

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Волинець Л.М.*, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [Volinec\\_3@ukr.net](mailto:Volinec_3@ukr.net), [orcid.org/0000-0002-5064-2349](https://orcid.org/0000-0002-5064-2349)

*Зачосова Н.В.*, доктор економічних наук, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Черкаси, Україна, [natazachosova@gmail.com](mailto:natazachosova@gmail.com), [orcid.org/0000-0001-8469-3681](https://orcid.org/0000-0001-8469-3681)

*Халацька І.І.*, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [tpsalkaf@ntu.edu.ua](mailto:tpsalkaf@ntu.edu.ua), [orcid.org/0000-0002-0896-3421](https://orcid.org/0000-0002-0896-3421)

*Бичкова Н.Д.*, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Черкаси, Україна, [nbych@gmail.com](mailto:nbych@gmail.com), [orcid.org/0000-0001-6264-2314](https://orcid.org/0000-0001-6264-2314)

*Яковенко М.С.*, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [Volinec\\_3@ukr.net](mailto:Volinec_3@ukr.net), [orcid.org/0000-0002-5064-2349](https://orcid.org/0000-0002-5064-2349)

## STRATEGIC MANAGEMENT OF STAFF DEVELOPMENT AS AN ELEMENT OF THE COMPANY'S PERSONNEL POLICY

*Volynets' L.M.*, PhD, National Transport University, Kyiv, Ukraine, [Volinec\\_3@ukr.net](mailto:Volinec_3@ukr.net), [orcid.org/0000-0002-5064-2349](https://orcid.org/0000-0002-5064-2349)

*Zachosova N.V.*, Dr., Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine, [natazachosova@gmail.com](mailto:natazachosova@gmail.com), [orcid.org/0000-0001-8469-3681](https://orcid.org/0000-0001-8469-3681)

*Khalatska I.I.*, National Transport University, Kyiv, Ukraine, [ilona\\_h@ukr.net](mailto:ilona_h@ukr.net), [orcid.org/0000-0002-0896-3421](https://orcid.org/0000-0002-0896-3421)

*Bychkova N.D.*, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine, [nbych@gmail.com](mailto:nbych@gmail.com), [orcid.org/0000-0001-6264-2314](https://orcid.org/0000-0001-6264-2314)

*Yakovenko M.S.*, National Transport University, Kyiv, Ukraine, [Volinec\\_3@ukr.net](mailto:Volinec_3@ukr.net), [orcid.org/0000-0002-5064-2349](https://orcid.org/0000-0002-5064-2349)

Актуальність дослідження. В умовах обмеженості різних видів корпоративних ресурсів у сучасних суб'єктів господарської діяльності, кадри стають чи не єдиним резервом, який можна та потрібно розвивати задля утримання належного рівня функціонування підприємств і забезпечення належного стану інтелектуально-кадрової складової їх системи фінансово-економічної безпеки. Високий рівень мотивації і лояльності персоналу навіть в умовах мінімального фінансування організації і перебігу різних видів бізнес-процесів, здатен утримати бізнес-структуру від потрапляння у зону впливу загрози банкрутства та ймовірності ліквідації по причині зниження економічної активності та показників рентабельності. Стан кадрового забезпечення підприємства або створює проблеми для його функціонування, або стає їх вирішенням. Саме тому управлінню персоналу, у тому числі і у стратегічній площині, повинна приділятися пильна увага з боку керівництва сучасних компаній, особливо тих, які воліють освоїти зарубіжні ринки та поділяють європейські цінності щодо ведення бізнесу.

Розвиток персоналу має бути одним зі стратегічних напрямів формування економічного потенціалу підприємства. З одного боку, його стратегії діяльності повинні містити розділ, присвячений орієнтирам на майбутнє щодо навчання, підвищення кваліфікації, мотивації працівників для забезпечення відповідності їх фахової підготовки перспективним цілям суб'єкта господарювання. З іншого боку, кадрова політика має містити стратегічне бачення менеджменту щодо того, як заохочувати та стимулювати персонал до набуття нових актуальних компетенцій засобами формальної і неформальної освіти, самоменеджменту, навчання впродовж життя. Управлінському персоналу необхідно забезпечити те, аби ці два документи не суперечили один одному, а доповнювали та розширювали розуміння працівниками можливостей їх розвитку, а також наголошували на врахуванні інтересів персоналу у кадровому менеджменті за умови поділу ними корпоративних цінностей та місії компанії.

Огляд публікацій. Питання розвитку персоналу у теоретико-методичній площині знайшли відображення у публікаціях таких вітчизняних вчених, як Бабчинська О. І. [1], Борданова Л. С., Рощина Н. В. [2], Ємельянов О. Ю. [3], Зайцева Л. О. [4], Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. [5],

Каут О. В., Пахлова О. В., Корсікова А. Д. [6], Морозова М. Е. [7], Онокало В. Г. [8], Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Случич Н. В. [9], Партика І. В. [10], Ожубко Г. В. [11], Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. [12], Прошукало І. Л. [13], Танасюк І. М., Кіршо С. М. [14], Шумкова О. В., Плахтиря А. А. [15]. Важливість розвитку персоналу для досягнення організацією стратегічних перспектив і конкурентних переваг підкреслюються у публікації [16]. Водночас, хоча усі теоретики та практики однакові у позиції щодо необхідності ініціювання та забезпечення можливості розвитку персоналу, формалізованих стратегій для організації та реалізації цього процесу існує небагато, ще менше про них написано у вітчизняній фаховій літературі. Таким чином, обрана для дослідження тематика є актуальною.

Мета публікації – встановлення фундаментальних засад і особливостей розвитку персоналу сучасних підприємств і процесів створення та реалізації стратегій розвитку персоналу суб'єктів господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом є одним із найважливіших напрямів менеджменту сучасних організацій. Постійні трансформації внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування вітчизняних суб'єктів господарської діяльності викликають необхідність до оновлення засобів виробництва, модернізації механізмів перебігу бізнес-процесів. Щодо кадрового ресурсу – постає питання постійного підвищення якості персоналу, у першу чергу шляхом його розвитку, адаптації його знань, навиків, компетентностей до нових реалій господарювання, тенденцій діджиталізації та поширення поведінкової економіки.

Визначимо основні змістові риси поняття розвитку персоналу. Винничук Р. О. стверджує, що «розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного і професійного потенціалу працівників та зростання їх здібностей» [17, с.187]. У такому контексті робиться акцент на тому, що увага топ-менеджменту компаній має спрямуватись на увагу не лише до професійного зростання та збільшення інтелектуального потенціалу працівників, що має значення для досягнення цілей підприємства, але і на їх особисті потреби, задоволення яких може позитивно відобразитись на рівні лояльності співробітників, їх бажанні сумлінно та ефективно виконувати свої обов'язки і цим роботи вклад у досягнення мети створення та функціонування підприємства. Крім того, звертається увага на економічний компонент роботи з персоналом, тобто на матеріальне стимулювання до праці. На думку вчених, «основна мета розвитку персоналу полягає у забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентнісний та світоглядний рівень» [17, с.187]. На стратегічному рівні менеджменту мова має йти не лише про створення умов, але і про всебічну підтримку, заохочення працівників до самовдосконалення та професійного росту впродовж тривалого проміжку часу (наприклад, від моменту взяття на роботу до моменту звільнення працівника) і заданою періодичністю (наприклад, як у випадку встановлення для певних професій і посад обов'язкового підвищення кваліфікації раз на три або п'ять років). «Основними функціями розвитку персоналу є формування кваліфікованого, адаптивного та компетентного персоналу, який здатний забезпечити реалізацію основних цілей діяльності організації на всіх рівнях та протягом тривалого періоду часу» [17, с.187]. Таким чином, розвиток персоналу є стратегічним управлінським завданням. Варто зазначити, що увага має акцентуватися і на формуванні образу лояльного працівника, адже відданість компанії та її інтересам у сучасних конкурентних умовах є важливим аспектом її успішної діяльності. На формування корпоративного світогляду працівника, створення його асоціації власних успіхів із успіхами підприємства, на якому він працює, потрібен час. Тому ці завдання ніяк не можна успішно спланувати та виконати у межах оперативного менеджменту суб'єкта господарювання.

Узагальнено, розвиток персоналу може розумітись як комплекс взаємопов'язаних заходів, до якого входять такі складові, як додаткове професійне навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників, а ще планування індивідуальної кар'єрної траєкторії працівника на підприємстві. Відповідно до такого формулювання, навчання персоналу спрямовується на розвиток загального інтелекту особистості, а от професійна підготовка націлена на опанування додаткових навиків, необхідних для кваліфікованого виконання тих чи інших завдань у процесі трудової діяльності.

З позиції системного підходу, для забезпечення розвитку персоналу на підприємстві у межах управління кадрами має бути створено систему розвитку персоналу. Орієнтовно, система розвитку персоналу може мати таку структуру (рис. 1).

Система розвитку персоналу – це сукупність взаємопов'язаних елементів, існування та функціонування яких націлене на якісний розвиток працівників підприємства. Узагальнено, така система має поєднувати соціальну підсистему, підсистему кадрового забезпечення, підсистему

техніко-технологічного забезпечення, підсистему економічного забезпечення та підсистему організаційного забезпечення розвитку персоналу.

Принципи функціонування системи розвитку персоналу підприємства мають бути зазначеними у його кадровій політиці. Кожен працівник з моменту його призначення на посаду має розуміти, які професійні перспективи його очікують, і які вимоги будуть до нього ставитись у площині вдосконалення «твердих» і «м'яких» навиків. Кадрова політика має бути максимально прозорою, публічною, зрозумілою. Під час її розробки або оновлення чи доповнення (зокрема, це доцільно робити під час перегляду стратегій діяльності підприємства, тобто орієнтовано кожні три-п'ять років або частіше за необхідності), менеджменту вищої ланки варто залучати до обговорення представників трудового колективу. Окрім можливості отримати раціональні та влучні пропозиції, керівництво підприємства таким чином засвідчить свою повагу до думки колективу, а участь у розробці та прийнятті управлінських рішень вважається у світі однією з форм нематеріальної мотивації персоналу.

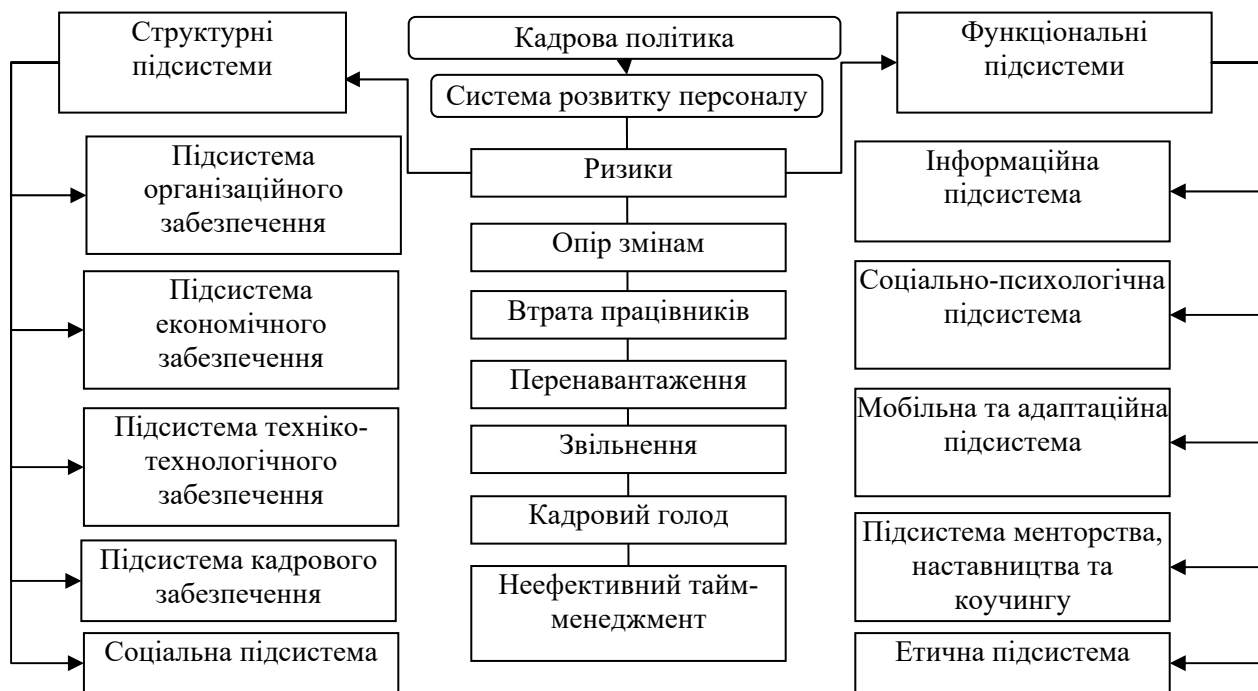


Рисунок 1 – Орієнтована структура системи розвитку персоналу у кадровій політиці підприємства  
Figure 1– Oriented structure of the personnel development system in the personnel policy of the enterprise

Раціональна організація системи розвитку персоналу у стратегічній площині та своєчасна і ефективна протидія ризикам, що можуть шкодити її функціональній придатності до реалізації поставлених завдань, є важливими напрямками сучасного стратегічного управління персоналом. Кадрова політика вітчизняних суб'єктів господарської діяльності повинна містити розділи, що будуть спрямовані на формування у працівників розуміння значимості професійного та особистого розвитку та готовності компанії надавати всебічну підтримку будь-якій ініціативі у цьому напрямі. Одразу зазначимо, що в умовах обмеженості вільних фінансових ресурсів у великій кількості підприємств України, особливо тепер, в умовах повномасштабної війни, менеджменту потрібно одразу визначитись із тим, які фонди слугуватимуть джерелами фінансування програм розвитку працівників, і чи будуть для цього використані внутрішні фінансові ресурси суб'єкта господарювання, чи їх потрібно буде залучити ззовні. Якщо керівництво підприємства вважає розвиток професійної майстерності завданням працівників і покладає на них відповідальність за проходження різноманітних форм навчання, тоді потрібно бути свідомими того, що більшість членів трудового колективу ігноруватиме такі вимоги або ж матиме очікування щодо інших форм компенсації свого витраченого часу та матеріальних ресурсів, як то, наприклад, підвищення по індивідуальній кар'єрній траєкторії, отримання більш відповідальних доручень, розширення повноважень.

Стратегічне управління розвитком персоналу в умовах посилення інтенсивності технологічного розвитку та подальше поширення глобалізації набуває особливої актуальності для підприємств, оскільки збільшення технологічної складності виробництва потребує залучення більш

кваліфікованого персоналу для забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів [18, с.138]. Отже, знання і навички, що були достатніми для працівника при прийомі на роботу, можуть виявитись неактуальними після модернізації та оптимізації окремих бізнес-процесів, їх переміщення у цифровий простір. Постійно з'являються нові вимоги до персоналу, яким він має відповідати, аби залишитись на посаді або досягнути бажаних кар'єрних висот.

Таким чином, можемо виокремити базові теоретичні категорії, що формують тезаурус стратегічного управління розвитком персоналу як наукової дефініції (рис. 2).

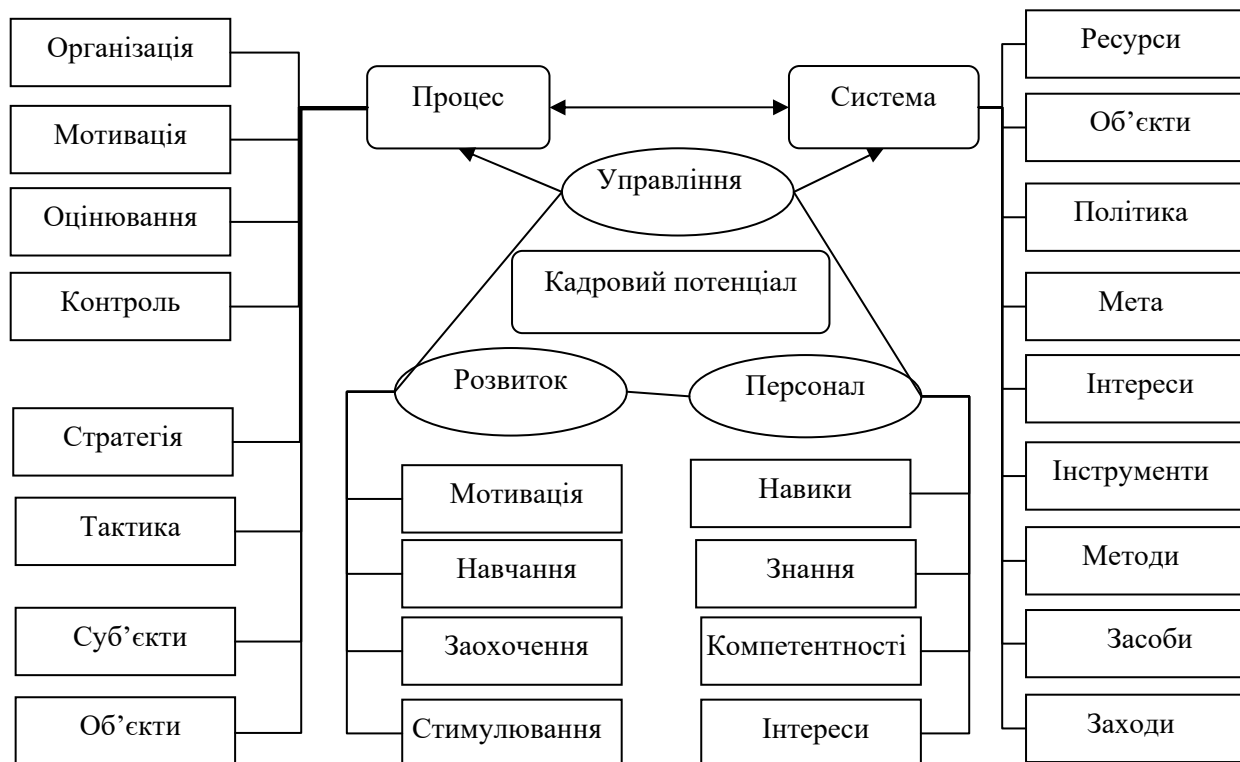


Рисунок 2 – Базові теоретичні категорії, що формують тезаурус стратегічного управління розвитком персоналу

Figure 2 – Basic theoretical categories forming the thesaurus of strategic management of personnel development

Ефективна стратегія розвитку персоналу, яку доцільно викласти як один із розділів корпоративної стратегії підприємства, а також зафіксувати у кадровій політиці, на нашу думку, має відповідати наступним вимогам:

- містити інструменти мотивації та стимулювання персоналу до професійного й особистого вдосконалення;
- бути спрямованою на набуття нових актуальних компетенцій, пов'язаних із цифровізацією економіки та дистанційною роботою у мовах глобальної пандемії та військових дій;
- передбачати фінансування заходів щодо навчання персоналу або містити шляхи отримання освітніх послуг на безоплатній основі на умовах попередніх домовленостей;
- враховувати персональні інтереси працівників, давати їм змогу вибудувати індивідуальну кар'єрну траєкторію;
- стимулювати добросовісну конкуренцію між працівниками за параметрами вищого рівня знань, умінь і навичок;
- сприяти досягненню генеральних цілей організації через механізми формування та покращення стану її кадрового потенціалу;
- встановлювати та підтримувати чіткий зв'язок між рівнем професіоналізму працівника та його добробутом і впевненістю у своїх трудових перспективах;
- бути зрозумілою та інформаційно прозорою для кожного працівника підприємства;
- бути гнучкою, актуальною, періодично переглядатись керівним персоналом з метою удосконалення напрямів розвитку персоналу та інструментарію, що може бути використаним для тих чи інших цілей у цьому контексті.

Серед основних методів розвитку персоналу, які натеper часто зустрічаються на підприємствах різних видів економічної діяльності, і, у тому числі, можуть бути використані і для транспортних підприємств, виокремимо наступні:

1. Корпоративні навчальні зустрічі (у т.ч. тренінги та кейси) – це комплекс групових зустрічей безпосередньо на робочому місці та у робочий час, що спрямовані на формування та розвиток певного набору навиків у працівників підприємства.

2. Наставництво – формування традицій і практик надання порад і допомоги у прийнятті рішень більш досвідченим колегою, який зважаючи на досвід і професіоналізм, може давати компетентні поради та рекомендації.

3. Індивідуальні стратегії розвитку (кар’єрні траєкторії) – планові документи, що розробляються для кожного окремого працівника із зазначенням його інтересів, цілей, шляхів їх досягнення, що періодично оновлюються.

4. Освіта (освітні центри, академічні програми, інші способи навчання) – переважно традиційні освітні програми теоретичної підготовки, основна мета яких – формування та розширення бази знань для ідентифікації у певному професійному середовищі або для переходу на новий, вищий кар’єрний щабель.

5. Зовнішнє консультування (коучинг) – запрошення представників професійної спільноти або незалежних експертів (коучів, тренерів) для розробки пропозицій у напрямі особистого та професійного розвитку кадрів і подальшого впровадження цих ідей у практичному вимірі.

6. Професійні асоціації – це механізм для формування загально визнаних консолідованих стандартів і вимог щодо рівня кваліфікації персоналу та системи його професійного розвитку; створення мереж обміну досвідом і розповсюдженням інноваційних ідей і знань у галузі, модернізації професій та обслуговування організацій в якості лідерів думок [19].

Конкретизуємо основи стратегічного управління розвитком персоналу підприємства (рис.3).

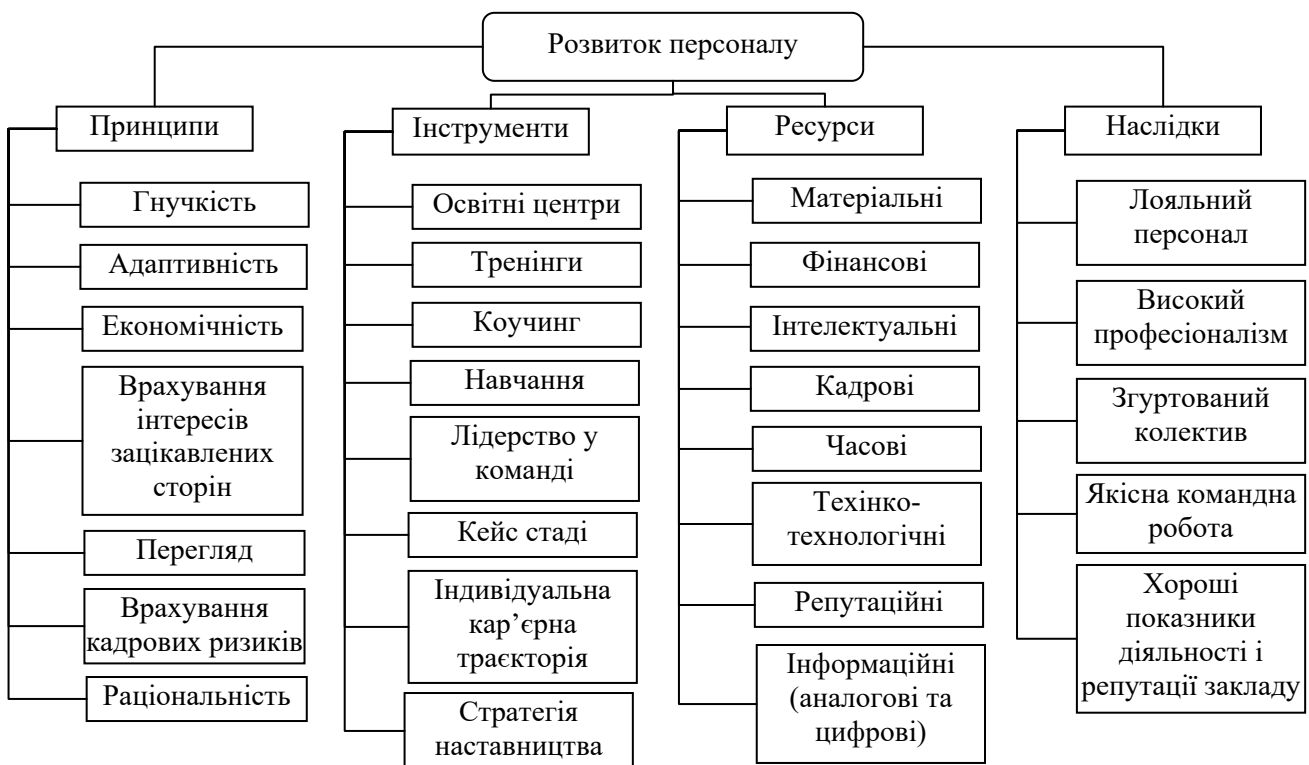


Рисунок 3 – Основи стратегічного управління розвитком персоналу підприємства

Figure 3 – Basics of strategic management of enterprise personnel development

Отже, стратегічне управління розвитком персоналу підприємства – це пріоритетна складова його діяльності у площині менеджменту, яка реалізується сукупністю організаційно-економічних заходів щодо навчання персоналу, підвищення рівня його кваліфікації та перепідготовки у відповідності до зміни стратегічних орієнтирів функціонування суб’єкта господарювання. Метою перерахованих заходів є постійний поступальний розвиток кадрового потенціалу підприємства. Комплекс функціональних елементів, які забезпечують зростання рівня інтелектуального капіталу

підприємства у відповідності до його стратегічної мети та завдань, є каркасом будь-якої функціональної стратегії розвитку персоналу підприємницької структури.

Висновки. Розвиток персоналу – це сукупність заходів, що ініціюються керівництвом підприємства або топ-менеджментом з метою покращення характеристик його кадрового ресурсу, таких як рівень освіти, знання, навиків, компетенцій, з тим, аби у перспективі ці параметри дозволили мати інтелектуально-кадровий потенціал, достатній для досягнення цілей суб'єкта господарювання та генеральної мети його діяльності.

Управління розвитком персоналу як важливий напрям сучасного кадрового менеджменту поєднує заходи щодо планування, організації, мотивації, використання, оцінювання та контролю кадрового ресурсу з позиції якісних характеристик. Його метою є формування інтелектуально-кадрового потенціалу, а також виявлення поточних потреб у набутті працівниками нових знань, навиків, компетенцій у відповідності до інтересів компанії. Управління має відбуватись на стратегічному та тактичному рівнях і передбачати як професійний, так і особистий розвиток працівника.

Стратегії розвитку персоналу вважають функціональним видом стратегій кадрового менеджменту, і тому вони мають узгоджуватись із цілями генеральної стратегії компанії, визначеними щодо її кадрового ресурсу. Стратегія розвитку персоналу розробляється під конкретні умови та вимоги окремо взятого підприємства, націлюється на його стратегічні орієнтири та спрямовується на їх досягнення за рахунок максимально ефективного використання робочої сили та тих унікальних якостей і властивостей, які притаманні співробітникам суб'єкта господарювання, або можуть бути ним набуті у результаті навчання.

Основою стратегії розвитку персоналу мають бути формалізовані у кадровій політиці підприємства можливості особистого та професійного вдосконалення професійних навиків працівників. Поєднання освіти, наставництва та елементу змагання (реалізується на основі рейтингування працівників за результатами їх роботи та за їх досягненнями) має бути закладено у розділах стратегії розвитку персоналу. Зарубіжний досвід стратегічного управління розвитком персоналу свідчить про доцільність започаткування одним або кількома суб'єктами господарювання власних освітніх центрів, де можна підвищувати рівень знань і навиків працівників шляхом організації стажувань і підвищень кваліфікації, а також через співпрацю із зовнішніми агентствами, зданими надавати послуги коучингу. Перспективним напрямом розвитку персоналу є розробка індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників із врахуванням їх персональних інтересів, потреб, побажань, очікувань і здатностей.

Стратегія розвитку персоналу підприємства має базуватись на чотирьох засадах. Це, у першу чергу, принципи стратегічного управління розвитком персоналу, такі як гнучкість, адаптивність, економічність, врахування інтересів зацікавлених сторін, перегляд стратегічних орієнтирів час від часу, врахування кадрових ризиків, раціональність. По-друге, це інструменти розвитку персоналу, зокрема: освітні центри, тренінги, коучинг, навчання, лідерство у команді, кейс стаді, індивідуальна кар'єрна траєкторія, стратегія наставництва. По-третє, це стратегічні ресурси, необхідні для використання бажаних інструментів, у тому числі: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, кадрові, часові, техніко-технологічні, репутаційні та інформаційні (аналогові та цифрові) ресурси. І врешті, це наслідки, які очікуються: лояльний персонал, високий професіоналізм, згуртований колектив, якісна командна робота, сприятливий соціальний клімат, високі показники діяльності і репутації підприємства.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169-173.
2. Борданова Л. С., Рощина Н. В. Особливості розвитку персоналу в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_5\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_30) (дата звернення: 01.06.2022).
3. Ємельянов О. Ю. Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 56-61.
4. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 263-267.
5. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Управління розвитком персоналу суб'єктів господарювання через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 2. С. 72-80.

6. Каут О. В., Пахлова О. В., Корсікова А. Д. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 76-79.
7. Морозова М. Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2019. Вип. 72(2). С. 46-50.
8. Онокало В. Г. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(2). С. 130-132.
9. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Случич Н. В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 439-446.
- 10.Партика І. В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25(2). С. 51-54.
- 11.Партика І. В., Ожубко Г. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С. 154-158.
- 12.Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.
- 13.Прошукало І. Л. Особистісний розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері послуг. *Габітус*. 2020. Вип. 18(1). С. 91-95.
- 14.Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310-315.
- 15.Шумкова О. В., Плахтиря А. А. Особливості організації системи управління розвитком персоналу медичного закладу. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 77-82.
- 16.Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №1 (69). С.86-93.
- 17.Винничук Р. О. Системний підхід до розвитку персоналу організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 185-191.
- 18.Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142.
- 19.Білорус Т. В., Соковніна Ю. А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_33) (дата звернення: 26.06.2022).
20. Volynets, L., Gorobinska, I., Nakonechna, S., Petunin, A., Romanyuk, S., Khomenko, I., Zachosova, N. (2022). Principle of the assessment of the readiness of motor transport enterprises for economic development based on a two-component methodological approach. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (118)), 12–21. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263041>

## REFERENCES

1. Babchynska O. I. (2021). Instrumenty formuvannya systemy rozvytku personalu innovatsiynno-aktyvnoho pidpryyemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 3. S. 169-173 [in Ukrainian].
2. Bordanova L. S., Roshchyna N. V. (2020). Osoblyvosti rozvytku personalu v Ukrayini. *Efektivna ekonomika*. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_5\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_30) [in Ukrainian].
3. Yemelyanov O. YU. (2020). Metodolohichni zasady otsynyuvannya potentsialu rozvytku upravlynskoho personalu pidpryyemstv. *Modern economics*. № 23. S. 56-61 [in Ukrainian].
4. Zaytseva L. O. (2017). Rozvytok personalu yak zasib pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv. *Biznes Inform*. № 5. S. 263-267 [in Ukrainian].
5. Zelinska H. O., Andrusiv U. YA. (2020). Upravlinnya rozvytkom personalu subyektiv hospodaryuvannya cherez pryzmu formuvannya korporatyvnoyi kultury. *Naukovyy visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya : Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti*. № 2. S. 72-80 [in Ukrainian].
6. Kaut O. V., Pakhlova O. V., Korsikova A. D. (2020). Naukovo-praktychni pidkhody do formuvannya ta otsinky efektyvnosti systemy rozvytku personalu. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho*

natsionalnoho universytetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Vyp. 29. S. 76-79 [in Ukrainian].

7. Morozova M. E. (2019). Perspektyvy rozvytku upravlinnya personalom orhanizatsiyi. Naukovyy chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Seriya 5: Pedahohichni nauky: realiyi ta perspektyvy. Vyp. 72(2). S. 46-50 [in Ukrainian].

8. Onokalo V. H. (2018). Otsinka efektyvnosti investytsiy u rozvytok personalu pidpryemstva. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Vyp. 19(2). S. 130-132 [in Ukrainian].

9. Ostapchuk T. P., Biryuchenko S. YU., Lebedynets L. YE., Paliy O. V., Sluchych N. V. (2021). Motyvatsiya personalu pry formuvanni ta rozvytku kadrovoho potentsialu zakladiv okhorony zdorovya Ukrayiny. Biznes Inform. № 11. S. 439-446 [in Ukrainian].

10. Partyka I. V. (2019). Kontseptualna model upravlinnya rozvytkom personalu pidpryemstva. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Vyp. 25(2). S. 51-54 [in Ukrainian].

11. Partyka I. V., Ozhubko H. V. (2020). Suchasni aspekty profesiynoho rozvytku personalu orhanizatsiyi. Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya. № 2. S. 154-158 [in Ukrainian].

12. Pochtovyuk A. B., Semenikhina V. V. (2020). HR-menedzhment ta mozhlyvosti yoho vykorystannya dlya profesiynoho rozvytku personalu. Ekonomichnyy prostir. № 160. S. 103-107 [in Ukrainian].

13. Proshukalo I. L. (2020). Osobystisnyy rozvytok personalu yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti kompaniy u sferi posluh. Habitus. Vyp. 18(1). S. 91-95 [in Ukrainian].

14. Tanasyuk I. M., Kirsho S. M. (2021). Formuvannya kadrovoho potentsialu pidpryemstva cherez rozvytok kreatyvnykh zbidnostey personalu. Biznes Inform. № 4. S. 310-315 [in Ukrainian].

15. Shumkova O. V., Plakhtyrya A. A. (2020). Osoblyvosti orhanizatsiyi systemy upravlinnya rozvytkom personalu medychnoho zakladu. Infrastruktura rynku. Vyp. 46. S. 77-82 [in Ukrainian].

16. Zanora V.O., Zachosova N.V. (2019). Formuvannya kadrovoho potentsialu innovatsiynoho rozvytku Ukrayiny v umovakh industriyi 4.0: retrospektyva, sohodennya. Problemy systemnoho pidkhdou v ekonomiiB4 tsi. №1 (69). S.86-93 [in Ukrainian].

17. Vynnychuk R. O. (2015). Systemnyy pidkhid do rozvytku personalu orhanizatsiyi. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Seriya : Problemy ekonomiky ta upravlinnya. № 815. S. 185-191 [in Ukrainian].

18. Dzyamulych M. I., Shmatkovska T. O. (2020). Upravlinnya rozvytkom personalu pidpryemstva v umovakh ekonomichnoyi hlobalizatsiyi. Ekonomichnyy forum. 2020. № 3. S. 138-142 [in Ukrainian].

19. Bilorus T. V., Sokovnina YU. A. (2019). Obgruntuvannya vyboru metodiv rozvytku personalu. Efektyvna ekonomika. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_33) [in Ukrainian].

20. Volynets, L., Gorobinska, I., Nakonechna, S., Petunin, A., Romanyuk, S., Khomenko, I., Zachosova, N. (2022). Principle of the assessment of the readiness of motor transport enterprises for economic development based on a two-component methodological approach. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (118)), 12–21. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263041>.

## РЕФЕРАТ

Волинець Л.М. Стратегічне управління розвитком персоналу як елемент кадрової політики підприємства / Л. М. Волинець, Н.В. Зачосова, І.І. Халацька, Н.Д. Бичкова, М.С. Яковенко // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – К.: НТУ, 2022. – Вип. 4 (54).

В статті визначено основні змістові риси поняття розвитку персоналу. Узагальнено складові елементи структури системи розвитку персоналу підприємства. Виокремлено базові теоретичні категорії, що формують тезаурус стратегічного управління розвитком персоналу як наукової дефініції. Перераховано вимоги, яким має відповідати ефективна стратегія розвитку персоналу, що повинна бути одним із розділів корпоративної стратегії підприємства, а також бути зафіксованою у його кадровій політиці. Формалізовано основні методи розвитку персоналу, які натеper часто зустрічаються на підприємствах різних видів економічної діяльності, і, у тому числі, можуть бути використані і для транспортних підприємств. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства презентовано як пріоритетну складову його діяльності у площині менеджменту, яка реалізується сукупністю організаційно-економічних заходів щодо навчання персоналу, підвищення рівня його кваліфікації та перепідготовки у відповідності до зміни стратегічних орієнтирів функціонування суб'єкта господарювання.



Об'єкт дослідження – стратегічне управління розвитком персоналу як один із важливих елементів кадрової політики підприємства.

Мета дослідження – встановлення фундаментальних засад і особливостей розвитку персоналу сучасних організацій та процесів створення та реалізації стратегій розвитку персоналу суб'єктів господарської діяльності.

Методи дослідження – методи контент-аналізу фахової літератури, методи систематизації та узагальнення, порівняння, графічний метод презентації даних.

На основі контент-аналізу наукових джерел, запропоновано розвиток персоналу розуміти як комплекс взаємопов'язаних заходів, до якого входять такі складові, як додаткове професійне навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників, а ще планування індивідуальної кар'єрної траєкторії працівника на підприємстві. Систему розвитку персоналу визначено, як сукупність взаємопов'язаних елементів, існування та функціонування яких націлене на якісний розвиток працівників підприємства.

Запропоновано стратегію розвитку персоналу підприємства розробляти та реалізовувати із урахуванням принципів стратегічного управління розвитком персоналу, таких як гнучкість, адаптивність, економічність, врахування інтересів зацікавлених сторін, перегляд стратегічних орієнтирів час від часу, врахування кадрових ризиків, раціональність. Доведено доцільність використання інструментів розвитку персоналу, таких як освітні центри, тренінги, коучинг, навчання, лідерство у команді, кейс стаді, індивідуальна кар'єрна траєкторія, стратегія наставництва. Підкреслюється необхідність знаходження топ-менеджментом підприємств матеріальних, фінансових, інтелектуальних, кадрових, часових, техніко-технологічних, репутаційних і інформаційних ресурсів для забезпечення потреби розвитку персоналу. Метою стратегічного управління персоналом мають бути високі рівні його лояльності та професіоналізму, згуртованість колективу, якісна командна робота, сприятливий соціальний клімат, високі показники діяльності і репутації підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВА БЕЗПЕКА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ.

#### **ABSTRACT**

Volynets L.M., Zachosova N.V., Khalatska I.I., Bychkova N.D., Yakovenko M.S. Strategic management of staff development as an element of the company's personnel policy. *Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific journal.* – Kyiv: National Transport University, 2022. – Issue 4 (54).

The article defines the main content features of the concept of personnel development. The constituent elements of the structure of the company's personnel development system are summarized. The basic theoretical categories that form the thesaurus of strategic management of personnel development as a scientific definition are singled out. The requirements that must be met by an effective personnel development strategy, which must be one of the sections of the enterprise's corporate strategy, as well as be recorded in its personnel policy, are listed. The main methods of personnel development, which are currently often found at enterprises of various types of economic activity, and, including, can be used for transport enterprises, have been formalized. The strategic management of the development of the company's personnel is presented as a priority component of its activity in the management plane, which is implemented by a set of organizational and economic measures for personnel training, raising the level of its qualifications and retraining in accordance with the change in the strategic orientations of the business entity's functioning.

The object of the study is the strategic management of staff development as one of the important elements of the company's personnel policy.

The purpose of the research is to establish the fundamental principles and features of the modern organizations personnel development and the processes of creation and implementation of strategies for the development of personnel of business entities.

Research methods – methods of content analysis of specialized literature, methods of systematization and generalization, comparison, graphic method for data presentation.

Based on the content analysis of scientific sources, it is proposed to understand personnel development as a complex of interrelated activities, which includes such components as additional professional training, retraining and advanced training of employees, as well as planning the individual career trajectory of an employee at the enterprise. The personnel development system is defined as a set of interrelated elements, the existence and functioning of which is aimed at the qualitative development of the company's employees.

It is proposed to develop and implement the company's staff development strategy taking into account the principles of strategic management of personnel development, such as flexibility, adaptability, economy, taking into account the interests of interested parties, reviewing strategic guidelines from time to time, personnel risks, rationality. The feasibility of using personnel development tools, such as educational centers, trainings, coaching, training, team leadership, case studies, individual career trajectory, mentoring strategy, has been proven. The need to find material, financial, intellectual, personnel, time, technical-technological, reputational and informational resources by the top management of enterprises to ensure the need for personnel development is emphasized. The goal of strategic personnel management should be formalized as the high levels of loyalty and professionalism, team cohesion, high-quality teamwork, favorable social climate, high performance indicators and the company's reputation.

**KEYWORDS:** MANAGEMENT, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STAFF, PERSONNEL DEVELOPMENT, PERSONNEL POLICY, PERSONNEL SECURITY, PERSONNEL POTENTIAL.

**АВТОРИ:**

Волинець Людмила Миколаївна, кандидат економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри «Транспортне право та логістика», e-mail: Volinets\_3@ukr.net, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка,1, orcid.org/0000-0002-5064-2349

Зачосова Наталія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, професор кафедри менеджменту та державної служби, e-mail: natazachosova@gmail.com, Україна, 18036, м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, orcid.org/0000-0001-8469-3681

Халацька Ілона Ігорівна, Національний транспортний університет, аспірант, e-mail: ilona\_h@ukr.net, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленко,1. orcid.org/0000-0002- 0896-3421

Бичкова Надія Дмитрівна, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, e-mail: nbych@gmail.com, Україна, 18036, м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, orcid.org/0000-0001-6264-2314

Яковенко Марія Сергіївна, Національний транспортний університет, e-mail: mirosinamakeup@gmail.com, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка,1, , orcid.org/0000-0002-5064-2349

**AUTHORS:**

Volynets Lyudmila Mykolaevna, Candidate of Sciences (Economics), Professor, National Transport University, Professor, Department of Transport Law and Logistics, e-mail: Volinets\_3@ukr.net, Ukraine, 01010, Kyiv, vul. M. Omeljanovich-Pavlenko, 1, orcid.org/0000-0002-5064-2349

Zachosova Nataliia Volodymyrivna, Doctor of Economics, Professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Professor of the Department of Management and Public Service, e-mail: natazachosova@gmail.com, Ukraine, 18036, Cherkasy, Shevchenko Street, 81, orcid.org/0000-0001-8469-3681

Khalatska Ilona I., National Transport University, postgraduate student, e-mail: ilona\_h@ukr.net, Ukraine, 01010, Kyiv, Omeljanovycha-Pavlenko Str. 1., orcid.org/0000-0002- 0896-3421

Bychkova Nadiya Dmytrivna, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, e-mail: nbych@gmail.com, Ukraine, 18036, Cherkasy, Shevchenko Street, 81, orcid.org/0000-0001-6264-2314

Yakovenko Maria Serhiivna, National Transport University, e-mail: mirosinamakeup@gmail.com, Ukraine, 01010, Kyiv, vul. M. Omeljanovich-Pavlenko, 1, orcid.org/0000-0002-5064-2349

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

Базилюк А.В., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, завідувач кафедри фінансів, обліку і аудиту, Київ, Україна.

Яновська В.П., доктор економічних наук, доцент, Державний університет інфраструктури та технологій, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Київ, Україна.

**REVIEWER:**

Bazyliuk A.V., Ph.D., Economics (Dr.), professor, National Transport University, head, department of Finance, Accounting and Audit, Kyiv, Ukraine.

Yanovska V.P., Ph.D., Economics (Dr.), associate professor, State University of Infrastructure and Technologies, head, Department of Economics, Marketing and Business Administration, Kyiv, Ukraine.