



Менеджмент

УДК 331.108.2:331.101.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19397617>

Розвиток персоналу як засіб формування майбутньої кар'єри працівників

Кубіцький Сергій Олегович,

кандидат педагогічних наук, професор,

завідувач кафедри управління та освітніх технологій,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

<https://orcid.org/0000-0002-7691-8606>

Кубіцький Юрій Сергійович,

кандидат економічних наук, асистент кафедри економічної теорії і

економіки підприємства,

Одеський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0004-8578-1578>

Шевченко Інна Юріївна,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки і підприємництва,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

<https://orcid.org/0000-0003-0758-9244>

Прийнято: 16.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація: Сучасні трансформації ринку праці, зростання ролі знань та інтелектуального капіталу, а також підвищення вимог до професійної компетентності працівників актуалізують необхідність формування ефективних



систем управління людськими ресурсами. За таких умов особливого значення набуває системний розвиток персоналу, який розглядається як важливий інструмент формування професійної траєкторії працівників та забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності. Традиційні підходи до кадрової політики, орієнтовані переважно на виконання поточних функціональних завдань, дедалі менше відповідають потребам організацій у підготовці фахівців, здатних до професійного зростання, адаптації до технологічних змін та виконання складніших управлінських функцій. У зв'язку з цим актуальним стає дослідження механізмів розвитку персоналу як засобу формування майбутньої кар'єри працівників. **Метою дослідження** є визначення ролі системного розвитку персоналу у формуванні професійної кар'єри працівників та обґрунтування підходів до вдосконалення управління професійним зростанням у сучасних організаціях. **Методологічну основу** дослідження становлять системний підхід, методи аналізу та узагальнення наукових джерел, структурно-функціональний аналіз, а також метод логічного узагальнення для формування теоретичних висновків і практичних рекомендацій. **Результати дослідження** дозволили визначити основні складові процесу розвитку персоналу, зокрема професійне навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг, ротацію кадрів та формування індивідуальних траєкторій професійного зростання. Обґрунтовано, що системна інтеграція програм розвитку компетентностей у процес управління людськими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню кадрового резерву та зростанню мотивації працівників до професійної самореалізації. Встановлено, що ефективна політика розвитку персоналу забезпечує узгодження індивідуальних кар'єрних очікувань працівників із стратегічними цілями організації, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства та його адаптивності до змін зовнішнього середовища. **Висновки.** Розвиток персоналу виступає ключовим елементом сучасної системи управління людськими ресурсами та важливим чинником формування



професійної кар'єри працівників. Реалізація комплексних програм навчання, професійного вдосконалення та планування кар'єрних траєкторій створює передумови для формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, підвищення ефективності організаційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, професійне зростання, компетентнісний розвиток, кадровий потенціал, наставництво, корпоративне навчання, професійна мобільність.

Personnel development as a means of shaping the future career of employees

Serhii Kubitskyi,

Candidate of Pedagogical Sciences, Professor,
Manager of Department of Management and education Technologies,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-7691-8606>

Yuriy Kubitskyi

PhD in Economics,
Assistant of the Department of Economic Theory and Business Economics,,
Odessa State Agrarian University

<https://orcid.org/0009-0004-8578-1578>

Inna Shevchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
Kharkiv National Automobile and Highway University,

<https://orcid.org/0000-0003-0758-9244>



Abstract. Modern labor market transformations, the growing role of knowledge and intellectual capital, as well as increasing requirements for professional competence of employees, actualize the need to form effective human resources management systems. Under such conditions, systemic personnel development becomes of particular importance, which is considered an important tool for forming the professional trajectory of employees and ensuring their long-term competitiveness. Traditional approaches to personnel policy, focused mainly on the implementation of current functional tasks, increasingly meet the needs of organizations in training specialists capable of professional growth, adaptation to technological changes and the implementation of more complex management functions. In this regard, the study of personnel development mechanisms as a means of shaping the future career of employees becomes relevant. **The purpose of the study** is to determine the role of systemic personnel development in the formation of employees' professional careers and to substantiate approaches to improving professional growth management in modern organizations. **The methodological basis** of the study is a systematic approach, methods of analysis and generalization of scientific sources, structural and functional analysis, as well as the method of logical generalization for the formation of theoretical conclusions and practical recommendations. **The results of the study** allowed us to determine the main components of the personnel development process, in particular, professional training, advanced training, mentoring, coaching, personnel rotation and the formation of individual trajectories of professional growth. It is substantiated that the systematic integration of competency development programs into the human resources management process contributes to increasing labor productivity, the formation of a personnel reserve and the growth of employee motivation for professional self-realization. It is established that an effective personnel development policy ensures the coordination of individual career expectations of employees with the strategic goals of the organization, which contributes to increasing the effectiveness of the enterprise and its adaptability to changes in the external



environment. **Conclusions.** Personnel development is a key element of the modern human resources management system and an important factor in the formation of employees' professional careers. Implementation of comprehensive training programs, professional development and career planning creates the prerequisites for the formation of highly qualified personnel potential, increasing the efficiency of organizational activities and strengthening the competitive positions of enterprises in the long term.

Keywords: human resource management, professional growth, competency development, personnel potential, mentoring, corporate training, professional mobility.

Постановка проблеми. Сучасні соціально-економічні трансформації, цифровізація виробничих процесів та зростання конкуренції на ринку праці зумовлюють необхідність підвищення ролі людського капіталу у забезпеченні ефективного функціонування організацій. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективної системи управління персоналом, яка спрямована не лише на забезпечення поточних потреб підприємства у трудових ресурсах, але й на створення передумов для довгострокового професійного розвитку працівників. Одним із ключових напрямів такої системи виступає розвиток персоналу, що передбачає цілеспрямоване формування професійних знань, навичок, компетентностей та управлінського потенціалу працівників.

Водночас сучасна практика управління людськими ресурсами свідчить про наявність низки проблем, пов'язаних із недостатньою інтеграцією процесів професійного розвитку працівників із формуванням їхньої кар'єри. У багатьох організаціях розвиток персоналу розглядається переважно як інструмент підвищення кваліфікації для виконання поточних виробничих завдань, тоді як питання довгострокового кар'єрного планування та формування індивідуальних траєкторій професійного зростання залишаються недостатньо опрацьованими. Такий підхід знижує ефективність використання кадрового потенціалу,



обмежує можливості професійної самореалізації працівників та може призводити до втрати цінних фахівців.

З огляду на це актуальним науковим завданням є дослідження розвитку персоналу як системного інструменту формування майбутньої кар'єри працівників. Розв'язання цієї проблеми потребує уточнення теоретичних підходів до управління професійним розвитком, визначення ефективних механізмів інтеграції програм навчання та підвищення кваліфікації з процесами планування кар'єри, а також обґрунтування сучасних інструментів розвитку компетентностей працівників.

З практичного погляду результати такого дослідження можуть сприяти вдосконаленню кадрової політики організацій, формуванню ефективних програм професійного розвитку та створенню умов для реалізації потенціалу працівників. Впровадження сучасних підходів до розвитку персоналу дозволяє підвищити рівень мотивації працівників, зміцнити кадровий резерв організацій та забезпечити їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища. Таким чином, дослідження розвитку персоналу як засобу формування майбутньої кар'єри працівників має важливе наукове та практичне значення і відповідає актуальним потребам сучасної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика професійного розвитку працівників та управління їхньою кар'єрою посідає важливе місце у сучасних дослідженнях у сфері управління людськими ресурсами. В умовах цифрової трансформації економіки, поширення нових форм зайнятості та зростання ролі компетентнісного підходу, питання формування ефективних систем розвитку персоналу набуває особливої актуальності. У наукових публікаціях останніх років досліджуються різні аспекти цієї проблеми:

- стратегічне управління людськими ресурсами;
- розвиток професійних компетентностей;
- формування кадрового резерву;
- організаційне навчання та управління кар'єрою.



Сучасні дослідження у сфері стратегічного управління людськими ресурсами наголошують на необхідності інтеграції процесів професійного розвитку з довгостроковими цілями організації. Зокрема, у роботах С. Кубіцького та ін. [1] та І. Шевченко [2] обґрунтовано, що розвиток персоналу є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності організацій та формування їхнього інтелектуального капіталу. Автори підкреслюють, що системне навчання та розвиток компетентностей працівників дозволяє забезпечити ефективну адаптацію організацій до швидких змін зовнішнього середовища.

Важливий внесок у дослідження механізмів професійного розвитку працівників зробили О. Атаєва та ін. [3] та І. Дмитрієв та ін. [4], які розглядають розвиток персоналу як складову стратегічного управління людськими ресурсами. У їхніх роботах підкреслюється значення безперервного навчання, корпоративних освітніх програм та формування культури навчання в організаціях. Дослідники доводять, що ефективна система розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню мотивації працівників та формуванню кадрового резерву.

У дослідженнях В. Пенова та ін. [5] та К. Ващенко та ін. [6] особлива увага приділяється взаємозв'язку між професійним розвитком працівників та формуванням їхньої кар'єри. Автори наголошують, що сучасні кар'єрні моделі характеризуються більшою гнучкістю та індивідуалізацією, що потребує нових підходів до планування кар'єрного розвитку та формування індивідуальних траєкторій професійного зростання.

Питання розвитку компетентностей та їхнього впливу на кар'єрні перспективи працівників активно досліджуються також у роботах О. Ачкасової та ін. [7] та Л. Котової і К. Севост'янової [8]. У цих дослідженнях підкреслюється, що розвиток ключових професійних та управлінських компетентностей є одним із основних чинників успішного кар'єрного просування працівників. Особливу увагу автори приділяють використанню



сучасних інструментів розвитку персоналу, зокрема наставництва, коучингу, програм розвитку лідерства та ротації кадрів.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із впливом цифрових технологій на процес розвитку персоналу. Так, у роботах К. Хаврової та Д. Доброжан [9], Г. Бей та Є. Дідик [10] розглядаються питання цифровізації управління людськими ресурсами, використання електронного навчання, аналітики даних і цифрових платформ розвитку компетентностей. Автори підкреслюють, що впровадження цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність систем професійного навчання та забезпечити персоналізований підхід до розвитку працівників.

Значну увагу проблемам розвитку персоналу й управління кар'єрою приділяють українські науковці. У працях С. Леськової [11], Є. Малішевської та Н. Якимової [12], У. Ніконенко та А. Милик [13] розглядаються теоретичні та прикладні аспекти формування кадрового потенціалу підприємств, управління професійним розвитком працівників і формування ефективної кадрової політики. У цих дослідженнях підкреслюється необхідність переходу до стратегічного управління людськими ресурсами та впровадження сучасних інструментів розвитку компетентностей.

Таким чином, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про актуальність проблеми розвитку персоналу як чинника формування майбутньої кар'єри працівників. Водночас існує потреба у подальшому дослідженні механізмів інтеграції систем розвитку компетентностей із процесами управління кар'єрним зростанням, що й обумовлює наукову доцільність проведення даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений аналіз сучасних наукових досліджень у сфері управління людськими ресурсами свідчить про значну увагу науковців до проблем професійного розвитку персоналу, формування компетентностей працівників та управління кар'єрою. Разом із тим, попри наявність значної кількості наукових



праць, низка важливих аспектів цієї проблематики залишається недостатньо дослідженою або потребує подальшого теоретичного та практичного обґрунтування.

По-перше, у більшості сучасних досліджень розвиток персоналу розглядається переважно як інструмент підвищення професійної кваліфікації працівників або вдосконалення їхніх компетентностей для виконання поточних виробничих завдань. Водночас недостатньо уваги приділяється дослідженню розвитку персоналу як комплексного механізму формування довгострокових кар'єрних траєкторій працівників. У науковій літературі обмежено розкрито питання інтеграції програм професійного розвитку з системою планування кар'єри, що зумовлює необхідність більш ґрунтовного аналізу взаємозв'язку між цими процесами.

По-друге, недостатньо дослідженим залишається питання формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників з урахуванням стратегічних цілей організації та особистих кар'єрних очікувань працівників. У багатьох організаціях системи професійного навчання та підвищення кваліфікації функціонують відокремлено від процесів планування кар'єрного зростання, що знижує ефективність використання кадрового потенціалу й обмежує можливості професійної самореалізації працівників.

По-третє, у наукових працях існують різні підходи до визначення ролі організації та самого працівника у процесі формування кар'єри. Частина дослідників наголошує на домінуючій ролі організації у плануванні кар'єрного розвитку та створенні можливостей для професійного зростання працівників, тоді як інші науковці підкреслюють необхідність більшої індивідуальної відповідальності працівників за власний професійний розвиток. Така неоднозначність підходів свідчить про необхідність уточнення механізмів взаємодії між організаційною політикою розвитку персоналу й індивідуальними кар'єрними стратегіями працівників.



Причинами недостатньої уваги до зазначених аспектів є насамперед складність дослідження взаємозв'язку між процесами професійного розвитку та довгострокового кар'єрного планування, а також динамічний характер сучасного ринку праці, що постійно змінює вимоги до компетентностей працівників. Крім того, у багатьох організаціях ще не сформовано системного підходу до управління кар'єрним розвитком персоналу, що ускладнює практичне дослідження цих процесів.

Водночас вирішення зазначених проблем має важливе значення для підвищення ефективності систем управління людськими ресурсами. Дослідження взаємозв'язку між розвитком персоналу та формуванням кар'єри дозволить сформувати більш ефективні механізми управління кадровим потенціалом організацій, підвищити мотивацію працівників до професійного зростання та забезпечити підготовку висококваліфікованих фахівців для виконання складніших професійних і управлінських функцій.

У межах даної статті передбачається зосередити увагу на дослідженні розвитку персоналу як системного інструменту формування майбутньої кар'єри працівників, визначенні основних механізмів інтеграції програм професійного розвитку з процесами планування кар'єри, а також обґрунтуванні напрямів удосконалення сучасних підходів до управління професійним зростанням персоналу в організаціях. Отримані результати сприятимуть поглибленню теоретичних підходів до управління розвитком персоналу та формуванню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи професійного розвитку працівників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження ролі розвитку персоналу як важливого інструменту формування майбутньої кар'єри працівників, а також обґрунтування підходів до підвищення ефективності управління професійним зростанням у сучасних організаціях.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:



– дослідити теоретичні засади розвитку персоналу як чинника формування кар’єрного зростання працівників та визначити сутність і значення професійного розвитку у системі управління людськими ресурсами;

– розробити напрями удосконалення механізмів розвитку персоналу в організаціях, зокрема визначити ефективні інструменти професійного навчання, наставництва, коучингу та планування кар’єри, що сприятимуть формуванню кадрового потенціалу та підвищенню результативності діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки людський капітал розглядається як один із ключових ресурсів забезпечення конкурентоспроможності організацій. Зростання ролі знань, інновацій та професійних компетентностей обумовлює необхідність формування ефективних механізмів розвитку персоналу, які сприяють не лише підвищенню продуктивності праці, але й створенню передумов для довгострокового кар’єрного зростання працівників. У зв’язку з цим розвиток персоналу розглядається як системний процес формування та вдосконалення професійних, управлінських і соціальних компетентностей, що забезпечують ефективну діяльність працівників і можливості їхнього професійного просування.

У науковій літературі розвиток персоналу трактується як сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, формування нових знань і навичок, а також підготовку працівників до виконання більш складних функціональних обов’язків. Важливою особливістю сучасних підходів до розвитку персоналу є орієнтація на довгострокову перспективу, що передбачає інтеграцію процесів навчання, підвищення кваліфікації, управління талантами та планування кар’єрного розвитку.

Кар’єрне зростання працівників є складним багаторівневим процесом, що включає поступове професійне та посадове просування особи в межах організації або професійної діяльності. Формування кар’єри залежить від



поєднання індивідуальних характеристик працівника (освіта, професійні компетентності, мотивація до розвитку) й організаційних факторів (кадрова політика підприємства, можливості професійного навчання, система оцінювання результатів праці).

Важливим елементом системи розвитку персоналу є формування професійних компетентностей працівників. У сучасних умовах компетентнісний підхід передбачає розвиток не лише спеціалізованих знань і навичок, але й управлінських, комунікаційних та інноваційних здібностей. Саме поєднання цих компетентностей створює передумови для успішного кар'єрного просування працівників. Система розвитку персоналу охоплює комплекс взаємопов'язаних інструментів, кожен із яких сприяє формуванню професійних компетентностей та створює передумови для кар'єрного зростання працівників. Основні елементи такої системи та їхній вплив на формування кар'єри працівників наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні елементи системи розвитку персоналу та їхній вплив на формування кар'єри працівників

Елемент системи розвитку персоналу	Характеристика	Вплив на кар'єрне зростання
Професійне навчання	Набуття нових знань і навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків	Підвищення кваліфікації та професійної мобільності
Підвищення кваліфікації	Поглиблення спеціалізованих знань і професійних компетентностей	Можливість виконання складніших функцій
Наставництво	Передача досвіду від більш досвідчених працівників	Прискорення професійної адаптації
Коучинг	Розвиток потенціалу працівника й управлінських навичок	Формування лідерських якостей
Ротація кадрів	Переміщення працівників між різними підрозділами	Розширення професійного досвіду
Індивідуальні плани розвитку	Планування професійного розвитку працівника	Формування довгострокової кар'єрної траєкторії

Джерело: систематизовано авторами на основі [14, 15]



Як видно з табл. 1, система розвитку персоналу включає різноманітні інструменти, що дозволяють організаціям формувати необхідні професійні компетентності працівників і створювати умови для їхнього кар'єрного просування. Зокрема, професійне навчання та підвищення кваліфікації сприяють поглибленню спеціалізованих знань, тоді як наставництво та коучинг дозволяють ефективно передавати практичний досвід і розвивати управлінські навички. Важливою умовою ефективного розвитку персоналу є інтеграція індивідуальних інтересів працівників із стратегічними цілями організації. У цьому контексті кар'єрний розвиток виступає як результат взаємодії кількох ключових складових: професійного навчання, накопичення практичного досвіду та розвитку управлінських компетентностей. Узагальнену модель взаємозв'язку цих елементів представлено на рис. 1.



Рис. 1. Трирівнева модель формування кар'єри працівників у системі розвитку персоналу

Джерело: розроблено авторами



Як показано на рис. 1, формування кар'єри працівників є результатом комплексного впливу різних складових професійного розвитку. Професійне навчання забезпечує набуття нових знань, практичний досвід сприяє розвитку професійних навичок, а управлінські компетентності створюють передумови для виконання більш складних функціональних завдань і просування по службі.

Отже, розвиток персоналу виступає важливим чинником формування професійної кар'єри працівників, оскільки сприяє підвищенню рівня їхніх компетентностей, розширенню професійного досвіду та підготовці до виконання більш складних функціональних обов'язків. Системний підхід до управління професійним розвитком дозволяє організаціям формувати ефективний кадровий потенціал, забезпечувати стабільність управлінських процесів та створювати умови для довгострокового кар'єрного зростання працівників.

У сучасних умовах функціонування організацій особливого значення набуває вдосконалення механізмів розвитку персоналу, які забезпечують не лише підвищення рівня професійної компетентності працівників, але й створюють передумови для ефективного формування їхньої кар'єрної траєкторії. Системний підхід до розвитку персоналу передбачає інтеграцію різних інструментів професійного навчання, наставництва, коучингу, оцінювання результатів діяльності та планування кар'єри у єдину управлінську систему.

Одним із ключових напрямів удосконалення розвитку персоналу є впровадження стратегічного підходу до управління професійним зростанням працівників. Такий підхід передбачає узгодження програм розвитку компетентностей із довгостроковими цілями організації, що дозволяє формувати кадровий потенціал, здатний забезпечити реалізацію стратегічних завдань підприємства. Водночас важливим є врахування індивідуальних потреб і кар'єрних очікувань працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації до професійного розвитку.



Важливим елементом удосконалення системи розвитку персоналу є використання сучасних інструментів професійного навчання, які дозволяють підвищити ефективність формування компетентностей. До таких інструментів належать корпоративні освітні програми, тренінги, електронне навчання, наставництво, коучинг та ротація кадрів. Їхнє поєднання забезпечує комплексний розвиток професійних і управлінських здібностей працівників та створює умови для формування кадрового резерву.

Систематизацію основних напрямів удосконалення механізмів розвитку персоналу в організаціях представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Основні напрями удосконалення механізмів розвитку персоналу в організаціях

Напрямок удосконалення	Характеристика	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Стратегічна інтеграція розвитку	Узгодження програм розвитку компетентностей зі стратегічними цілями організації та її місією	Карти стратегічних компетенцій, форсайт-сесії, участь HR у стратегічному плануванні бізнесу	Формування унікального кадрового потенціалу, здатного реалізувати довгострокові завдання бізнесу
Індивідуалізація кар'єрних траєкторій	Перехід від стандартизованих програм до персоналізованих планів розвитку з урахуванням потреб, стилю навчання та цілей працівника	Індивідуальні плани розвитку, персональний коучинг, менторство, кар'єрні консультації, профілювання компетенцій	Зростання внутрішньої мотивації, лояльності та залученості персоналу, зниження плинності кадрів
Цифровізація навчальних процесів	Впровадження цифрових екосистем для безперервного, гнучкого та доступного навчання (включно з елементами гейміфікації)	LMS (системи управління навчанням), мікронавчання (micro-learning), мобільні додатки, VR/AR-тренажери, вебінари	Підвищення швидкості засвоєння знань, економія ресурсів, можливість навчання без відриву від виробництва
Розвиток культури наставництва (менторинг)	Створення системи вертикальної та горизонтальної передачі знань, досвіду та корпоративних цінностей	Інститут наставництва (buddy system), програми обміну досвідом, «тіньове» керівництво (shadowing), спільноти практиків (CoP)	Скорочення адаптаційного періоду новачків, збереження експертного знання, зміцнення корпоративної культури



Оцінювання ефективності розвитку	Запровадження прозорих КРІ для оцінки не лише факту навчання, але й його впливу на бізнес-результати	Оцінка 360 градусів, асесмент-центри, аналітика ефективності (ROI навчання), пост-тренінгове супроводження	Підвищення якості HR-рішень, обґрунтованість інвестицій у розвиток, виявлення прихованих талантів
Проактивне формування кадрового резерву	Цілеспрямована підготовка працівників із високим потенціалом (HiPo) до виконання керівних функцій	Програми лідерства, ротація кадрів (job rotation), тимчасове заміщення, проєктне управління, трекінг кар'єрних переходів	Забезпечення спадковості управління, мінімізація ризиків при звільненні ключових співробітників, швидке заповнення вакансій

Джерело: систематизовано авторами на основі [16, 17]

Застосування зазначених напрямів розвитку персоналу сприяє формуванню комплексної системи управління професійним зростанням працівників. Особливо важливим є створення механізмів взаємодії між організацією та працівниками у процесі планування кар'єри, що передбачає поєднання організаційних потреб із індивідуальними кар'єрними цілями.

Важливим інструментом реалізації такої взаємодії є формування системи планування кар'єрного розвитку, яка передбачає визначення потенціалу працівників, оцінювання їхніх професійних компетентностей, формування індивідуальних програм розвитку та моніторинг результатів професійного зростання. Узагальнену модель механізму інтеграції розвитку персоналу з плануванням кар'єри представлено на рис. 2.

Представлена модель демонструє послідовність управлінських дій, спрямованих на формування ефективної системи розвитку персоналу. Початковим етапом є оцінювання професійних компетентностей працівників, що дозволяє визначити їхній потенціал та можливості кар'єрного зростання. На основі отриманих результатів формується індивідуальний план професійного розвитку, який включає різні інструменти навчання, наставництва та коучингу.



Рис. 2. Механізм інтеграції розвитку персоналу з системою планування кар'єри працівників

Джерело: розроблено авторами

Реалізація таких програм сприяє накопиченню професійного досвіду, розвитку управлінських та інноваційних компетентностей працівників. У результаті створюються передумови для їхнього кар'єрного просування та формування кадрового резерву організації.

Отже, удосконалення механізмів розвитку персоналу є важливою умовою підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами. Інтеграція програм професійного навчання, наставництва, коучингу та планування кар'єри дозволяє створити цілісну систему розвитку працівників, спрямовану на формування їхнього професійного потенціалу та забезпечення довгострокового кар'єрного зростання. Реалізація таких підходів сприяє підвищенню



результативності діяльності організацій, зміцненню їхнього кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності у сучасному економічному середовищі.

Висновки. У статті досліджено роль розвитку персоналу як важливого інструменту формування майбутньої кар'єри працівників у сучасних організаціях. Встановлено, що в умовах зростання ролі людського капіталу, цифровізації економіки та посилення конкуренції на ринку праці ефективна система розвитку персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності організацій. Розвиток персоналу розглянуто як системний процес формування професійних, управлінських і соціальних компетентностей, що створює передумови для професійного та посадового зростання працівників.

Узагальнено теоретичні підходи до трактування розвитку персоналу як чинника кар'єрного зростання та визначено його місце у сучасній системі управління людськими ресурсами. Показано, що ефективний професійний розвиток базується на поєднанні індивідуальних характеристик працівника з організаційними умовами, зокрема можливостями навчання, підвищення кваліфікації, наставництва, коучингу та набуття практичного досвіду.

Обґрунтовано напрями удосконалення механізмів розвитку персоналу, серед яких стратегічна інтеграція програм навчання з цілями організації, індивідуалізація кар'єрних траєкторій працівників, використання сучасних освітніх технологій, розвиток наставництва та формування кадрового резерву. Реалізація цих підходів сприяє узгодженню інтересів організації і працівників, підвищенню їх мотивації та формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу.

Перспективами подальших досліджень є вивчення впливу цифрових технологій на професійний розвиток працівників, аналіз ефективності індивідуальних кар'єрних траєкторій у різних типах організацій та дослідження



взаємозв'язку між розвитком компетентностей персоналу і результативністю діяльності підприємств.

Таким чином, розвиток персоналу є важливим інструментом формування професійної кар'єри працівників і чинником підвищення ефективності діяльності організацій.

Список використаних джерел

1. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. *Економічні науки*. 2024. №1 (93). С. 64–75 <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.06>
2. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
3. Атаєва О. А., Шевченко І. Ю., Гадяк І. В. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127>
4. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Максимюк Г. М. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 232 с.
5. Пенів В. В., Шевченко І. Ю., Дмитрієв І. А. Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. *Ефективна економіка*. 2024. №7. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_21
6. Vashchenko K., Kokhan N., Zysyk S., Shevchenko I. Impact of war on labour relations: Impact on civil and labour law enforcement, compensation, annual leave and accountability. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. №7. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe040>
7. Ачкасова О. В., Шалений В. А., Шевченко С. О. Перспективи кар'єрного розвитку персоналу інноваційних підприємств в Україні. *Актуальні*



проблеми інноваційної економіки та права. 2024. №5. С. 84–92.
<https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-17>

8. Котова Л. В., Севост'янова К. А. Цифрова трансформація ринку праці: ключові навички, компетентності та тенденції професійного розвитку працівників. *Актуальні проблеми права: теорія і практика.* 2025. №2(50). С. 134–145. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-134-145>

9. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. №4(43). С. 92–96. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212>

10. Бей Г., Дідик Є. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство.* 2024. №67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22>

11. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка.* 2023. №3(3). С. 26–31. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>

12. Малішевська Є., Якімова Н. Формування стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2025. №80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-92>

13. Ніконенко У. М., Милик А. М. Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>

14. Глухий А. О. Дослідження складових системи формування персоналу. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975535>

15. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities studies.* 2024. №19(96). С. 158–167. <https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18>



16. Грідін О., Заїка С., Заїка, О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>

17. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 162–167. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>