

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 65.012:658.3:65.012.6

JEL Classification: M12, M53, O31, J24

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14\(47\).87-98](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).87-98)**О.М. Гуцалюк**, проф., д-р екон. наук,*Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна***Ю.А. Бондар**, проф., канд. екон. наук,*Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна***О.О. Мар'ячук**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна***SMART-стратегії управління підготовкою, кар'єрним зростанням та розвитком персоналу інноваційних підприємств**

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо застосування SMART-стратегій управління кар'єрним зростанням та розвитком персоналу інноваційних підприємств, аналізі сучасних підходів до управління кар'єрою, визначенні переваг та обмежень SMART-стратегій, а також формуванні ефективної моделі їх інтеграції в систему управління персоналом інноваційних підприємств.

У ході дослідження використано методи наукового узагальнення, системного аналізу та структурно-логічного моделювання. У статті узагальнено сучасні наукові підходи до застосування SMART-стратегій у системі управління персоналом та розроблення моделі їх інтеграції в управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств з урахуванням стратегічних цілей організації та індивідуальних кар'єрних очікувань працівників. Проаналізовано ключові категорії управління персоналом, зокрема кар'єрне зростання, розвиток персоналу та SMART-стратегії, а також визначено їх взаємозв'язок у сучасній HR-системі інноваційних підприємств. Систематизовано особливості управління кар'єрним зростанням персоналу на інноваційних підприємствах, що характеризуються гнучкими кар'єрними траєкторіями, проектно-орієнтованим розвитком, персоналізацією кар'єрних маршрутів і широким використанням цифрових HR-інструментів. Обґрунтовано доцільність застосування SMART-стратегій у плануванні індивідуальних кар'єрних траєкторій та розвитку компетентностей працівників.

За результатами дослідження запропоновано модель інтеграції SMART-стратегій у систему управління підготовкою, кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств, яка передбачає багаторівневий підхід – від стратегічного узгодження до контролю та інституційної підтримки. Встановлено, що системне використання SMART-стратегій підвищує прозорість і керованість HR-процесів, сприяє розвитку ключових компетентностей, утриманню талантів і посиленню інноваційного потенціалу підприємств. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої моделі та оцінюванням її впливу на результати інноваційної діяльності підприємств

SMART-стратегії, HR-менеджмент, кар'єрні траєкторії, розвиток талантів, професійний розвиток, система підготовки менеджерів, інноваційні підприємства

Постановка проблеми. В умовах розвитку інноваційної економіки, цифрової трансформації бізнес-процесів та посилення глобальної конкуренції інноваційні підприємства дедалі більше залежать від якості людського капіталу, рівня професійної компетентності та здатності персоналу до постійного розвитку. Водночас традиційні підходи до управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу часто не відповідають сучасним вимогам, оскільки характеризуються фрагментарністю, недостатньою орієнтацією на стратегічні цілі підприємства та слабким урахуванням індивідуальних потреб і потенціалу працівників.

Проблема ускладнюється тим, що інноваційні підприємства функціонують у

середовищі швидких технологічних змін, невизначеності та підвищених ризиків, що вимагає від персоналу гнучкості, готовності до навчання та здатності оперативно адаптуватися до нових умов. За відсутності чітко сформованої системи управління кар'єрним зростанням виникають такі негативні явища, як зниження мотивації та залученості працівників, зростання плинності кадрів, втрата ключових компетентностей і, як наслідок, зниження інноваційного потенціалу підприємства.

У цьому контексті актуалізується необхідність упровадження SMART-стратегій управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу, які забезпечують формування чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних і часово обмежених цілей професійного розвитку. SMART-підхід дозволяє поєднати стратегічні інтереси інноваційного підприємства з індивідуальними кар'єрними очікуваннями працівників, підвищити прозорість управлінських рішень та ефективність планування розвитку людського капіталу.

Актуальність дослідження зумовлена також недостатньою розробленістю методичних підходів до інтеграції SMART-стратегій у систему управління персоналом інноваційних підприємств з урахуванням їх специфіки. Потреба в науковому обґрунтуванні та практичних рекомендаціях щодо застосування SMART-стратегій у сфері кар'єрного зростання та розвитку персоналу визначає доцільність і своєчасність даного дослідження та його значущість для сучасної теорії і практики управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу є однією з ключових у сучасній теорії та практиці HR-менеджменту, що зумовило значну кількість наукових праць у межах стратегічного управління персоналом, управління талантами, компетентнісного підходу та безперервного навчання. Так, українські дослідники Іванюк У., Король В., Цюцюпа С., Євсейцева О., Пальчук О., & Данилейчук Р. розглядають інтеграцію управління персоналом з інноваційними стратегіями, включно з методами SMART-планування, у контексті розвитку кадрового потенціалу. У статті підкреслюється важливість системного підходу до професійного зростання персоналу як одного з елементів стійкого конкурентного розвитку організації [3].

Автори Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., & Зелена М. аналізують сутність і складові розвитку персоналу як стратегії управління та зазначають, що сучасні підходи до розвитку повинні включати структуровані моделі планування цілей та оцінювання, які мають багато спільного з SMART-інструментарієм. Це підкреслює важливість цілісного підходу до планування кар'єри та компетентностей [4].

У статті автори Станьковська І. та Михайлов Т. розглядають ключові напрями планування професійного розвитку персоналу, включно з оцінюванням ресурсів, інструментів та критеріїв досягнення результатів. Ці питання напряму перетинаються з використанням SMART-цілей як методичного підходу для визначення чітких індивідуальних показників розвитку [6].

Панченко І. та Кривенко Н. в дослідженні акцентують увагу на цифрових HR-стратегіях, які включають технологічні інструменти для підготовки та розвитку персоналу, що створює основу для застосування SMART-цілей у цифровізованому HR-середовищі [5].

Масштабне емпіричне дослідження авторів Elham Hmoud Al-Faouri, Yazan Abu Huson, Nader Mohammad Aljawarneh, Thikra jamil Alqmoool розглядає smart HRM (інтелектуальне управління персоналом) як ключовий фактор, що пов'язує технологічне застосування з інноваційною результативністю організацій. Автори аналізують дані телекомунікаційних компаній Йорданії і виявляють, що технологічне впровадження суттєво впливає на інноваційний потенціал через інтегровані HR-

стратегії, що включають постановку цілей, навчання, розвиток персоналу та управління результативністю. Це дослідження демонструє, як SMART-підходи у HRM можуть сприяти підвищенню інноваційної спроможності підприємств [10].

Актуальна стаття «The Changing Role of Human Resource Management as a Driver of Innovation» підкреслює зміну ролі HRM у сучасних організаціях: від адміністративної функції до стратегічного драйвера інновацій. Автори обґрунтовують, що HRM сьогодні повинен не лише підтримувати навчання та оцінювання результативності, а й активно формувати структуру цілей і компетентностей. Такий зміщений фокус співзвучний із SMART-стратегіями, оскільки чітко окреслені цілі та оцінювані показники стають основою для побудови адаптивних кар'єрних та навчальних шляхів [8].

Дані публікації демонструють, що сучасна наукова спільнота активно досліджує зв'язок стратегічного HRM, постановки чітких цілей (SMART) та розвитку персоналу, зокрема в контексті цифрових трансформацій, інноваційних практик управління та побудови конкурентних переваг підприємств. Акцент у більшості робіт ставиться на узгодженні цілей працівників з бізнес-стратегією, методах оцінювання результатів та вимірюванні ефективності HR-ініціатив – що прямо відображає суть SMART-підходу.

Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері стратегічного управління персоналом, питання комплексного впровадження SMART-стратегій саме в контексті кар'єрного зростання та розвитку персоналу інноваційних підприємств залишаються недостатньо опрацьованими. Більшість існуючих підходів зосереджуються на окремих елементах управління персоналом, не враховуючи специфіку інноваційного середовища, швидких технологічних змін і зростаючих вимог до компетентностей працівників

Постановка завдання. Метою даної публікації є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо застосування SMART-стратегій управління кар'єрним зростанням та розвитком персоналу інноваційних підприємств, аналіз сучасних підходів до управління кар'єрою, визначення переваг та обмежень SMART-стратегій, а також формування ефективної моделі їх інтеграції в систему управління персоналом інноваційних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасні інноваційні підприємства функціонують в умовах високої динамічності ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів, зростання ролі знань та інтелектуального капіталу. За таких обставин людські ресурси перетворюються на ключовий стратегічний актив, від ефективності використання та розвитку якого безпосередньо залежить конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства [4, 5]. Особливої актуальності набуває проблема цілеспрямованого управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу, що потребує впровадження сучасних управлінських підходів та інструментів.

Одним із найбільш ефективних підходів у системі управління персоналом є застосування SMART-стратегій, які базуються на формуванні конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей [3, 12]. Використання SMART-підходу в управлінні кар'єрним зростанням персоналу інноваційних підприємств дозволяє узгодити індивідуальні професійні цілі працівників зі стратегічними цілями організації, підвищити мотивацію, залученість та результативність праці, а також забезпечити гнучкість і адаптивність системи розвитку людського капіталу [8, 10].

У сучасній системі управління персоналом ключове значення мають категорії, що відображають динаміку професійного становлення працівників і стратегічну роль людського капіталу в досягненні цілей організації. До таких базових понять належать «кар'єрне зростання», «розвиток персоналу» та «SMART-стратегії», які формують

методологічну основу ефективного HR-менеджменту, особливо на інноваційних підприємствах. Рис. 1 відображає логіку сучасного управління персоналом, у якій кар'єрне зростання працівника виступає стратегічною метою, розвиток персоналу – механізмом формування необхідних компетентностей, а SMART-стратегії – інструментом чіткого та вимірюваного управління цими процесами. Їх взаємодія забезпечує системність HR-менеджменту та адаптивність персоналу до умов інноваційного розвитку.

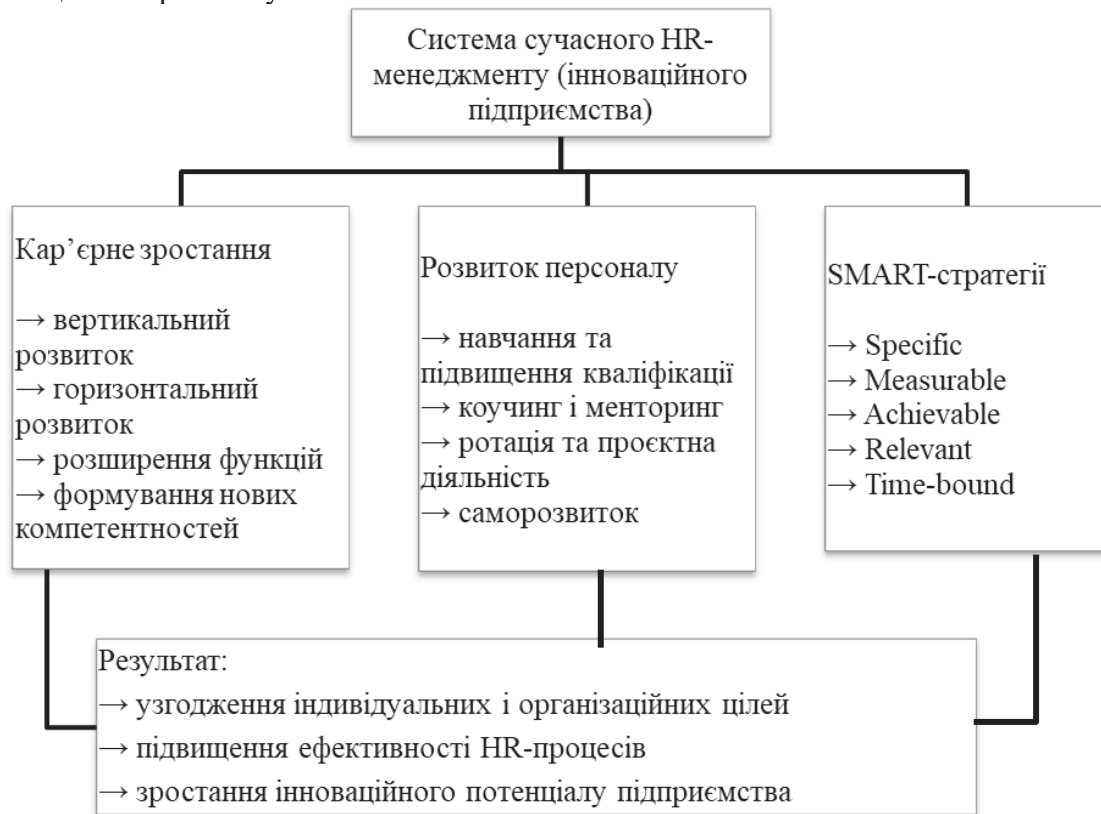


Рисунок 1 – Взаємозв'язок ключових категорій управління персоналом

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [4; 6; 12]

Отже, інтеграція кар'єрного зростання, розвитку персоналу та SMART-стратегій формує цілісну модель ефективного управління людським капіталом. Для інноваційних підприємств така модель є критично важливою, оскільки дозволяє поєднати індивідуальні кар'єрні прагнення працівників зі стратегічними цілями організації, підвищити результативність праці та забезпечити стійку інноваційну спроможність у динамічному середовищі.

Інноваційні підприємства відрізняються високою динамікою змін, проєктним характером роботи, швидким оновленням технологій і компетентностей, а також підвищеною конкуренцією за таланти. У таких умовах управління кар'єрним зростанням персоналу набуває специфічних рис і потребує більш гнучких, прозорих та персоналізованих підходів.

В табл. 1 систематизовано ключові особливості управління кар'єрним зростанням на інноваційних підприємствах, відображаючи перехід від традиційних вертикальних моделей до гнучких, персоналізованих і проєктно-орієнтованих кар'єрних траєкторій. Вона демонструє роль компетентнісного підходу, інноваційної культури, цифрових інструментів і партнерства HR та керівників у формуванні ефективної системи розвитку талантів.

Таблиця 1 – Особливості управління кар’єрним зростанням на інноваційних підприємствах

Аспект управління кар’єрою	Зміст та характеристики	Практичні прояви на інноваційних підприємствах	Вплив на організацію
Гнучкі кар’єрні траєкторії	Кар’єра розглядається як багатовимірний розвиток	Горизонтальні переходи, міжфункціональна мобільність, експертні, проєктні, управлінські та гібридні треки	Підвищення адаптивності персоналу, збереження талантів
Проєктно-орієнтоване зростання	Кар’єрний розвиток відбувається через участь у проєктах	Оцінювання за портфелем проєктів, роллю в R&D, внеском в інновації	Фокус на результатах і цінності для бізнесу
Випереджальний розвиток компетентностей	Формування навичок, необхідних у майбутньому	Upskilling, reskilling, цифрові та agile-компетентності, робота з даними	Підтримка інноваційного потенціалу
Персоналізація кар’єрних маршрутів	Відмова від універсальних кар’єрних шаблонів	Індивідуальні плани розвитку, «контракт розвитку» працівник–організація	Зростання мотивації та залученості
Інноваційна культура та лідерство	Кар’єра підтримується організаційною культурою	Наставництво, коучинг, безпечні помилки, відкритий фідбек	Розвиток навчальної та креативної екосистеми
Утримання ключових талантів	Високі ризики плинності на інноваційних ринках	Прозорі кар’єрні перспективи, розвиток критичних ролей	Зниження «витоку талантів»
Стратегічна узгодженість	Поєднання кар’єрних і бізнес-цілей	Визначення компетентностей майбутнього, критичних ролей	Стратегічна ефективність HR
Компетентнісна модель і критерії просування	Чіткі вимоги до ролей і рівнів	Grade/level-моделі, прозорі правила переходів	Справедливість і довіра до системи
Оцінювання результативності та потенціалу	Комплексна оцінка performance і потенціалу	Performance review, 360°, HiPo-оцінка	Обґрунтовані кадрові рішення
Система навчання та розвитку (L&D)	Навчання як рушій кар’єри	Проєктне навчання, ротація, менторинг, спільноти практик	Безперервний розвиток компетентностей
Мотивація та залученість	Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів	Автономія, цікаві задачі, визнання, психологічна безпека	Підвищення продуктивності
Роль керівника і HR	Партнерство у розвитку кар’єри	Career talks, HR-аналітика, планування наступності	Системність управління талантами
Організаційна гнучкість і мобільність	Можливість внутрішніх переходів	Internal talent marketplace, dual career ladder	Оптимальне використання людського капіталу
Цифрові інструменти та HR-аналітика	Data-driven управління кар’єрою	HRIS, LMS/LXP, аналітика навичок і плинності	Зменшення суб’єктивності рішень
Управління змінами та комунікації	Прозорість кар’єрних можливостей	Комунікація треків розвитку, підтримка трансформацій	Зниження опору змінам

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1-2; 7; 9]

Так, управління кар’єрним зростанням на інноваційних підприємствах має комплексний і стратегічний характер. Його ефективність визначається узгодженістю кар’єрних можливостей із бізнес- та інноваційною стратегією, здатністю організації забезпечувати випереджальний розвиток компетентностей і створювати прозорі, гнучкі кар’єрні маршрути. Реалізація такого підходу сприяє утриманню ключових талантів, підвищенню залученості персоналу та посиленню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що система узагальнення сучасних наукових підходів та інструментів застосування SMART-цілей у системі управління персоналом виділяє SMART-цілі (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) у сучасному HR-менеджменті, що розглядаються не як «формула для плану», а як універсальний механізм узгодження індивідуальної результативності працівників із цілями підрозділів і стратегією організації. Сучасні наукові підходи акцентують, що SMART-цілі найефективніші тоді, коли вони інтегровані в ключові HR-процеси: performance management, навчання і розвиток, управління талантами, кар'єрне планування та мотивацію.

Рис. 2 відображає системний підхід до використання SMART-цілей у сучасному HR-менеджменті. SMART-цілі виступають інтегруючим елементом між стратегією підприємства, управлінням результативністю, розвитком компетентностей і кар'єрним зростанням працівників. Їх застосування охоплює різні наукові підходи – від класичного goal-setting до agile та поведінково-мотиваційних моделей – і реалізується через широкий спектр HR-інструментів.

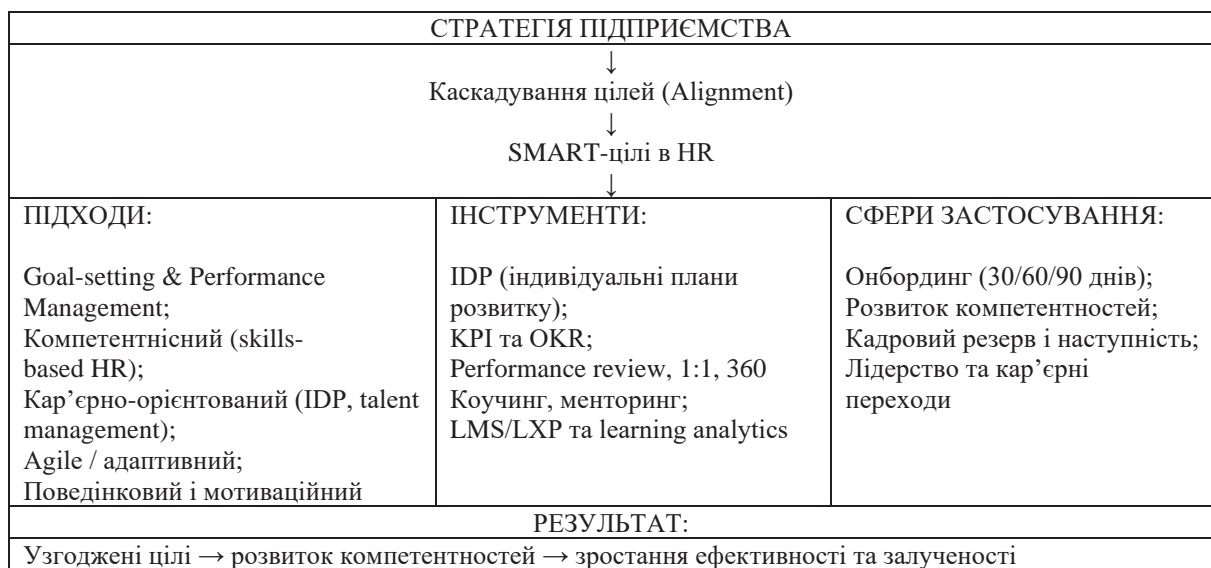


Рисунок 2 – Сучасні наукові підходи та інструменти використання SMART-цілей в HR

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [10-12]

Сучасні наукові підходи розглядають SMART-цілі як універсальний інструмент, що забезпечує прозорість, вимірюваність і керованість розвитку та результативності персоналу. Їх ефективність зростає за умови: стратегічного узгодження, компетентнісної бази, регулярного фідбеку, цифрової підтримки (HRIS/LMS) та інтеграції з інструментами оцінювання (KPI, 360°, performance review) і розвитку (IDP, коучинг, менторинг).

Таким чином, SMART-цілі в HR виходять за межі інструменту операційного планування та перетворюються на ключовий механізм стратегічного управління людським капіталом. Їх системне використання забезпечує прозорість очікувань, узгодженість індивідуальних і організаційних цілей, підтримує розвиток компетентностей і кар'єрних траєкторій, а також підвищує ефективність і адаптивність організації в умовах змін.

Так, в сучасних умовах динамічного розвитку інноваційних підприємств, швидкого оновлення технологій і зростання вимог до професійної гнучкості персоналу особливої актуальності набуває питання ефективного планування індивідуальних кар'єрних траєкторій і цілеспрямованого розвитку компетентностей працівників.

Традиційні, узагальнені підходи до кар'єрного планування часто не забезпечують належної прозорості, вимірюваності та узгодженості індивідуальних і організаційних цілей. У цьому контексті застосування SMART-стратегій є доцільним і методично обґрунтованим [6, 7, 8, 9]:

По-перше, SMART-стратегії забезпечують чіткість і конкретизацію кар'єрних цілей. Формулювання індивідуальних цілей розвитку за принципами Specific і Relevant дозволяє працівнику чітко усвідомити бажаний напрям кар'єрного зростання (експертний, управлінський, проєктний) та необхідні для цього компетентності. Для підприємства це означає зменшення розриву між очікуваннями працівників і реальними можливостями кар'єрного просування.

По-друге, застосування SMART-стратегій створює можливість об'єктивного вимірювання прогресу у розвитку компетентностей. Компонент Measurable дозволяє трансформувати абстрактні цілі професійного розвитку в конкретні індикатори: досягнення визначеного рівня компетентності, виконання проєктних завдань, отримання сертифікацій, демонстрацію поведінкових результатів. Це підвищує прозорість оцінювання та обґрунтованість управлінських рішень щодо просування чи розвитку працівників.

По-третє, принцип Achievable сприяє реалістичності та збалансованості кар'єрних планів. SMART-стратегії враховують поточний рівень компетентностей працівника, доступні ресурси, організаційні обмеження та часові рамки. Це знижує ризики демотивації, професійного вигорання та невиправданих очікувань, забезпечуючи поступальний і керований розвиток.

По-четверте, SMART-стратегії посилюють узгодженість індивідуальних кар'єрних траєкторій зі стратегією підприємства. Компонент Relevant забезпечує орієнтацію розвитку персоналу на компетентності, що мають стратегічне значення для інноваційного розвитку організації. У результаті індивідуальні плани розвитку стають інструментом формування кадрового резерву, підтримки ключових бізнес-процесів та підвищення інноваційного потенціалу.

По-п'яте, часові межі (Time-bound) сприяють підвищенню дисципліни та відповідальності як з боку працівників, так і з боку керівників. Чітко визначені терміни досягнення цілей дозволяють планувати навчання, ротацію, участь у проєктах і регулярний зворотний зв'язок, що підсилює динаміку кар'єрного зростання та розвитку компетентностей.

Крім того, використання SMART-стратегій створює підґрунтя для персоналізації розвитку, оскільки дозволяє адаптувати цілі до індивідуального потенціалу, мотивації та кар'єрних очікувань працівників. Це підвищує рівень залученості, внутрішньої мотивації та лояльності персоналу, що є критично важливим для інноваційних підприємств у контексті утримання талантів.

Отже, доцільність використання SMART-стратегій у плануванні індивідуальних кар'єрних траєкторій і розвитку компетентностей полягає в їх здатності забезпечити структурованість, вимірюваність, стратегічну узгодженість і керованість процесів розвитку персоналу. Це робить SMART-стратегії ефективним інструментом підвищення результативності управління людським капіталом та сталого розвитку інноваційних підприємств.

Таким чином є необхідність розроблення моделі інтеграції SMART-стратегій у систему управління підготовкою, кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств зумовлена зростанням складності та динамічності вимог до людського капіталу в умовах інноваційного розвитку. Традиційні підходи до кар'єрного управління та навчання персоналу не забезпечують достатньої узгодженості між стратегічними цілями підприємства, індивідуальними кар'єрними очікуваннями

працівників і потребами в компетентностях майбутнього. Запропонована модель покликана подолати фрагментарність HR-процесів шляхом системного поєднання стратегічного управління, компетентнісного підходу та SMART-планування. Вона створює методологічну основу для формування прозорих, вимірюваних і гнучких кар'єрних траєкторій, підвищує керованість підготовки та розвитку персоналу, сприяє утриманню талантів і посиленню інноваційного потенціалу підприємств (табл. 2).

Таблиця 2 – Модель інтеграції SMART-стратегій у системі управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств

Рівень моделі	Зміст рівня	Ключові інструменти та механізми	Результат реалізації
1. Стратегічний рівень	Узгодження кар'єрного зростання персоналу зі стратегією розвитку інноваційного підприємства	Стратегія підприємства (інноваційна, технологічна, продуктова); визначення ключових ролей і критичних компетентностей; корпоративні орієнтири розвитку персоналу	Стратегічна основа для формування релевантних SMART-цілей розвитку персоналу
2. Аналітично-діагностичний рівень	Оцінювання поточного стану персоналу, його потенціалу та потреб розвитку	KPI, performance review; assessment center, 360°-фідбек; аналіз мотивації та кар'єрних очікувань; skill gap analysis	Об'єктивна інформаційна база для формування індивідуальних SMART-цілей
3. Проектувальний рівень	Інтеграція SMART-стратегій у планування кар'єрного зростання	Визначення кар'єрних траєкторій; формування SMART-цілей; індивідуальні плани розвитку (IDP)	Персоналізовані, вимірювані кар'єрні та розвиткові цілі
4. Реалізаційний рівень	Практичне впровадження SMART-цілей у розвиток і кар'єрне просування	Навчання (курси, LMS/LXP); участь у проєктах і кросфункціональних командах; ротація та внутрішня мобільність; коучинг і менторинг	Реальне набуття нових компетентностей і підвищення професійного рівня
5. Контрольно-оцінювальний рівень	Моніторинг досягнення SMART-цілей і корекція кар'єрних планів	1:1 зустрічі, career talks; проміжний і підсумковий performance review; аналіз SMART-індикаторів; зворотний зв'язок	Оновлення IDP, коригування SMART-цілей, рішення щодо кар'єрного просування
6. Інституційно-підтримувальний рівень	Забезпечення сталості та масштабованості моделі	HR-політики і регламенти; HRIS, LMS, talent management platforms; HR-аналітика; формування інноваційної культури	Системна інтеграція SMART-стратегій у загальну HR-систему

Джерело: сформовано авторами

Отже, запропонована модель інтеграції SMART-стратегій забезпечує цілісний, багаторівневий підхід до управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств, дозволяє розглядати SMART-стратегії не як ізольований інструмент цілепокладання, а як системоутворюючий елемент управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу. Її впровадження сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників, ефективному розвитку ключових компетентностей, формуванню кадрового резерву та посиленню інноваційного потенціалу підприємства в умовах динамічних змін.

Упровадження SMART-стратегій у систему управління людським капіталом інноваційних підприємств забезпечує комплексний вплив як на індивідуальний рівень розвитку працівників, так і на організаційні результати в цілому. Очікувані результати

та практичні переваги доцільно розглядати за декількома взаємопов'язаними напрямками:

1. Результати та переваги на рівні персоналу, тобто використання SMART-стратегій сприяє формуванню чітких і зрозумілих кар'єрних орієнтирів для працівників. Це дозволяє підвищити усвідомленість професійного розвитку, зменшити невизначеність щодо перспектив кар'єрного зростання та посилити внутрішню мотивацію. Працівники отримують структуровані індивідуальні плани розвитку з конкретними цілями, термінами та критеріями оцінювання, що сприяє підвищенню відповідальності за результати власного навчання і професійного зростання.

Очікуваним результатом є також зростання рівня професійних, управлінських і цифрових компетентностей персоналу, формування навичок інноваційного мислення, креативності та здатності до міждисциплінарної взаємодії.

2. Результати та переваги для системи управління людським капіталом, зокрема на рівні управління персоналом впровадження SMART-стратегій забезпечує підвищення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень щодо оцінювання результативності, розвитку та кар'єрного просування працівників.

SMART-стратегії дозволяють інтегрувати процеси кар'єрного зростання, розвитку компетентностей, навчання та управління талантами в єдину систему. Це підвищує ефективність планування потреб у персоналі, формування кадрового резерву та забезпечення наступності ключових ролей.

3. Результати та переваги для інноваційного потенціалу підприємства, а саме, застосування SMART-стратегій у розвитку персоналу безпосередньо впливає на зростання інноваційного потенціалу підприємства. Цілеспрямований розвиток компетентностей, критично важливих для інноваційної діяльності, сприяє підвищенню якості інноваційних рішень, швидкості впровадження нових продуктів і технологій та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Очікуваним результатом є посилення взаємозв'язку між індивідуальними результатами працівників і загальними показниками інноваційної результативності підприємства.

4. Соціально-економічні та організаційні ефекти – практичні переваги впровадження SMART-стратегій є зниження плинності кадрів, підвищення рівня залученості та лояльності персоналу, формування позитивного бренду роботодавця на інноваційному ринку праці. Це сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців і зменшенню витрат, пов'язаних із заміною персоналу.

З організаційної точки зору SMART-стратегії забезпечують більшу гнучкість і адаптивність системи управління, сприяють розвитку культури результативності, відповідальності та безперервного вдосконалення.

Отже, впровадження SMART-стратегій у систему управління людським капіталом інноваційних підприємств забезпечує комплексний позитивний ефект, що проявляється у зростанні професійного рівня персоналу, підвищенні ефективності HR-процесів і посиленні інноваційного потенціалу організації. Практичні переваги SMART-стратегій роблять їх дієвим інструментом стратегічного управління персоналом і важливою умовою досягнення сталих конкурентних переваг в інноваційній економіці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином ефективне управління кар'єрою персоналу є ключовою передумовою сталого розвитку та підвищення інноваційного потенціалу підприємств.

Кар'єрне зростання слід розглядати як багатовимірний і безперервний процес професійного розвитку, розвиток персоналу – як системний механізм формування

необхідних компетентностей, а SMART-стратегії – як ефективний інструмент цілеспрямованого управління цими процесами.

Особливості управління кар'єрним зростанням персоналу інноваційних підприємств включають: гнучкість кар'єрних траєкторій, проєктний характер діяльності, випереджальний розвиток компетентностей і зростаючу роль інноваційної організаційної культури.

SMART-стратегії забезпечують чіткість, вимірюваність, реалістичність і стратегічну релевантність цілей розвитку персоналу, підвищуючи мотивацію, залученість і відповідальність працівників, водночас вони можуть звужувати стратегічне бачення, зменшувати гнучкість управлінських рішень, обмежувати творчий потенціал персоналу та не завжди враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища.

Запропоновано модель інтеграції SMART-стратегій у систему управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств, яка охоплює стратегічний, аналітично-діагностичний, проєктувальний, реалізаційний, контрольно-оцінювальний та інституційно-підтримувальний рівні. Реалізація цієї моделі дозволяє забезпечити системність, гнучкість і керованість процесів розвитку людського капіталу.

Очікувані результати та практичні переваги впровадження SMART-стратегій проявляються у підвищенні ефективності управління людським капіталом, зростанні інноваційного потенціалу, зниженні плинності кадрів, формуванні кадрового резерву та посиленні конкурентоспроможності інноваційних підприємств.

Подальші наукові дослідження у сфері SMART-стратегій управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методичних засад та розширення прикладного інструментарію їх практичного впровадження. Зокрема, перспективним є проведення емпіричних досліджень, спрямованих на оцінювання впливу SMART-стратегій на показники результативності праці, рівень залученості персоналу, плинність кадрів та інноваційну активність підприємств у різних галузях економіки.

Окрему увагу варто приділити дослідженню ролі цифрових HR-технологій, HR-аналітики, штучного інтелекту та платформ управління талантами у формуванні, моніторингу й адаптації SMART-стратегій. Перспективним є вивчення можливостей персоналізації кар'єрних траєкторій на основі data-driven підходів і прогнозування потреб у компетентностях майбутнього.

Список літератури

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Томарева-Патлахова В.В., Український С.С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76>
2. Гуцалюк О.М., Ремзіна Н.А., Томарева-Патлахова В.В., Бондар Ю.А., Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 1 (86). С. 108-119. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119>
3. Іванюк У., Король В., Цюцюпа С., Євсейцева О., Пальчук О., & Данилейчук, Р. Інноваційне управління персоналом підприємницьких закладів освіти в маркетинговій стратегії й SMART-фінансовій політиці. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2025. 3 (62), 558-576. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.62.2025.4813>
4. Мантур-Чубага О., Шелест І., Данілкова А., & Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*, 2022. (4). С. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
5. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

6. Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47>
7. Amy E. Randel, Benjamin M. Galvin, Lynn M. Shore, Karen Holcombe Ehrhart, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Uma Kedharnath Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28. Iss. 2. Pp. 190-203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
8. Andrew R. Timming, Di Fan, Yipeng Liu, Vikas Kumar, Heidi Neck The Changing Role of Human Resource Management as a Driver of Innovation in New Organizational Forms. *British Journal of Management*. 2025. Vol. 36. Iss. 2. Pp. 479-945. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12908>
9. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44. Iss. 2 DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
10. Elham Hmoud Al-Faouri, Yazan Abu Huson, Nader Mohammad Aljawarneh, Thikra jamil Alqmoool The Role of Smart Human Resource Management in the Relationship between Technology Application and Innovation Performance. *Sustainability*. 2024. 16 (11). 4747. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16114747>
11. Rismita Rismita, Hery Muljono Target Setting in Teacher Career Development: Analysis of Human Resource Management SMART Model. *Journal of Educational Science and Technology*. 2023. Vol. 9. №. 3. DOI: <https://doi.org/10.26858/est.v9i3.37353>
12. Rosmelisa Y., Sarini A., Siti Rohaida Mohamed Zainal, Kamisah Supian The Essential Role of Human Values and Technology Driven HRM Towards a Smart HRM. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 2022. Vol. 14. №. 3s. URL: https://gbmrjournal.com/pdf/v14n3s/V14N3s-17.pdf?utm_source (дата звернення: 01.12.2025).

References

1. Hutsaliuk, O.M., Bondar, Iu.A., Tomareva-Patlahova, V.V., & Ukrainyski, S.S. (2023). Application of innovative approaches to improving the system of training and stimulating managers in the formation of the human resource potential of an industrial enterprise. *Upravlinnia ekonomikoii: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia*. 59-76. [In Ukrainian] <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76>.
2. Hutsaliuk, O.M., Remzina, N.A., Tomareva-Patlahova, V.V., & Bondar, Iu.A., (2024). The significance of personnel management technology in the system of developing the personnel potential of the enterprise. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*. 1 (86), 108-119. [In Ukrainian] <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119>.
3. Ivaniuk, U., Korol, V., Tsiutsiupa, S., Yevseitseva, O., Palchuk, O., & Danyleichuk, R. (2025). Innovative personnel management of entrepreneurial educational institutions in marketing strategy and SMART financial policy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(62), 558–576. [In Ukrainian] <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.62.2025.4813>.
4. Mantur-Chubata, O., Shelest, I., Danilkova, A., & Zelena, M. (2022). Personnel development as an integral part of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*, (4), 71–78. [In Ukrainian] <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>.
5. Panchenko, I., & Kryvenko, N. (2024). Formation of personnel management strategy in the conditions of digital transformation of business. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69). [In Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.
6. Stankovska, I., & Mykhailov, T. (2024). Peculiarities of planning professional development of the organization's personnel. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). [In Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47>.
7. Amy E. Randel, Benjamin M. Galvin, Lynn M. Shore, Karen Holcombe Ehrhart, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, & Uma Kedharnath (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28, 2, 190-203 [In English] <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>.
8. Andrew R. Timming, Di Fan, Yipeng Liu, Vikas Kumar, & Heidi Neck (2025). The Changing Role of Human Resource Management as a Driver of Innovation in New Organizational Forms. *British Journal of Management*,. 36, 2, 479-945 [In English] <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12908>.
9. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 2. [In English] <https://doi.org/10.2307/2666999>.
10. Elham Hmoud Al-Faouri, Yazan Abu Huson, Nader Mohammad Aljawarneh, & Thikra jamil Alqmoool (2024). The Role of Smart Human Resource Management in the Relationship between Technology Application and Innovation Performance. *Sustainability*. 16(11), 4747; [In English] <https://doi.org/10.3390/su16114747>.
11. Rismita Rismita, & Hery Muljono (2023). Target Setting in Teacher Career Development: Analysis of Human Resource Management SMART Model. *Journal of Educational Science and Technology*, 9, 3. [In English] <https://doi.org/10.26858/est.v9i3.37353>.

12. Rosmelisa, Y., Sarini, A., Siti Rohaida Mohamed Zainal, Kamisah Supian (2022). The Essential Role of Human Values and Technology Driven HRM Towards a Smart HRM. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14, 3 https://gbmrjournal.com/pdf/v14n3s/V14N3s-17.pdf?utm_source [In English].

Oleksii Hutsaliuk, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University», Cherkasy, Ukraine

Yuliia Bondar, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Oleksandr Maryanchuk, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

State Higher Education Institution «Pryazov State Technical University», Dnipro

SMART Strategies for Training, Career Growth and Staff Development Management in Innovative Enterprises

The article substantiates the relevance of managing career growth and development of personnel of innovative enterprises in the conditions of digitalization, dynamism of the market environment and the growth of the role of human capital as a key strategic resource. It summarizes modern scientific approaches to the application of SMART strategies in the personnel management system and develops a model for their integration into the management of career growth and development of personnel of innovative enterprises, taking into account the strategic goals of the organization and individual career expectations of employees.

The study used methods of scientific generalization, system analysis and structural-logical modeling. The key categories of personnel management, in particular career growth, personnel development and SMART strategies, were analyzed, and their relationship in the modern HR system of innovative enterprises was determined. The features of managing personnel career growth at innovative enterprises, characterized by flexible career trajectories, project-oriented development, personalization of career routes and extensive use of digital HR tools, are systematized. The feasibility of using SMART strategies in planning individual career trajectories and developing employees' competencies is substantiated.

According to the results of the study, a model for integrating SMART strategies into the management system for training, career growth and development of personnel of innovative enterprises is proposed, which provides for a multi-level approach - from strategic coordination to control and institutional support. It has been established that the systematic use of SMART strategies increases the transparency and manageability of HR processes, contributes to the development of key competencies, talent retention and strengthening the innovative potential of enterprises. Prospects for further research are associated with empirical testing of the proposed model and assessment of its impact on the results of innovative activity of enterprises.

SMART strategies, HR management, career paths, talent development, professional development, manager training system, innovative enterprises

Одержано (Received) 02.12.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 13.12.2025
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025*