсеєва [8]	стратегія розвитку персоналу - «узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей» [8]
2023, Ю. С. Шипуліна, О. О. Бур'ян [9]	стратегія розвитку персоналу є «комплексною моделлю дій, яка націлена на встановлення вимог до цих працівників та визначення рівня їхньої продуктивності для досягнення запланованих цілей підприємства [9, с. 1]
2023, Л. Федоришина, Л. Герасимчук [10]	«розвиток персоналу охоплює широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на підвищення знань, навичок, компетенцій і мотивації працівників, а також на створення сприятливих умов для їхнього особистого і професійного зростання» [10, с. 194]
2024, О. М. Таран, В. В. Сербін [11]	стратегія розвитку персоналу «виступає як узагальнююча модель дій, котрі направлені на створення такої сукупності вимог стосовно персоналу й ступеню ефективності в його роботі, котрий забезпечує підприємству досягнення встановлених ним цілей в бізнесі» [11, с. 717]

Джерело: згруповано авторами за [7 - 11].

Вивчення останніх наукових доробок сучасних фахівців зі стратегічного управління та їх ретельний аналіз дозволили підсумувати, що для формування стратегії розвитку персоналу підприємства дослідники використовують неоднакові підходи, методи, шляхи та інструменти.

Так, Л. І. Петрова, опираючись на принципи процесного підходу, досліджує та окреслює розвиток персоналу як «бізнес-процес, тобто послідовність дій, починаючи з уведення потрібних ресурсів і завершуючи одержанням певного результату (продукту)» [13, с. 129]. Проілюстрований бізнес-процес розвитку людських ресурсів підприємства включає такі етапи: визначення потреб у навчанні; формування бюджету навчання; визначення цілей навчання; визначення змісту програм, критеріїв оцінки та методів навчання; безпосередньо навчання та опанування професійних знань і навичок; оцінка ефективності навчання. На переконання автора, для його реалізації слід розробляти стратегію розвитку персоналу за таких умов, як-от: стаються суттєві зміни в бізнес-стратегії підприємства, провадиться його реорганізація (крупне злиття чи поглинання); обрана стратегічна ціль щодо вчинення прориву та набуття позиції лідера на ринку; розкрито фактичну розбіжність та невідповідність рівня прояву компетенцій персоналу (між наявним і потрібним).

На погляд авторів, стратегію розвитку персоналу доречно розробляти не обмежуючись окресленими вище умовами. У сучасних обставинах, що характеризуються швидкими темпами втрати актуальності інформації та знань, навпаки ця стратегія є визначальною для підприємств, потреба у її розробці і реалізації на безперервній основі не викликає сумнівів. До того ж у ній слід передбачити наперед не лише короткострокові заходи з розвитку персоналу для подолання нагальних кадрових потреб, а й програми невпинного набуття працівниками затребуваних нині та в перспективі компетенцій, що може бути досягнуто через врахування, приміром, HR-трендів (актуальних тенденцій та змін в управлінні персоналом), застосування інноваційних підходів і новітніх дієвих методів навчання тощо.

Врахування перспективних напрямків розвитку кадрового менеджменту під час розроблення стратегії розвитку персоналу містять наукові напрацювання Ю. С. Шипуліної та О. О. Бур'яна [9]. У їх публікації наведено організаційно-економічну модель розроб-

лення та реалізації цієї стратегії, що ґрунтується на «концепції систематичного навчання» та в загальному вигляді окреслює послідовність дій з її формування, зокрема:

- встановлення зв'язку та відповідності стратегії розвитку персоналу бізнес-стратегії підприємства;

- управління потенціалом персоналу через зіставлення фактичного та належного для уможливлення реалізації стратегії розвитку підприємства потенціалу персоналу, підсумком якого є балансування кадрового потенціалу;

- формування позитивного іміджу підприємства як працедавця перед потенційними співробітниками;

- на підставі результатів відстеження актуальних тенденцій ринку праці виявлення ключових напрямів інвестування в персонал;

- вибір пріоритетних шляхів розвитку персоналу для забезпечення відповідності рівня компетентності працівників вимогам, уможливлення створення кадрового резерву, посилення мотивації та лояльності співробітників [9].

Окреслена черговість є досить загальною, тому для практичного застосування потребує конкретизації дій на кожному з її етапів, а також методичного забезпечення.

Максимально деталізований варіант моделі розроблення та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства продемонстровано у праці К. В. Ковальської та Р. А. Солодаренко-Літковської [5, с. 151].

Він передбачає таку черговість конкретизованих кроків, зокрема: відповідно до змісту корпоративної та HR-стратегії підприємства формується стратегія розвитку його персоналу; для цього встановлюють основні цілі розвитку персоналу та окреслюють відповідні пріоритетні завдання; здійснюють оцінювання рівня розвитку співробітників, на підставі результатів якого будують програми постійного професійного розвитку для кожної окремої категорії персоналу та обирають планові заходи (формування резерву кадрів, адаптація, підвищення кваліфікації та навчання, планування кар'єри, атестація, стимулювання розвитку тощо); після їх звершення передбачена оцінка рівня розвитку персоналу підприємства та формування висновків щодо ефективності реалізації запланованих заходів, а також з'ясування ступеня узгодженості результатів стратегії розвитку із загальною корпоративною стратегією.

Проілюстрований процес формування та впровадження досліджуваної стратегії ґрунтується на комплексному підході; є чітким, зрозумілим; водночас не завбачує необхідність врахування бізнес-стратегії підприємства та, на додаток до професійного, ще особистісного та соціального розвитку персоналу через інноваційні методи і технології навчання.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Зрештою, глибокий аналіз суттєвих здобутків сучасних науковців та практиків HR-галузі дає підставу підсумувати, що сьогодні у всій повноті нерозв'язаними залишаються деякі проблемні питання стратегічного управління персоналом, що вимагають уваги, наступного опрацювання і вирішення, серед яких фіксується потреба:

– по-перше, у з'ясуванні чіткого формулювання змісту терміна «стратегія розвитку персоналу», що окреслює її підпорядкованість іншим стратегіям підприємства;

– по-друге, у розробці підходу до формування стратегії розвитку персоналу, що завбачує послідовність визначених дій та рішень, відповідно до сучасних вимог та новітніх тенденцій на ринку праці.

**Формулювання цілей статті** – упорядкувати формулювання терміна «стратегія розвитку персоналу» та запропонувати підхід до її розробки, базуючись на інноваційних засадах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Насамперед, для встановлення сутності досліджуваного терміна «стратегія розвитку персоналу», на думку авторів, доцільно ґрунтуватися на формулюваннях опорних (його утворюючих) термінів, як-от: «стратегія управління персоналом» і «розвиток персоналу».

У попередніх дослідженнях встановлено, що стратегією управління персоналом є «генеральний напрям та комплексна програма дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів та норм, спрямованих на формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства» [12, с. 191]. Оскільки стратегія розвитку персоналу є однією із інструментальних його стратегій (які уточнюють дії і рішення загальної HR-стратегії та утворені за відповідними функціями управління персоналом), тоді її зміст слід розуміти як деталізовану стратегію управління персоналом, що конкретизує дії, програми та

рішення стосовно саме цієї функції управління з розвитку, розглядаючи множину процесів з підготовки працівників, особистого, соціального і професійного зростання, формування кар'єрного шляху, планування резерву керівників тощо.

До того ж, згідно із наведеним розумінням сутності стратегії розвитку персоналу, чітко розкривається її підпорядкованість не тільки загальній корпоративній стратегії підприємства, а і бізнес-стратегіям, що знайшло відображення у пропонованому підході до розробки цієї стратегії (рис. 1).

Першим кроком пропонованого процесу формування стратегії розвитку персоналу підприємства, відображеного як блок-схема, є формування групи фахівців-виконавців цього завдання. До її складу доцільно залучити не лише керівників (директора, заступника директора, начальника HR-служби чи відділу управління персоналом тощо), а й представників інших категорій персоналу, як-от: спеціалістів, основних та додаткових робітників. Така ідея обґрунтовується тим, що таким чином відбувається більш повне, всебічне врахування потреб, можливостей та зацікавленостей як підприємства, так і його співробітників у професійному, соціальному та особистісному їх зростанні.

Другий етап черговості розробки інструментальної HR-стратегії з його розвитку полягає у визначенні цілей розвитку персоналу, на досягнення яких вона має бути орієнтована. Обов'язковою умовою під час їх проектування має бути узгодження із цілями, змістом загальної стратегії управління персоналом, бізнес-стратегії і корпоративної стратегії підприємства, що у комплексі дозволить посилити рівень його конкурентоспроможності.

Подальші дії варто здійснювати окремо для різних категорій (посад) персоналу (третій етап), оскільки індивідуалістичний підхід дозволить виявити та надавати ключового значення саме тим напрямкам й аспектам зростання співробітників, які відповідають теперішнім ринковим тенденціям, вимогам і викликам, враховують специфіку, складність виконуваних завдань як загалом, так і в межах окремої професії (спеціальності), а отже, дозволять співробітникам підвищити рівень їх компетентності в окремій сфері та досягти успіху. На четвертому кроці складеної блок-схеми обирають першу із категорій персоналу підприємства ( $i = 1$ ), а всі подальші етапи 5-12 здійснюють суто за нею.



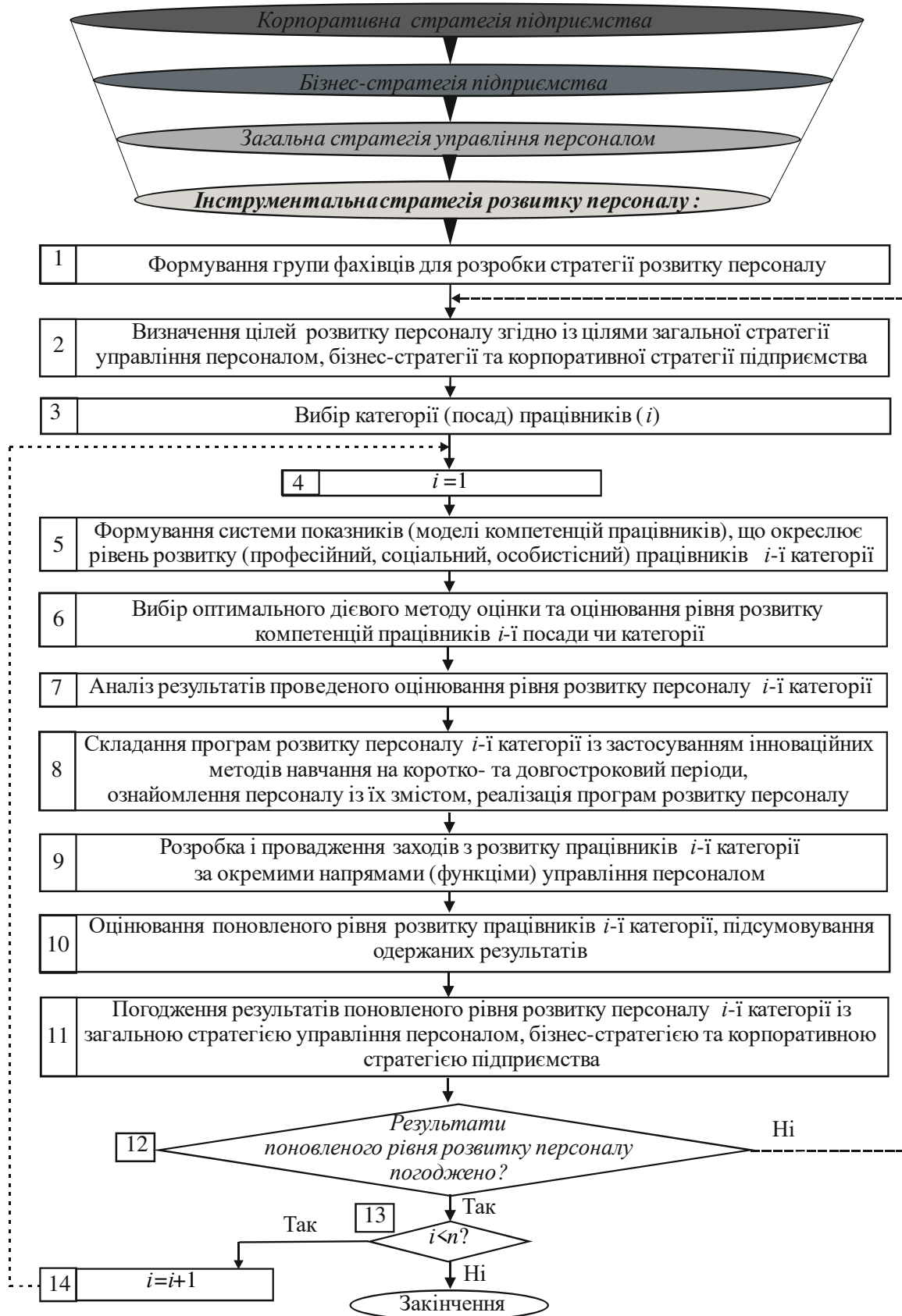


Рис. 1. Блок-схема процесу формування стратегії розвитку персоналу  
 Джерело: сформовано авторами за [5; 12].

На п'ятому етапі процесу вироблення стратегії розвитку персоналу здійснюють вибір показників, що повною мірою окреслюють рівень розвитку (професійний, соціальний, особистісний) працівників обраної категорії, а з їх обраної сукупності формують систему показників або ж модель компетенцій працівників.

На її основі після вибору оптимального методу оцінки рівня розвитку співробітників проводять оцінювання фактичного рівня прояву їх компетенцій (шостий етап). Для цього серед множини популярних методів оцінки ступеня вираження компетенцій персоналу варто обрати найбільш дієві, як-от:

- Ассесмент-центр, атестація, тестування, інтерв'ювання, оцінка результативності / KPI (Key Performance Indicators) (1-5 ранги);

- метод експертних оцінок якостей і характеристик робітників; ділові ігри (6-7 ранги);

- метод 360°, управління за цілями (Management by Objectives), метод управління досягненнями / результативністю (Performance Management) (8-10 ранги);

- метод алфавітно-числової шкали, комітетів, бальних оцінок, інтегрального показника, матричний метод вимірювання результативності, модифікований коефіцієнт Альфа-Йенсена, метод стандартних оцінок, ранжування (11–18 ранги) [14].

Сьомий етап побудованого процесу розроблення стратегії розвитку персоналу завбачує проведення аналізу результатів оцінювання рівня розвитку персоналу окремої категорії, що дає змогу виявити наявні «прогалини» та спрямувати подальші зусилля для їх скорочення та подолання.

На підставі підсумків такого аналізу складають програми розвитку співробітників окремої категорії (посади) як на короткостроковий (зазвичай тривалістю близько 3 місяців), так і на довготерміновий періоди (восьмий етап). Цей крок є досить важливим, оскільки саме на ньому потрібно здійснити вибір сукупності методів навчання та розвитку персоналу, що дійсно дозволять врахувати сучасні потреби ринку праці, можливості підприємства і його персоналу для їх застосування, а також набуті нових затребуваних нині та у майбутньому універсальних й специфічних компетенцій, що відповідають сьогоднішнім обставинам (цифровізації, глобалізації, автоматизації, застосування штучного інтелекту, переходу у дистанційну (відділену) площину тощо). Традиційні ж методи роз-

витку персоналу повною мірою зараз не в змозі забезпечити виконання такого завдання.

Тому, на додаток до традиційних методів розвитку персоналу, підприємствам неухильно слід завбачувати інноваційні методи у складі програм розвитку працівників, що враховують не лише професійне, а й соціальне та особистісне їх зростання. Для цього нині розроблені цифрові освітні платформи для навчання (самонавчання) окремих категорій працівників, віртуальні асистенти та інтерактивні технології для гарантування безперервного навчання, опанування і посилення потрібних навичок, планування програм розвитку працівників на базі результатів аналітики даних про них (наприклад, Big Data). Серед сучасних дієвих методів розвитку персоналу слід виокремити: тренінги, кейс-стаді, коучинг, E-learning, самонавчання та ін.

Після вибору певної їх множини та включення до програми розвитку персоналу окремої категорії, працівників, віднесених до неї ознайомлюють зі змістом програми та реалізують її практично.

На дев'ятому кроці запропонованої блок-схеми здійснюють розроблення та провадження ряду заходів з розвитку персоналу окремої категорії за різними напрямками і функціями управління персоналом, як-от: адаптація, планування кар'єри, виокремлення резерву кадрів, атестація, мотивація, стимулювання тощо.

Після опанування співробітниками інноваційних методів навчання та виконання програм розвитку персоналу і втілення кадрових заходів проводять повторне оцінювання наявного рівня прояву компетенцій співробітників - поновленого його рівня (етап 10). За результатами цього оцінювання чітко простежуються наявність (відсутність) та ступінь змін, що відбулися в результаті навчання, а також виявляються відхилення від потрібних значень.

Одинадцятий етап процесу розроблення інструментальної стратегії розвитку персоналу окремої категорії слугує для її погодження із корпоративною, бізнесовою та загальною HR-стратегією. Якщо ж результати поновленого рівня розвитку персоналу певної категорії не узгоджені із окресленими видами стратегій (етап 12), тоді слід повернутися до другого етапу блок-схеми та здійснити перегляд цілей розвитку персоналу згідно із цими стратегіями.

В іншому випадку – за умови погодження підсумків поновленого рівня розвитку персоналу досліджуваної категорії із

означеними стратегіями підприємства, варто рухатися до чергового етапу 13, призначеного для циклічної послідовності дій. Якщо розглянуто не всі категорії персоналу підприємства ( $i < n$ ) – переходять до наступного 14-го етапу, що завбачує вибір іншої (чергової) категорії та повертаються до етапу 4 для реалізації необхідних дій; в протилежному випадку – завершують алгоритм.

**Висновки.** У такий спосіб у науковій статті обґрунтовано нагальну потребу у формуванні і реалізації стратегії розвитку персоналу як дієвого засобу досягнення цілей підприємства та посилення конкурентних позицій як компаній, так і їх співробітників. Удосконалено формулювання сутності категорії «стратегія розвитку персоналу», ґрунтуючись на визначеннях її утворюючих термінів «стратегія управління персоналом» і «розвиток персоналу»: деталізована стратегія управління персоналом, що конкретизує дії, програми та рішення стосовно саме цієї функції управління з розвитку, розглядаючи множину процесів з підготовки працівників, особистого, соціального і професійного зростання, формування кар'єрного шляху, планування резерву керівників тощо.

Вдосконалено підхід до формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах, репрезентований як блок-схема, який, на противагу існуючим, відображає чітку підпорядкованість та її місце у загальній ієрархії стратегій підприємства, передбачає її погодження як із корпоративною, так і з бізнес-стратегією компанії; завбачує неодмінне застосування інноваційних методів навчання та розвитку персоналу в складі відповідних програм, розрахованих як на короткостроковий, та і на довготерміновий періоди.

Запропоновані ідеї є підґрунтям для здійснення подальших наукових розвідок, зокрема для вироблення науково-методичного інструментарію для уможливлення практичної реалізації цього процесу.

### Література

1. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С. 46-50. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf)
2. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний hr-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. № 59. С. 52-64. URL : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1958?locale=ru>

3. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 71–78. URL : <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/100>
4. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/4667>
5. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154. URL : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23>
6. Васюткіна Н. В, Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 31-37. URL : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590>
7. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Методологія розробки стратегії розвитку персоналу виробничої організації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 208-214. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/36.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/36.pdf)
8. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>
9. Шипуліна Ю. С., Бур’ян О. О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2687>
10. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2, Р. 189–196. URL : <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201>
11. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5 (5). С. 714-723. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754>
12. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2014. 204 с.
13. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5(50). С. 128–132. URL : <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/822-stratehichne-upravlinnia-rozvytkom-personalu>
14. Водолажська Т. О., Гура К. В., Семенова Т. Ю. Оцінювання компетенцій працівників підприємства: методичний інструментарій. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4489>
15. Мільнушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління*

персоналом. *Економічні науки*. 2024. № 1 (73). С. 44-49. URL : <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877/3332>

16. Armstrong, M., Taylor S. *Handbook of Human Resource Management Practices*. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 P.

## References

1. Voronina, V. L., Horopashna, A. V., Stovbun, D. E. (2021). Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehichnoho menedzhmentu [Personnel development strategy in the strategic management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 36, 46-50. Retrieved from : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf) [in Ukrainian].

2. Vedernikov, M. D., Chernushkina, O. O., Volyanska-Savchuk, L. V., Zelena, M. I., Bazaliyska, N. P. (2020). Stratehichniy hr-menedzhment v umovakh rozvytku suchasnoho pidpriemstva [Strategic hr-management in the conditions of the development of a modern enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU - A collection of scientific papers of ChDTU*, 59, 52-64. Retrieved from : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1958?locale=ru> [in Ukrainian].

3. Mantur-Chubata, O., Shelest, I., Danilkova, A., Zelena, M. (2022). Rozvytok personalu yak nevidiemna chastyna stratehii upravlinnia personalom [Personnel development as an integral part of personnel management strategy]. *Innovation and Sustainability - Innovation and Sustainability*, 4, 71–78. Retrieved from : <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/100> [in Ukrainian].

4. Babchynska, O. I., Gorshkov, M. A. (2024). Efektyvne upravlinnia rozvytkom personalu v innovatsiino-aktyvnykh pidpriemstvakh dlia pidvyshchennia konkurentozdatnosti [Effective management of personnel development in innovatively active enterprises to increase competitiveness]. *Efektyvna ekonomika - Efficient economy*, 9. Retrieved from : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/4667> [in Ukrainian].

5. Kovalska, K. V., Solodarenko-Litkovska, R. A. (2020). Orhanizatsiino-metodychni aspekty realizatsii stratehii rozvytku personalu pidpriemstva [Organizational and methodological aspects of the implementation of the company's personnel development strategy]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*, 7, 150–154. Retrieved from : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23> [in Ukrainian].

6. Vasyutkina, N. V., Samitov, R. O., Kolisnyk, M. O. (2023). Formuvannia systemy rozvytku personalu pidpriemstv na innovatsiinykh zasadakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Formation of the enterprise personnel development system based on innovative principles in the conditions of digitalization of the economy]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable economic development*, 1 (46), 31-37. Retrieved from : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590> [in Ukrainian].

7. Voronina, A. V., Nikolayeva, K. M. (2017). Metodolohiia rozrobky stratehii rozvytku personalu vyrobnychoi orhanizatsii [Methodology of developing a strategy for personnel development of a production organization]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 8, 208-214. Retrieved from : [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/36.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/36.pdf) [in Ukrainian].
8. Yakymova, N. S., Martsenyuk, O. V., Moiseyeva, V. O. (2021). Udoshkonalennia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [Improvement of the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 32. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743> [in Ukrainian].
9. Shipulina, Yu. S., Buryan, O. O. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu z osoblyvymy potrebamy [Strategic management of the development of personnel with special needs]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 53. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2687> [in Ukrainian].
10. Fedorishyna, L., Gerasimchuk, L. (2023). Rozvytok personalu v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Personnel development in the enterprise management system]. *Modeling the development of the economic systems - Modeling the development of the economic systems*, 2, 189-196. Retrieved from : <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201> [in Ukrainian].
11. Taran, O. M., Serbin, V. V. (2024). Stratehiia rozvytku personalu : suchasni trendy ta tekhnolohii [Personnel development strategy: modern trends and technologies]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy - Society and national interests*, 5 (5), 714-723. Retrieved from : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754> [in Ukrainian].
12. Krivoruchko, O.M., Vodolazhska, T.O. (2016). Upravlinnya personalom pidpriemstva : navch. posib. [Personnel management of the enterprise : training manual]. Kharkiv : KhNAHU [in Ukrainian].
13. Petrova, I. L. (2011). Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu [Strategic management of personnel development]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli - Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, 5 (50), 128–132. Retrieved from : <https://library.krok.edu.ua/katuji/statti/822-stratehichne-upravlinnia-rozvytkom-personalu> [in Ukrainian].
14. Vodolazhska, T. O., Hura, K. V., Semenova, T. Yu. (2024). Otsiniuvannia kompetentsii pratsivnykiv pidpriemstva : metodychnyi instrumentarii [Evaluation of the competences of the company's employees: a methodological toolkit]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 8. Retrieved from : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4489> [in Ukrainian].
15. Milnushkin, K. V. (2024). Stratehichni aspekty upravlinnia personalom v konkurentnykh umovakh [Strategic aspects of personnel management in competitive conditions]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky - Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*, 1 (73). 44-49. Retrieved from : <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877/3332> [in Ukrainian].

16. Armstrong, M., Taylor S. (2020). Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing. [in English].

## FORMATION OF PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGY ON INNOVATIVE BASIS

**VODOLAZHSKA T.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

**ACHKASOVA L.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4519-7789

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

**Abstract.** *The article presents the results of scientific research in the field of strategic personnel management, in particular, on the topic of forming the company's personnel development strategy. The urgent need for the development and implementation of this strategy as a key to achieving the strategic development of the enterprise and a way to strengthen the competitive positions of employees and the enterprise in general in the current unstable conditions is substantiated.*

*An exhaustive review of the latest publications and the work of specialists was carried out, as a result of which, despite the significant achievements of scientists, a number of not fully resolved tasks in the formation and implementation of the personnel development strategy were revealed, which require careful refinement. First, the problem of the need to streamline the terminological apparatus of strategic personnel management is revealed; secondly, the need to develop an approach to the formation of a personnel development strategy, which provides for a sequence of defined actions and decisions, in accordance with modern requirements and the latest trends in the labor market, was identified and confirmed.*

*The main goal of the article is to organize the wording of the term "personnel development strategy" and propose an approach to its development, based on innovative principles.*

*As a result of the study, taking into account the essence of the supporting (formative) terms ("personnel management strategy" and "personnel development"), the formulation of the essence of the economic category "personnel development strategy" was clarified. Based on it, the approach to forming a personnel development strategy based on innovation was improved, represented as a block diagram. Its fundamental differences with the existing ones are: reflection of the clear subordination and place of the personnel development strategy in the general hierarchy of the company's strategies; the idea of its agreement with both the corporate and the business strategy of the company; ensuring the constant use of innovative methods of training and personnel development as part of relevant programs, designed for both short-term and long-term periods.*

*The proposed ideas are the basis for carrying out further scientific investigations, in particular for the development of scientific and methodological tools to enable the practical implementation of this process.*

**Key words:** *personnel, personnel development, personnel development strategy, personnel management strategy.*





This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.