

## ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

БАКСАЛОВА Ольга<sup>1</sup>, ЧОРНА Людмила<sup>2</sup>, КОСІЮК Олена<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-5557-2327>

e-mail: [ombaksalova@khmnu.edu.ua](mailto:ombaksalova@khmnu.edu.ua)

<sup>2</sup>Житомирського інституту «Міжрегіональна академія управління персоналом»

<https://orcid.org/0000-0002-8724-9145>

e-mail: [talchenok22@gmail.com](mailto:talchenok22@gmail.com)

<sup>3</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8628-0386>

e-mail: [kosiiukol@khmnu.edu.ua](mailto:kosiiukol@khmnu.edu.ua)

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування HR-стратегії розвитку персоналу як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що в сучасних умовах цифровізації, глобалізації та трансформації ринку праці людський капітал набуває визначального значення у формуванні стійких конкурентних переваг. Наголошено, що ефективна HR-стратегія забезпечує узгодження цілей розвитку персоналу з корпоративною та бізнес-стратегіями підприємства, сприяє зростанню продуктивності праці, інноваційної активності та адаптивності організації.

Проаналізовано сучасні наукові підходи до формування HR-стратегії, які розглядають її як комплексну систему управлінських рішень, що охоплює планування кадрового потенціалу, розвиток і навчання персоналу, мотивацію, оцінювання результативності, формування корпоративної культури та HR-бренду. Визначено основні етапи формування HR-стратегії розвитку персоналу, зокрема аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, постановку стратегічних HR-цілей, планування кадрових ресурсів, реалізацію програм розвитку та оцінювання ефективності HR-заходів.

Особливу увагу приділено ролі HR-аналітики та системи ключових показників ефективності (KPI) у процесі оцінювання результативності HR-стратегії та визначення її впливу на фінансові результати, продуктивність праці й конкурентоспроможність підприємства. Обґрунтовано доцільність використання цифрових HR-технологій, аналітики великих даних, персоналізованих програм розвитку, наставництва та гейміфікації як інструментів підвищення залученості та лояльності персоналу.

Зроблено висновок, що формування HR-стратегії розвитку персоналу є безперервним, багаторівневим процесом, який забезпечує інтеграцію людського капіталу в систему стратегічного управління підприємством і сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Ключові слова: HR-стратегія, розвиток персоналу, конкурентоспроможність підприємства, людський капітал, корпоративна культура, HR-аналітика, цифровізація.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-56>

Стаття надійшла до редакції / Received 25.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 29.11.2025

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

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується посиленням конкурентного тиску, прискоренням технологічних змін та зростанням ролі людського капіталу як ключового джерела стійких конкурентних переваг. В умовах цифровізації, глобалізації та трансформації ринків праці особливого значення набуває стратегічний підхід до управління персоналом, орієнтований на довгостроковий розвиток компетенцій, підвищення залученості працівників і забезпечення адаптивності організації. Саме HR-стратегія виступає інструментом узгодження цілей розвитку персоналу зі стратегічними пріоритетами підприємства та забезпечує формування кадрового потенціалу, здатного підтримувати інноваційний розвиток і конкурентоспроможність.

Водночас практика управління персоналом на вітчизняних підприємствах свідчить про наявність суттєвих методичних і організаційних проблем, пов'язаних із фрагментарністю HR-заходів, недостатньою інтеграцією HR-стратегії у загальну систему стратегічного управління та обмеженим використанням аналітичних інструментів оцінювання ефективності розвитку персоналу. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування формування HR-стратегії розвитку персоналу як цілісної системи управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності праці, інноваційної спроможності та конкурентних позицій підприємства.

Незважаючи на зростання усвідомлення ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, на практиці управління персоналом часто зберігає переважно операційний характер і зосереджується на вирішенні поточних кадрових завдань. У результаті заходи з розвитку персоналу реалізуються без належного стратегічного бачення, що

обмежує їхній вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства та формування довгострокових конкурентних переваг. Недостатня узгодженість HR-стратегії з корпоративною та бізнес-стратегіями, а також відсутність системи показників оцінювання результативності інвестицій у розвиток персоналу ускладнюють управління людськими ресурсами в умовах динамічного середовища.

У зв'язку з цим актуалізується наукова проблема формування HR-стратегії розвитку персоналу як стратегічного чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства, що потребує системного підходу до визначення цілей, інструментів і механізмів управління людським капіталом. Вирішення зазначеної проблеми передбачає уточнення ролі HR-стратегії у загальній системі стратегічного управління підприємством, а також обґрунтування сучасних підходів і методів оцінювання ефективності розвитку персоналу з урахуванням вимог цифрової економіки та ринку праці.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про зростаючу увагу дослідників до ролі HR-стратегії у забезпеченні стійкого розвитку підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності. Дослідження сучасних підходів до формування HR-стратегії підкреслюють її значення як інтегрованого компонента загальної стратегії компанії, спрямованого на створення умов для сталого розвитку людського капіталу та оптимізації процесів управління персоналом та розглядали такі науковці, як: Гонtareва І., Євтушенко В. та Ковальова В. [1], Збрицька Т. та Сорока О. [2], Канцур І., Кононова О. та Хмарська І. [3], Махмудов Х. та Чухліб В. [4], Назаренко С., Зачосова Н. та Луценко О. [5], Наумова О. [6], Пшик-Ковальська О., Мазурчук О. та Бруцяк Р. [7], Хаустова В. та Дороніна М. [8], Чернушкіна О., Зелена М., Баксалова О. та Петричак В. [9], Чобіток В., Шепеленко С. та Морозова О. [10, 11] та інші.

Таким чином, сучасні наукові дослідження підтверджують, що формування HR-стратегії розвитку персоналу являє собою багатовимірний процес, який поєднує стратегічне планування, мотивацію, розвиток компетенцій, корпоративну культуру та HR-бренд як інтегровані механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері стратегічного управління персоналом, розвитку людського капіталу та HR-менеджменту, наявні дослідження здебільшого розглядають питання формування HR-стратегії, розвитку персоналу та конкурентоспроможності підприємства відокремлено. Водночас інтеграція HR-стратегії розвитку персоналу у систему корпоративного та бізнес-стратегування підприємства, а також її роль у формуванні стійких конкурентних переваг потребують подальшого теоретико-методичного обґрунтування з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та трансформацій ринку праці.

Недостатньо дослідженими залишаються питання узгодження корпоративної, бізнес- та HR-стратегій у контексті довгострокового розвитку підприємства, а також формування стратегічних підходів до розвитку персоналу, орієнтованих на підвищення адаптивності, інноваційної активності та залученості працівників. Окремої уваги потребує проблема використання HR-аналітики та системи стратегічних показників ефективності у процесі оцінювання результативності HR-стратегії розвитку персоналу та визначення її впливу на фінансові результати, продуктивність праці й конкурентоспроможність підприємства в цілому.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування підходів до формування HR-стратегії розвитку персоналу підприємства та визначення її ролі як чинника підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного та динамічного середовища. Досягнення поставленої мети передбачає уточнення змісту й структури HR-стратегії розвитку персоналу, обґрунтування механізмів її інтеграції у систему стратегічного управління підприємством, а також розроблення підходів до оцінювання ефективності HR-заходів з позицій формування довгострокових конкурентних переваг.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Формування HR-стратегії розвитку персоналу є фундаментальним елементом сучасного управління підприємством. У умовах глобалізації та швидких технологічних змін ефективно

використання людського капіталу стає ключовим чинником конкурентоспроможності. Підприємства, які ігнорують стратегічне управління персоналом, ризикують втратити позиції на ринку та не забезпечити довгостроковий розвиток. Водночас системний підхід до HR-стратегії дозволяє не тільки оптимізувати процеси управління персоналом, а й створювати додану вартість через розвиток компетентностей працівників та формування позитивного іміджу роботодавця.

HR-стратегія є комплексним планом дій, спрямованим на досягнення стратегічних цілей підприємства через управління людськими ресурсами. Вона охоплює такі аспекти, як планування кадрового потенціалу, розвиток та навчання, мотивацію та оцінку ефективності, а також формування корпоративної культури та підтримку HR-бренду. Важливо, що HR-стратегія інтегрується з бізнес-стратегією підприємства, що дозволяє синхронізувати цілі підприємства та кадрові ресурси (рис. 1).

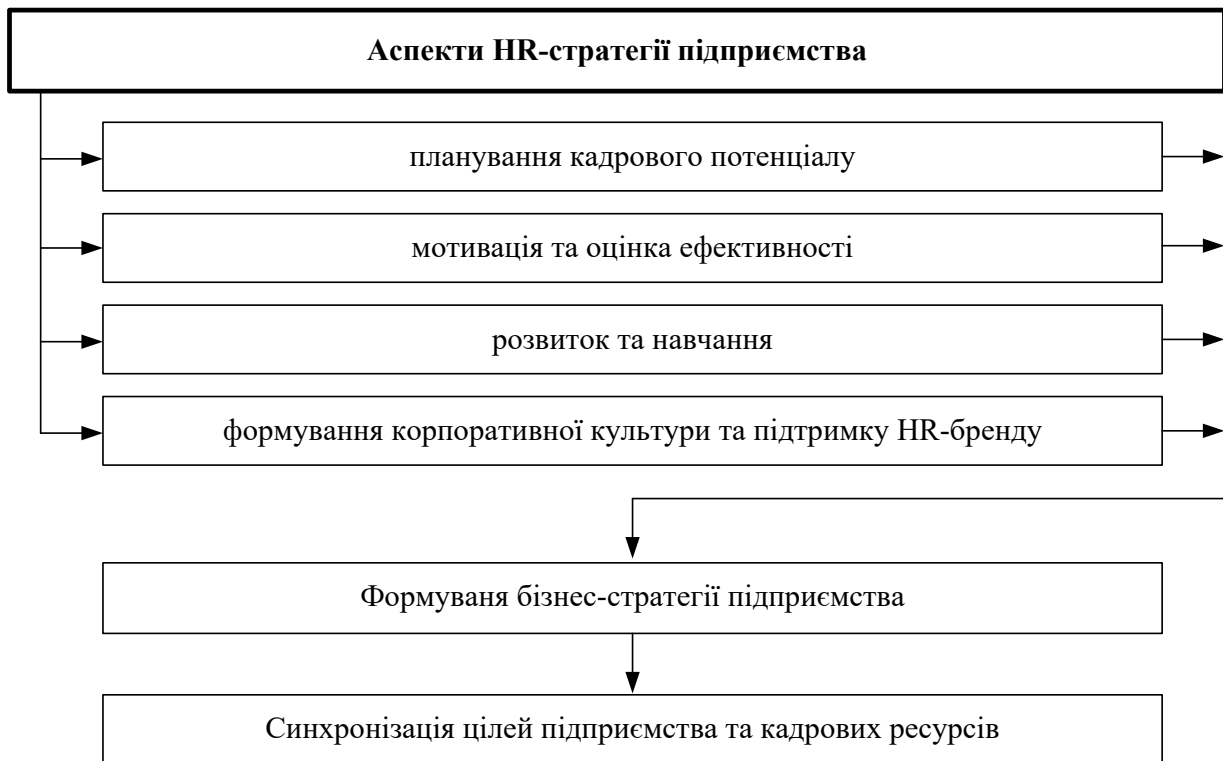


Рис. 1. Аспекти HR-стратегії підприємства

Першим етапом формування HR-стратегії є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішній аналіз включає вивчення ринку праці, демографічних тенденцій, економічних та соціальних факторів, вимог клієнтів і конкурентів, а також нормативно-правового регулювання. Внутрішній аналіз спрямований на оцінку кадрового потенціалу, структури персоналу, наявних компетенцій, корпоративної культури та рівня задоволеності працівників. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що впливають на управління персоналом.

Другий етап характеризується визначенням стратегічних цілей HR, які повинні відповідати бізнес-стратегії та забезпечувати розвиток ключових компетенцій, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності роботи та стимулювання інноваційної діяльності. Сучасні підходи до формулювання цілей HR передбачають SMART-методику (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що забезпечує вимірюваність та досяжність результатів.

Планування кадрового потенціалу передбачає прогнозування потреб у персоналі, визначення професійних і кваліфікаційних вимог, оптимізацію чисельності та структури працівників. Ефективне планування дозволяє підприємству раціонально використовувати ресурси, знижувати витрати на управління персоналом та забезпечувати безперервний розвиток компетенцій співробітників. Також важливо враховувати фактори адаптації нових співробітників та забезпечення безперервного навчання для існуючого персоналу.

Реалізація HR-стратегії включає впровадження програм розвитку, навчання, мотиваційних систем, оцінювання результатів роботи та моніторинг ефективності. Сучасні підприємства

використовують цифрові платформи управління персоналом, системи електронного навчання, аналітику великих даних та автоматизацію HR-процесів, що дозволяє швидко реагувати на зміни кадрових потреб і підвищувати продуктивність.

Важливим аспектом є мотивація та стимулювання персоналу. Ефективні мотиваційні програми включають матеріальні та нематеріальні стимули, систему преміювання за досягнення цілей, розвиток кар'єрних перспектив, участь у проектах та програмах наставництва. Підвищення залученості працівників сприяє формуванню високої продуктивності та зменшенню плинності кадрів.

HR-стратегія безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати витрати, зміцнити корпоративну культуру, покращити HR-бренд та привабливість для талантів на ринку праці. Підприємства, які активно впроваджують HR-стратегію, отримують стратегічні переваги, швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища та підвищують свою інноваційну спроможність.

Корпоративна культура є невід'ємною частиною HR-стратегії, яка формує систему цінностей, норм поведінки та взаємодії працівників, стимулює розвиток творчих і професійних компетенцій та підтримує лояльність персоналу. Ефективна HR-стратегія забезпечує узгодженість корпоративної культури та бізнес-цілей, сприяє залученню та утриманню талантів і підвищує продуктивність команди.

Сучасні тенденції розвитку HR включають цифровізацію управління персоналом, застосування аналітики великих даних для прогнозування потреб у кадрах, використання гейміфікації та навчальних платформ для розвитку компетенцій, розвиток корпоративних університетів, програм наставництва та коучингу. Впровадження цих інновацій дозволяє підприємствам отримати стратегічну перевагу та ефективніше реагувати на зміни ринку.

Важливим аспектом є оцінка ефективності HR-стратегії, яка передбачає визначення ключових показників ефективності (KPI) для персоналу та HR-процесів: продуктивність праці, рівень задоволеності та залученості працівників, плинність кадрів, кількість внутрішніх кар'єрних переміщень, ефективність навчальних програм, співвідношення витрат на HR до загальних витрат підприємства. Регулярний аналіз KPI дозволяє коригувати стратегію та забезпечує її адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Практичні приклади демонструють, що підприємства, які впроваджують системну HR-стратегію, мають кращі показники конкурентоспроможності. Наприклад, міжнародні корпорації активно використовують комплексні програми розвитку персоналу, цифрові платформи для управління кадрами та системи мотивації, що дозволяє їм швидко адаптуватися до змін ринку та зберігати конкурентні переваги. Українські підприємства які інвестують у розвиток HR-стратегії, відзначають зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів та покращення корпоративного іміджу.

Серед основних викликів, що виникають під час впровадження HR-стратегії, можна виділити опір змінам, обмежені ресурси, недостатню стратегічну компетентність керівництва, а також швидкі зміни зовнішнього середовища. Для ефективного подолання цих викликів необхідно створювати системи комунікації, підтримки та навчання працівників, застосовувати гнучкі моделі управління та використовувати цифрові інструменти.

Перспективними напрямками розвитку HR є впровадження штучного інтелекту для аналізу великих обсягів HR-даних, автоматизація рутинних процесів, розвиток дистанційного та гібридного навчання, інтеграція корпоративної культури та HR-стратегії, підвищення уваги до психологічного благополуччя працівників, формування індивідуальних траєкторій розвитку та персоналізованих систем мотивації.

Таким чином, формування HR-стратегії розвитку персоналу є комплексним, багаторівневим та безперервним процесом, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна HR-стратегія дозволяє синхронізувати бізнес-цілі та кадрові ресурси, підвищити продуктивність, залученість і компетентність працівників, зміцнити корпоративну культуру та HR-бренд, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Впровадження сучасних підходів, цифрових технологій та системного управління персоналом забезпечує стійкий розвиток підприємства та формування стратегічних конкурентних переваг.

Важливим елементом HR-стратегії є управління талантами, що передбачає не лише підбір висококваліфікованих фахівців, а й їхнє подальше утримання та розвиток у підприємств. Підприємства, які системно інвестують у навчання та розвиток персоналу, отримують більш продуктивні команди, здатні швидко адаптуватися до змін та впроваджувати інновації.

Особливу увагу слід приділяти системам наставництва та коучингу, які допомагають молодим фахівцям швидше інтегруватися в організацію та підвищувати власну професійну компетентність. Такий підхід сприяє формуванню лояльності та зацікавленості у довгостроковій співпраці з підприємством.

Корпоративна культура виступає не лише як фактор залучення персоналу, а й як інструмент підвищення продуктивності. Вона визначає правила взаємодії, моральні та етичні стандарти, систему цінностей, які мотивують працівників досягати високих результатів та працювати на спільну мету. Ефективне впровадження HR-стратегії неможливе без системи оцінки ефективності персоналу. Використання KPI, регулярних атестацій та 360-градусного зворотного зв'язку дозволяє не лише контролювати продуктивність, а й ідентифікувати потенціал для розвитку, планувати навчання та коригувати мотиваційні програми.

Сучасні підприємства активно застосовують цифрові технології для управління персоналом. HR-аналітика, автоматизовані платформи управління кадрами, онлайн-системи навчання та оцінки дозволяють швидко отримувати дані про продуктивність, ефективність навчання та залученість співробітників, що підвищує оперативність управлінських рішень.

В умовах зростання популярності дистанційної та гібридної роботи HR-стратегія повинна враховувати особливості мотивації та контролю персоналу в таких форматах. Важливим є забезпечення ефективної комунікації, створення онлайн-платформ для спільної роботи та підтримка корпоративної культури на відстані. Сучасні мотиваційні програми включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних належать премії, бонуси та соціальні пакети, а нематеріальні включають кар'єрне зростання, участь у проектах, публічне визнання досягнень та розвиток професійних компетенцій.

HR-стратегія спрямована також на підвищення рівня залученості працівників. Активна участь у стратегічних проєктах, внутрішніх навчальних програмах та корпоративних ініціативах підвищує мотивацію, формує відчуття значущості та відповідальності за результати роботи підприємства (рис. 2).

Одним із викликів впровадження HR-стратегії є опір змінам з боку персоналу та керівництва. Для подолання цих труднощів важливо застосовувати системи комунікації, навчання, залучати керівників до процесу впровадження та створювати прозору систему оцінки результатів.

Перспективним напрямком розвитку HR є інтеграція персоналізованих програм навчання та мотивації, що враховують індивідуальні потреби та професійні цілі працівників. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність роботи, лояльність персоналу та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Планування розвитку персоналу повинно враховувати як короткострокові, так і довгострокові потреби підприємства. Короткострокові цілі спрямовані на підвищення продуктивності та адаптацію співробітників до нових процесів, тоді як довгострокові – на формування лідерських компетенцій та підготовку майбутніх керівників.

Особливе значення має системне оцінювання потенціалу працівників. Регулярна атестація та використання інструментів 360°-зворотного зв'язку дозволяють визначити сильні сторони, виявити потреби у розвитку та створити індивідуальні плани навчання для кожного співробітника.

HR-стратегія повинна інтегрувати інноваційні підходи до навчання та розвитку. Використання онлайн-курсів, вебінарів, симуляційних тренінгів та корпоративних університетів дозволяє підвищувати кваліфікацію персоналу швидко та ефективно, що особливо актуально в умовах швидких змін на ринку.

Не менш важливою є мотиваційна складова HR-стратегії. Підприємства застосовують комплексні програми, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, соціальні пільги, можливості кар'єрного росту та визнання досягнень, щоб підвищити залученість та продуктивність співробітників.

Корпоративна культура повинна підтримувати стратегію розвитку персоналу. Створення атмосфери взаємоповаги, відкритості та підтримки сприяє формуванню ефективних команд, підвищенню залученості та готовності співробітників до інноваційної діяльності.

Цифровізація HR-процесів відкриває нові можливості для стратегічного управління персоналом. Автоматизовані системи збору та аналізу даних дозволяють прогнозувати потреби в кадрах, відстежувати ефективність навчання та мотивувати співробітників на основі реальних результатів роботи.

Впровадження гнучких моделей роботи, включаючи дистанційні та гібридні формати, змушує HR-стратегію враховувати особливості управління такими командами. Забезпечення

ефективної комунікації, підтримка корпоративної культури на відстані та адаптація мотиваційних систем стають ключовими завданнями.

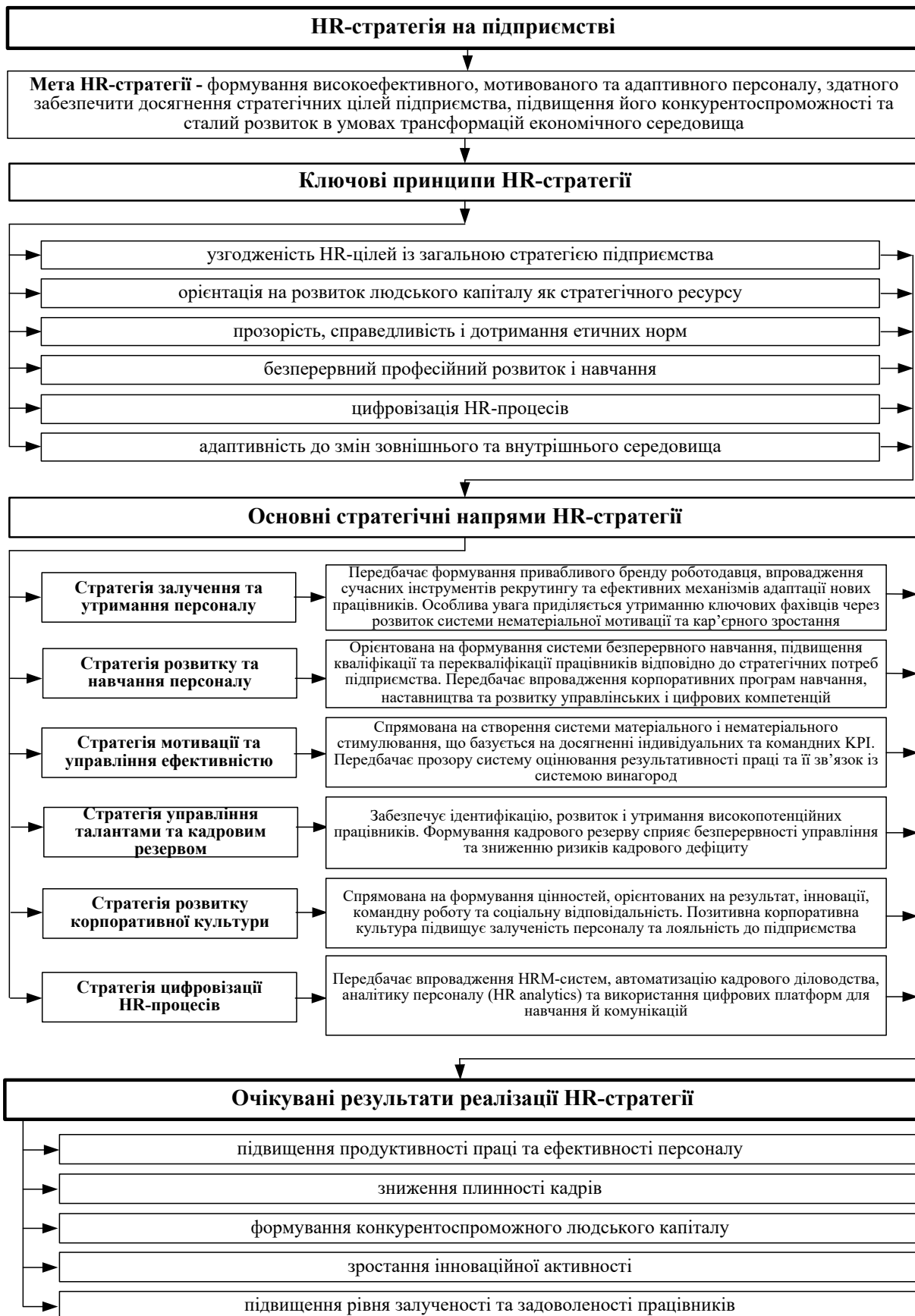


Рис. 2. HR-стратегія розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

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

Отже, HR-аналітика стає невід'ємною складовою оцінки ефективності стратегії розвитку персоналу. Вона дозволяє визначати КРІ, вимірювати продуктивність та залученість, прогнозувати плінність кадрів і оцінювати віддачу від інвестицій у розвиток персоналу. Важливим завданням є інтеграція HR-стратегії з бізнес-цілями підприємства. Синхронізація кадрових процесів із загальною стратегією підприємства забезпечує ефективне досягнення цілей, підвищує конкурентоспроможність та сприяє стійкому розвитку організації.

У перспективі HR-стратегія буде все більше зосереджуватися на персоналізованих підходах до розвитку та мотивації. Використання індивідуальних планів навчання, кар'єрних траєкторій та систем гейміфікації дозволяє підвищувати продуктивність, залученість і лояльність співробітників, що безпосередньо впливає на довгостроковий успіх підприємства.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 36. С. 50–56. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-8>
2. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
3. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 103–108. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103>
4. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>
5. Назаренко С., Зачосова Н., Луценко О. Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. №42. С. 91–96. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-13>
6. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «КРОК». 2021. № 1 (61). С. 137–141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
7. Пшик-Ковальська О. О., Мазурчук О. В., Бруцяк Р. І. Оптимізація адміністрування кадрового потенціалу засобами бізнес-аналітики. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 1 (13), 2025. С. 237–246. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.238>
8. Хаустова В., Дороніна М. Формування кадрового потенціалу в системі управління персоналом // Problemy Ekonomiky. 2024. №2. С. 198–204. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-198-204>
9. Чернушкіна О. О., Зелена М.І., Баксалова, О.М., Петричак, В.В. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 68. С. 85–101. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580>
10. ЧОБИТОК, В., & ШЕПЕЛЕНКО, С. (2022). ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ТРАЄКТОРІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕСУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 304(2(2)), 405–412. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-64](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-64)
11. Чобіток В.І., Морозова О.О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. Вчені записки. 2024. Випуск 35. С. 165–176. [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.35.24.02.15.103.109](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109)

### REFERENCES:

1. Hontareva I. V., Yevtushenko V. A., Kovalova V. I. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2022. № 36. S. 50–56. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-8>
2. Zbrytska T. P., Soroka O. V. Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. № 31.
3. Kantsur I. H., Kononova O. Ye., Khmarska I. A. Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. Ekonomika ta derzhava. 2022. № 2. С. 103–108. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103>

4. Makhmudov Kh., Chukhlib V. Otsinka systemy upravlinnia personalom u pidpriemstvi v umovakh nestiikoi ekonomichnoi sytuatsii v kraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>
5. Nazarenko S., Zachosova N., Lutsenko O. Problemy zberezhenia ta rozvytku kadrovoho potentsialu v systemi HR-menedzhmentu pidpriemstva u voiennyi chas // *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2024. №42. S. 91-96. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-13>
6. Naumova O. O. Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva. *Vcheni zapysky universytetu «KROK»*. 2021. № 1 (61). S. 137-141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
7. Pshyk-Kovalska O. O., Mazurchuk O. V., Brutsiak R. I. Optyimizatsiia administruvannia kadrovoho potentsialu zasobamy biznes-analytyky. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. № 1 (13), 2025. S. 237-246. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.238>
8. Khaustova V., Doronina M. Formuvannia kadrovoho potentsialu v systemi upravlinnia personalom // *Problemy Ekonomiky*. 2024. №2. S. 198-204. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-198-204>
9. Chernushkina O. O., Zelena M.I., Baksalova, O.M., Petrychak, V.V. Suchasni pidkhody do formuvannia HR-stratehii kompanii. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu*. Seria: Ekonomichni nauky. 2023. № 68. C. 85-101. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580>
10. CHOBITOK, V., & SHEPELENKO, S. (2022). PRINCIPLES BUILDING TRAJECTORIES THE DEVELOPMENT PERSONNEL POTENTIAL ENTERPRISES AND THEIR IMPACT ON BUSINESS TRANSFORMATION. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 304(2(2)), 405-412. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-64](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-64)
11. Chobitok V.I., Morozova O.O. Formuvannia systemy upravlinnia liudskym kapitalom na pidpriemstvakh torhivli v tsyfrovomu seredovyshchi: teoretychni aspekty. *Vcheni zapysky*. 2024. Vypusk 35. S. 165-176. <https://doi.org/10.33111/vz.kneu.35.24.02.15.103.109>

## FORMATION OF HR STRATEGY FOR PERSONNEL DEVELOPMENT AS A FACTOR OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

BAKSALOVA Olga<sup>1</sup>, CHORNA Liudmyla<sup>2</sup>, KOSIIUK Olena<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Khmelnytskyi National University

<sup>2</sup> Zhytomyr Institute «Interregional Academy of Personnel Management»

*The article examines the theoretical and methodological foundations of forming an HR strategy for personnel development as a key factor in increasing enterprise competitiveness in an unstable and dynamic environment. It is substantiated that under the conditions of digitalization, globalization, and labor market transformation, human capital becomes a decisive source of sustainable competitive advantages. An effective HR strategy ensures the alignment of personnel development goals with corporate and business strategies, contributing to higher labor productivity, innovative capacity, and organizational adaptability.*

*The study analyzes modern scientific approaches to HR strategy formation, which interpret it as a comprehensive system of managerial decisions encompassing workforce planning, personnel development and training, motivation, performance evaluation, corporate culture formation, and HR branding. The main stages of HR strategy formation are identified, including the analysis of external and internal environments, formulation of strategic HR objectives, human resource planning, implementation of development programs, and assessment of HR effectiveness.*

*Special attention is paid to the role of HR analytics and key performance indicators (KPIs) in evaluating the effectiveness of personnel development strategies and determining their impact on financial performance, labor productivity, and enterprise competitiveness. The expediency of applying digital HR technologies, big data analytics, personalized development programs, mentoring, coaching, and gamification tools is substantiated as means of increasing employee engagement, loyalty, and professional growth.*

*The paper emphasizes that modern HR strategies should be flexible and adaptive, taking into account the spread of remote and hybrid work formats, changes in employee motivation, and the growing importance of psychological well-being. It is concluded that the formation of an HR strategy for personnel development is a continuous, multi-level process that integrates human capital into the strategic management system of the enterprise and ensures the creation of long-term competitive advantages in a rapidly changing business environment.*

*Keywords: HR strategy, personnel development, enterprise competitiveness, human capital, corporate culture, HR analytics, digitalization.*