

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-92>

УДК 331.36:331.101.3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

FORMATION OF A STRATEGY TO STIMULATE PERSONNEL DEVELOPMENT AT THE ENTERPRISE

Малішевська Єлизавета Павлівназдобувач вищої освіти,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9649-5951>**Якимова Наталія Сергіївна**доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5278-1142>**Malishevskaya Yelyzaveta, Yakymova Nataliia**
Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві в умовах зростаючої конкуренції, цифрової трансформації та динамічних змін ринку праці. Запропоновано поетапний алгоритм формування стратегії стимулювання розвитку персоналу, який включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання потреб у розвитку, визначення стратегічних цілей, формування системи стимулів, планування бюджету, пілотне впровадження, моніторинг та коригування. Показано, що реалізація такої стратегії сприяє зростанню рівня кваліфікації персоналу, підвищенню продуктивності праці, зміцненню інноваційного потенціалу організації, формуванню кадрового резерву та посиленню привабливості підприємства як роботодавця. Результати дослідження можуть бути використані під час розроблення HR-стратегій, удосконалення системи корпоративного навчання та формування політик розвитку людського капіталу на підприємствах різних галузей.

Ключові слова: розвиток персоналу, стратегія стимулювання, мотивація, компетентності, професійне навчання, кадровий потенціал, HR-менеджмент.

The article explores theoretical and applied aspects of forming a strategy for stimulating personnel development at an enterprise in the context of growing competition, digital transformation, and dynamic changes in the labor market. The need to transition from fragmented professional training measures to an integrated, long-term, and adaptive human capital development strategy is substantiated, encompassing a complex of material and non-material incentives, competence assessment mechanisms, career planning tools, and a system of continuous learning. Key problems associated with insufficient systematicity of personnel work, lack of methodological approaches to assessing the effectiveness of employee development, and weak integration of training practices into the strategic goals of the enterprise are identified. A step-by-step algorithm for forming a strategy for stimulating personnel development is proposed, which includes the following sequence of actions: analysis of the external and internal environment of the enterprise (labor market trends, personnel composition, business needs); diagnostics of personnel development needs (competence assessment, questionnaire, interview); definition of strategic goals for personnel development (coordination with the general strategy of the enterprise); development of a set of incentive measures (motivation system, training, career planning); budget formation and resource provision; pilot implementation of measures (in separate divisions); full-scale implementation of the strategy at the level of the entire enterprise; assessment of effectiveness and monitoring of results; adjustment of the strategy taking into account new conditions. It is shown that the implementation of such a strategy contributes to the growth of the level of personnel qualification, increased labor productivity, strengthening the innovative potential of the organization, the formation of a personnel reserve and increasing the attractiveness of the enterprise as an employer. The results of the study can be used in the development of HR strategies, improving the corporate training system and forming human capital development policies at enterprises of various industries.

Keywords: personnel development, incentive strategy, motivation, competencies, professional training, human resources potential, HR management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації ринку праці, посилення конкуренції між підприємствами за кваліфіковані кадри та швидкого технологічного розвитку питання формування ефективної системи розвитку персоналу набуває стратегічного значення. Підприємства дедалі частіше стикаються з дефіцитом фахівців, необхідністю оновлення компетентностей працівників та потребою адаптації персоналу до нових умов діяльності. Традиційні підходи до управління персоналом, що ґрунтуються переважно на матеріальному стимулюванні чи епізодичних заходах навчання, виявляються недостатніми для забезпечення стійкого розвитку організації.

Відсутність цілісної стратегії стимулювання розвитку персоналу призводить до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів, погіршення мотивації та професійної активності працівників. Натомість сучасні тенденції менеджменту вимагають переходу до системного, комплексного та довгострокового підходу, що передбачає інтеграцію інструментів розвитку, мотивації, оцінювання та планування кар'єри в єдину стратегічну модель. Саме тому виникає об'єктивна потреба у розробці ефективної стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві, яка б відповідала викликам зовнішнього середовища та забезпечувала формування висококваліфікованого кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій літературі питання формування та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємств є предметом активних досліджень, що охоплюють широкий спектр теоретичних і практичних аспектів. Значна увага приділяється визначенню ролі стратегії розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту організацій, що висвітлено у працях В. Вороніної, А. Горопашної, Д. Стовбуна, а також М. Ведернікова, О. Чернушкіної та інших дослідників [1; 2]. Важливими є також дослідження організаційно-методичних аспектів впровадження стратегій розвитку персоналу (К. Ковальська, Р. Солодаренко-Літковська) [3], а також праці, присвячені формуванню інноваційно орієнтованих систем розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації та виділенню ключових стратегічних моделей (Н. Васюткіна, Р. Самітов, М. Колісник) [4]. Серед вагомих наукових доробок також варто відзначити роботи, що пропонують методологічні засади розробки стратегій розвитку персоналу компаній (А. Вороніна, К. Ніколаєва) [5]

і дослідження Л. Петрової [6]. Сукупність цих публікацій підтверджує актуальність тематики та необхідність подальшої систематизації підходів до забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу науковців до питань розвитку персоналу, низка аспектів формування та впровадження стратегії стимулювання розвитку працівників на підприємстві залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого дослідження механізми інтеграції інструментів стимулювання в довгострокову стратегію управління персоналом, пошук оптимального поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, а також методи оцінювання результативності таких стратегій в умовах цифрової трансформації та динамічних змін зовнішнього середовища. Невирішеними залишаються й питання адаптації стратегій розвитку персоналу до індивідуальних потреб працівників та специфіки організаційної культури. Саме тому проблема розробки ефективної стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві продовжує бути актуальною та потребує поглибленого наукового аналізу й пошуку нових підходів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формування науково обґрунтованих пропозицій щодо розробки комплексної стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві, яка б відповідала сучасним умовам функціонування організацій та сприяла підвищенню їх конкурентоспроможності, що передбачає системний аналіз існуючих підходів до розвитку персоналу, виявлення основних проблем та чинників, що впливають на результативність стимулювання, а також опрацювання практичних інструментів, здатних забезпечити ефективне поєднання мотиваційних, організаційних та інноваційних механізмів у стратегічному управлінні людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції на ринку праці підприємства стикаються з необхідністю системного підходу до розвитку власного персоналу. Розвиток працівників стає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості бізнесу. Згідно з підходами сучасного менеджменту, ефективна стратегія управління персоналом має включати не лише заходи з мотивації, але й інструменти

стимулювання професійного та особистісного розвитку працівників.

У цьому контексті особливої актуальності набуває потреба переходу від фрагментарних заходів до цілісного, стратегічно орієнтованого підходу, який забезпечує інтеграцію процесів навчання, розвитку, оцінювання та стимулювання в єдину систему управління людським капіталом. Саме такий підхід дозволяє не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові кадрові рішення, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

Розробка стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві передбачає визначення цілей, завдань, принципів та методів, формування алгоритму реалізації, а також створення системи оцінки й моніторингу результатів. Така стратегія сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, формуванню корпоративної культури безперервного навчання та розвитку [5; 7].

Цілі стратегії стимулювання розвитку персоналу визначаються довгостроковими пріоритетами підприємства та повинні бути узгоджені із загальною стратегією його розвитку. У межах такої стратегії акцент робиться на підвищенні конкурентоспроможності організації шляхом розвитку професійних компетентностей працівників і формуванні кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію стратегічних завдань бізнесу. Важливою складовою є підготовка персоналу до змін у зовнішньому середовищі, впровадження інновацій та опанування нових підходів у роботі.

Крім того, стратегія спрямована на зниження ризиків плинності кадрів шляхом підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та наявними можливостями професійного зростання. У центрі уваги також перебуває створення корпоративної культури, орієнтованої на безперервне навчання та розвиток, що передбачає ширше застосування інноваційних підходів до управління людськими ресурсами та інтеграцію сучасних інструментів стимулювання.

Відповідно до поставлених цілей формуються конкретні завдання, а саме: визначення потреб у розвитку персоналу на основі оцінки компетентностей та стратегічних цілей підприємства; розробка системи матеріальних і нематеріальних стимулів для підтримки професійного розвитку; створення механізму планування кар'єри та ротації кадрів; організація системи безперервного навчання (курси,

тренінги, онлайн-платформи); формування умов для розвитку корпоративної культури та цінностей підприємства; забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і персоналом; впровадження системи оцінки результативності розвитку працівників.

Під час формування стратегії стимулювання розвитку персоналу важливо спиратися на низку ключових принципів, які забезпечують її цілісність та ефективність. Передусім стратегія має будуватися на засадах системності, тобто охоплювати всі аспекти розвитку персоналу – від планування потреб у компетентностях до оцінювання результатів навчання. Вона повинна розглядати розвиток не як окремий процес, а як складову загальної системи управління людським капіталом.

Не менш значущим є принцип комплексності, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, інтеграцію різних інструментів мотивації, навчання, оцінювання та кар'єрного зростання. Ефективна стратегія має враховувати індивідуальні особливості працівників, їхній потенціал, рівень підготовки, потреби у навчанні та особистісні мотиватори, що відображається у принципі індивідуалізації.

Стратегія також повинна мати чітку мотиваційну спрямованість, коли розвиток персоналу безпосередньо підсилює мотивацію працівників та сприяє їх залученості. Важливою умовою успішності є принцип безперервності, який підкреслює, що розвиток має здійснюватися систематично, а не епізодично, забезпечуючи стабільне вдосконалення компетентностей.

Крім того, усі процедури стимулювання мають бути відкритими, зрозумілими та справедливими, що формує довіру працівників до управлінських рішень і зміцнює корпоративну культуру. Окреме місце у сучасних умовах займає принцип інноваційності, який передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, інтерактивних форм навчання та прогресивних методів управління персоналом, що підсилюють ефективність реалізації стратегії [4; 8].

Методи стимулювання розвитку персоналу можна класифікувати на матеріальні, нематеріальні соціально-психологічні та організаційні (табл. 1). Матеріальні методи охоплюють фінансові стимули, що безпосередньо підвищують мотивацію працівників до навчання та професійного зростання. Нематеріальні інструменти зосереджені на кар'єрних можливостях, визнанні досягнень і розвитку через

наставництво, формуючи атмосферу підтримки та лояльності. Соціально-психологічні методи сприяють зміцненню командної взаємодії, створенню комфортного робочого середовища та підвищенню задоволеності працею. Організаційні інструменти – такі як ротація, кадровий резерв чи індивідуальні плани розвитку – забезпечують раціональне використання потенціалу працівників і підтримують їхню готовність до професійного зростання.

Процес розробки та реалізації стратегії стимулювання розвитку персоналу можна представити як алгоритм, представлений на рис. 1. Кожен з етапів має власну специфіку, методичні підходи та інструменти, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. На початковому етапі проводиться комплексна діагностика умов, у яких функціонує підприємство. Зовнішнє середовище – це тенденції ринку праці, рівень заробітної плати у галузі, попит на ключові професії, нормативно-правові вимоги, конкуренція за таланти, соціально-економічні умови. Внутрішнє середовище – кадровий склад (структура персоналу за віком, освітою, стажем), рівень кваліфікації, показники плинності кадрів, продуктивності праці, задоволеності роботою. Метою даного етапу є визначення факторів, які формують потреби у стимулюванні персоналу та які ризики можуть впливати на його розвиток.

2. Діагностика потреб у розвитку персоналу. На цьому етапі визначаються ключові розриви між поточними компетентностями працівників і вимогами до них у майбутньому. Інструментами, що доцільно використовувати, є:

оцінка компетентностей (Assessment Center, тести, атестації), анкетування для виявлення мотиваційних потреб, інтерв'ю з керівниками й працівниками [1; 3; 9]. Результатом даного етапу є база даних про індивідуальні та групові потреби у навчанні, розвитку, мотивації; визначення найбільш критичних зон (наприклад, нестача управлінських навичок, дефіцит знань у сфері цифровізації).

3. Визначення стратегічних цілей розвитку персоналу. Формулюються цілі розвитку персоналу, які узгоджуються із загальною стратегією підприємства. Узгодженість із корпоративною стратегією забезпечує, що стимулювання персоналу буде не самоціллю, а засобом досягнення бізнес-результатів.

4. Розробка комплексу заходів стимулювання. Цей етап передбачає визначення інструментів і програм, що формуватимуть систему стимулювання. Матеріальними стимулами є конкурентна заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети, страхування, участь у прибутках. Нематеріальні стимули – це навчання, кар'єрне планування, визнання досягнень, можливість участі в ухваленні рішень, корпоративна культура, наставництво. Програми розвитку, що доцільно використовувати – створення системи тренінгів, програм підвищення кваліфікації, коучинг, внутрішня ротація кадрів. Результатом даного етапу є збалансований комплекс заходів, що враховує потреби як працівників, так і підприємства.

5. Формування бюджету і ресурсного забезпечення. Будь-яка стратегія потребує матеріального та організаційного підґрунтя. По-перше, це ресурсне забезпечення: кошти на навчання, преміювання, корпоративні заходи, залучення зовнішніх консультантів.

Таблиця 1

Методи стимулювання розвитку персоналу

Група методів	Конкретні інструменти	Очікуваний ефект
Матеріальні	Премії за проходження навчання, оплата курсів, підвищення зарплати після сертифікації	Зростання мотивації до навчання, зниження опору змінам
Нематеріальні	Визнання досягнень, кар'єрне просування, наставництво, корпоративні тренінги	Формування позитивного клімату, підвищення лояльності
Соціально-психологічні	Створення командних проектів, гнучкі графіки, корпоративні заходи	Розвиток командної роботи, підвищення задоволеності роботою
Організаційні	Ротація кадрів, кадровий резерв, індивідуальні плани розвитку	Оптимальне використання потенціалу працівників

Джерело: сформовано авторами



Рис. 1. Алгоритм реалізації стратегії стимулювання розвитку персоналу

Джерело: сформовано авторами

По-друге, бюджетування: визначення обсягів фінансування, розподіл витрат між підрозділами, пошук додаткових джерел (наприклад, грантові програми або співпраця з навчальними закладами).

6. Пілотне впровадження заходів (на окремих підрозділах). Перед масштабним впровадженням стратегія тестується на вибраних підрозділах з метою перевірити життєздатність заходів, виявити потенційні проблеми. Переваги пілотного впровадження заходів – мінімізація ризиків, накопичення практичного досвіду, формування позитивних прикладів для інших підрозділів, що дозволяє отримати скоригований комплекс заходів, адаптований до реалій підприємства.

7. Повномасштабне впровадження стратегії на рівні всього підприємства. Після успішного пілотного тестування заходи масштабуються. Відбувається розгортання нової системи стимулювання у всіх підрозділах, комунікація з персоналом, навчання керівників роботи з новими інструментами мотивації.

8. Оцінка ефективності та моніторинг результатів. Необхідний етап, що дозволяє визначити, чи справді стратегія дала очікуваний результат. Методи: KPI (продуктивність праці, рівень плинності кадрів, відвідуваність тренінгів, показники залученості), анкетування працівників, інтерв'ю з керівниками [3; 5; 8].

9. Коригування стратегії з урахуванням нових умов. Оскільки бізнес-середовище є динамічним, стратегія має адаптуватися. Причини для коригування: зміна ринкової кон'юнктури, поява нових технологій, оновлення законодавства, зміна стратегічних пріоритетів підприємства.

Отже, алгоритм охоплює логічну послідовність дій: від аналізу вихідної ситуації до повного впровадження, моніторингу та коригування. Він має циклічний характер і забезпечує неперервність розвитку персоналу.

Загалом, реалізація стратегії стимулювання розвитку персоналу дозволить досягти таких результатів (табл. 2): підвищення рівня кваліфікації працівників; формування кадро-

вого резерву та зменшення дефіциту спеціалістів; зниження рівня плинності кадрів; зростання продуктивності праці; підвищення інноваційного потенціалу підприємства; формування позитивного іміджу роботодавця; зростання рівня корпоративної культури.

Реалізація стратегії стимулювання розвитку персоналу забезпечує комплексний позитивний ефект як для працівників, так і для підприємства в цілому. Підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву сприяють зміцненню професійного потенціалу колективу та зниженню дефіциту спеціалістів. Зменшення плинності кадрів і зростання продуктивності праці дозволяють оптимізувати витрати й підвищити результативність господарської діяльності. Інноваційний розвиток персоналу формує умови для впровадження сучасних рішень, що підтримують конкурентоспроможність підприємства. Водночас інвестиції у працівників створюють позитивний імідж роботодавця та зміцнюють корпоративну культуру, що у довгостроковій перспективі гарантує стабільність, стійкий розвиток і привабливість організації як для співробітників, так і для партнерів.

Для оцінки ефективності стратегії стимулювання розвитку персоналу важливо вико-

ристовувати комплексний підхід, поєднуючи кількісні та якісні показники, що дозволяє отримати всебічне уявлення про результати впроваджених заходів [3; 5; 9].

З кількісних індикаторів найбільш інформативними є показники, що відображають динаміку участі працівників у програмах навчання та розвитку: частка персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації, здобув нові компетентності або отримав сертифікацію. До них також належать показники кадрової стабільності, зокрема рівень плинності кадрів та частка працівників, які отримали підвищення по службі. Окрему увагу доцільно приділяти змінам у продуктивності праці, адже саме цей параметр часто є ключовим маркером результативності інвестицій у розвиток персоналу.

Якісні показники дозволяють оцінити внутрішні, менш формалізовані аспекти впливу стратегії. Серед них важливе місце займає рівень задоволеності працівників умовами роботи, можливостями навчання та професійного зростання. Значущими є також зміни у корпоративному кліматі, такі як зміцнення командної взаємодії, підвищення рівня довіри або покращення комунікацій. Додатковим індикатором виступає рівень лояльності персоналу, що відображає готовність працівників

Таблиця 2

Результати реалізації стратегії стимулювання розвитку персоналу та їх наслідки для підприємства

Результат	Наслідки для підприємства
Підвищення рівня кваліфікації працівників	- зростання професійних компетентностей; - зменшення кількості помилок і браку; - підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Формування кадрового резерву та зменшення дефіциту спеціалістів	- наявність підготовлених кандидатів на ключові посади; - безперервність управління; - скорочення часу на пошук і адаптацію нових працівників.
Зниження рівня плинності кадрів	- економія витрат на підбір і навчання нових працівників; - стабільність кадрового складу; - підвищення мотивації та лояльності персоналу.
Зростання продуктивності праці	- ефективніше використання робочого часу; - підвищення якості виконання завдань; - зростання економічних показників (виручка, прибуток).
Підвищення інноваційного потенціалу підприємства	- зростання кількості нових ідей та пропозицій; - удосконалення процесів, технологій і продуктів; - швидка адаптація до змін ринку.
Формування позитивного іміджу роботодавця	- підвищення привабливості на ринку праці; - легше залучення нових талантів; - зміцнення довіри клієнтів та партнерів.
Зростання рівня корпоративної культури	- формування спільних цінностей та норм у колективі; - розвиток командної роботи; - підвищення лояльності та задоволеності працівників.

Джерело: сформовано авторами

підтримувати організацію, залишатися в ній та брати активну участь у реалізації її стратегічних завдань.

Поєднання цих показників забезпечує більш точну та об'єктивну оцінку ефективності стратегії, дозволяючи своєчасно коригувати інструменти стимулювання та підвищувати результативність процесів розвитку персоналу.

Моніторинг передбачає регулярний збір інформації про хід реалізації стратегії та досягнення запланованих результатів. Основні інструменти моніторингу: щорічні звіти HR-служби; опитування працівників; аналіз показників продуктивності та плинності; зовнішній аудит (за потреби).

Коригування стратегії здійснюється у випадку невідповідності між запланованими й фактичними результатами, а також при зміні зовнішніх умов (наприклад, економічна криза, трансформація ринку праці, впровадження нових технологій).

Отже, розробка стратегії стимулювання розвитку персоналу є важливим елементом сучасної системи управління підприємством. Її реалізація дозволяє не лише підвищити рівень професійної підготовки працівників, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Використання системного підходу, що включає визначення цілей, завдань, принципів, методів, алгоритму, а також оцінки та моніторингу, дає змогу сформувати ефективний кадровий потенціал і створити умови для сталого розвитку бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що розробка стратегії стимулювання розвитку персоналу є ключовим елементом ефективної системи управління людськими ресурсами в умовах динамічних змін зовніш-

нього середовища, цифрової трансформації та зростання конкуренції на ринку праці. Сформована стратегія має базуватися на принципах комплексності, системності, індивідуалізації та безперервності розвитку, що дозволяє забезпечити узгодженість заходів стимулювання з довгостроковими цілями підприємства.

Обґрунтовано, що успішна реалізація стратегії передбачає проходження низки послідовних етапів: аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, діагностики потреб у розвитку персоналу, визначення стратегічних цілей, формування комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів, бюджетування, пілотного впровадження, масштабування, моніторингу та коригування. Такий алгоритм забезпечує системність дій та адаптивність стратегії до нових умов.

Показано, що впровадження стратегії стимулювання розвитку персоналу дозволяє досягти комплексного позитивного ефекту: підвищення рівня кваліфікації працівників, розвиток кадрового резерву, зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці та інноваційного потенціалу організації. Крім того, стратегія сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та зміцненню корпоративної культури, що підвищує привабливість підприємства для теперішніх і потенційних працівників.

Таким чином, розробка та впровадження стратегії стимулювання розвитку персоналу є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Її практична реалізація дозволяє сформувати стійку систему розвитку людського капіталу, здатну підтримувати інноваційність, адаптивність і стратегічну ефективність бізнесу в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

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.
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.
3. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.
4. 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.
5. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Методологія розробки стратегії розвитку персоналу виробничої організації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 208-214.
6. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5(50). С. 128–132.

7. 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>.

8. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5 (5). С. 714-723.

9. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 79-94.

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*, no. 36, pp. 46-50. (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*, no. 59, pp. 52-64. (in Ukrainian).

3. 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*, no. 7, pp. 150–154. (in Ukrainian).

4. 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*, no. 1 (46), pp. 31-37. (in Ukrainian).

5. Voronina A. V., Nikolayeva K. M. (2017) Metodolohiia rozrobky stratehii rozvytku personalu vyrobnychoi orhanizatsii [Methodology of developing strategy for personnel development of a production organization]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 8, pp. 208-214. (in Ukrainian).

6. Petrova I. L. (2011) Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu [Strategic management of personnel development]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 5 (50), pp. 128–132. (in Ukrainian).

7. Yakymova N. S., Martsenyuk O. V., Moiseyeva V. O. (2021) Udoskonalennia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [Improvement of the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 32. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>. (in Ukrainian).

8. 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*, no. 5 (5), pp. 714-723. (in Ukrainian).

9. Vodolazhska T. O., Achkasova L. M. (2024) Formuvannia stratehii rozvytku personalu na innovatsiinykh zasadakh [Formation of a personnel development strategy based on innovation]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 44, pp. 79-94. (in Ukrainian).