

О. О. Чернушкіна, М. І. Зелена, О. М. Баксалова, В. В. Петричак

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

У статті охарактеризовано сутність HR-стратегії. Розглянуто комплексний підхід до позиціонування HR-стратегії в стратегічному наборі компанії. Розкрито принципи формування ефективної HR-стратегії. Охарактеризовано типи взаємодії працівника й компанії та відповідні їм варіанти HR-стратегії. Визначено, що HR-стратегії – це стратегічні настанови та способи їх реалізації, декомпозиція стратегії у вигляді ключових показників ефективності з описом організаційних умов її реалізації, які для працівників компанії є стратегічними орієнтирами. Охарактеризовано види HR-стратегій у складі стратегій функціонування та стратегій розвитку компанії. Наведено алгоритм формування HR-стратегії та розкрито елементи HR-стратегії компанії в сучасних умовах. Зазначено, що у процесі формування HR-стратегії компанії доцільним є зіставлення етапів життєвого циклу працівника у відносинах із компанією-роботодавцем та процесів управління людськими ресурсами, які підтримують життєвий цикл працівника.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія компанії, HR-стратегія, компетентність, життєвий цикл працівника.

Постановка проблеми. Побудова системи управління персоналом на стратегічних засадах дозволяє враховувати місію та стратегічні цілі розвитку компанії, трансформацію її зовнішнього середовища, планувати зміни в професійно-кваліфікаційному складі та компетенціях персоналу за дотримання принципу довгострокових відносин з працівниками. Науково обґрунтоване формування HR-стратегії дозволить компаніям означити орієнтири щодо ключових питань управління людськими ресурсами, створити високопрофесійний та лояльний колектив, підвищити ефективність його мотивованості та використання. Саме тому формування раціональної HR-стратегії набуває важливого значення для ефективного функціонування компанії.

Питання стратегічного управління в цілому та стратегічного управління людськими ресурсами компанії найбільш повно розглянуто такими вітчизняними й іноземними науковцями, як: М. Альберт, І. Ансофф, М. Армстронг, Л. Балабанова, В. Воронкова, С. Довбня, Л. Довгань, О. Захарова, М. Мескон, В. Никифорова, І. Петрова, О. Письменна, М. Портер, Д. Салівен, О. Сардак, А. Стрікленд, А. Томпсон, Д. Ульрих, Ф. Хедоурі, З. Шершньова та ін.

Поза тим запровадження сучасних підходів до обґрунтування та подальша реалізація HR-стратегії компанії потребують подальших досліджень та теоретико-методичних розробок.

Метою роботи є вдосконалення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо запровадження сучасних підходів до формування HR-стратегії в аспекті реалізації стратегії компанії та посилення її конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу. Усвідомлення необхідності запровадження стратегічних засад до управління в умовах динамічних змін обумовлює актуальність стратегічного менеджменту компаній. Стратегічне управління є основою для забезпечення конкурентоспроможного існування компанії в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління спрямовано на встановлення цілей розвитку, порівняння їх з наявними можливостями компанії та приведення їх у відповідність через розробку та реалізацію системи стратегій.

Стратегія компанії обумовлює, по-перше, пріоритети розвитку; по-друге, експлікацію системи цілей та їх балансування за такими напрямками, як бізнес-процеси, людські ресурси (HR-стратегія), фінанси, споживачі, ринок тощо; по-третє, обґрунтування критеріїв і показників ефективності, за якими здійснюється моніторинг результативності досягнення стратегічних цілей.

У науковій літературі розглядається багато підходів до визначення поняття HR-стратегії. Найпоширеніші трактування наведені на рисунку 1 [1–5].

На основі опрацювання великого обсягу інформації стосовно місця і ролі HR-стратегії в системі менеджменту компанії можна зробити висновок, що існують певні розбіжності щодо ролі кадрової стратегії щодо загальнокорпоративних стратегічних орієнтирів. Так, на думку О. В. Сардак, позиціонування HR-стратегії порівняно із загальною стратегією компанії можна умовно розділити на чотири групи: концепція стратегічної субординації, концепція стратегічного домінування, концепція стратегічного паритету та стратегічного ототожнення (рисунком 2) [6].

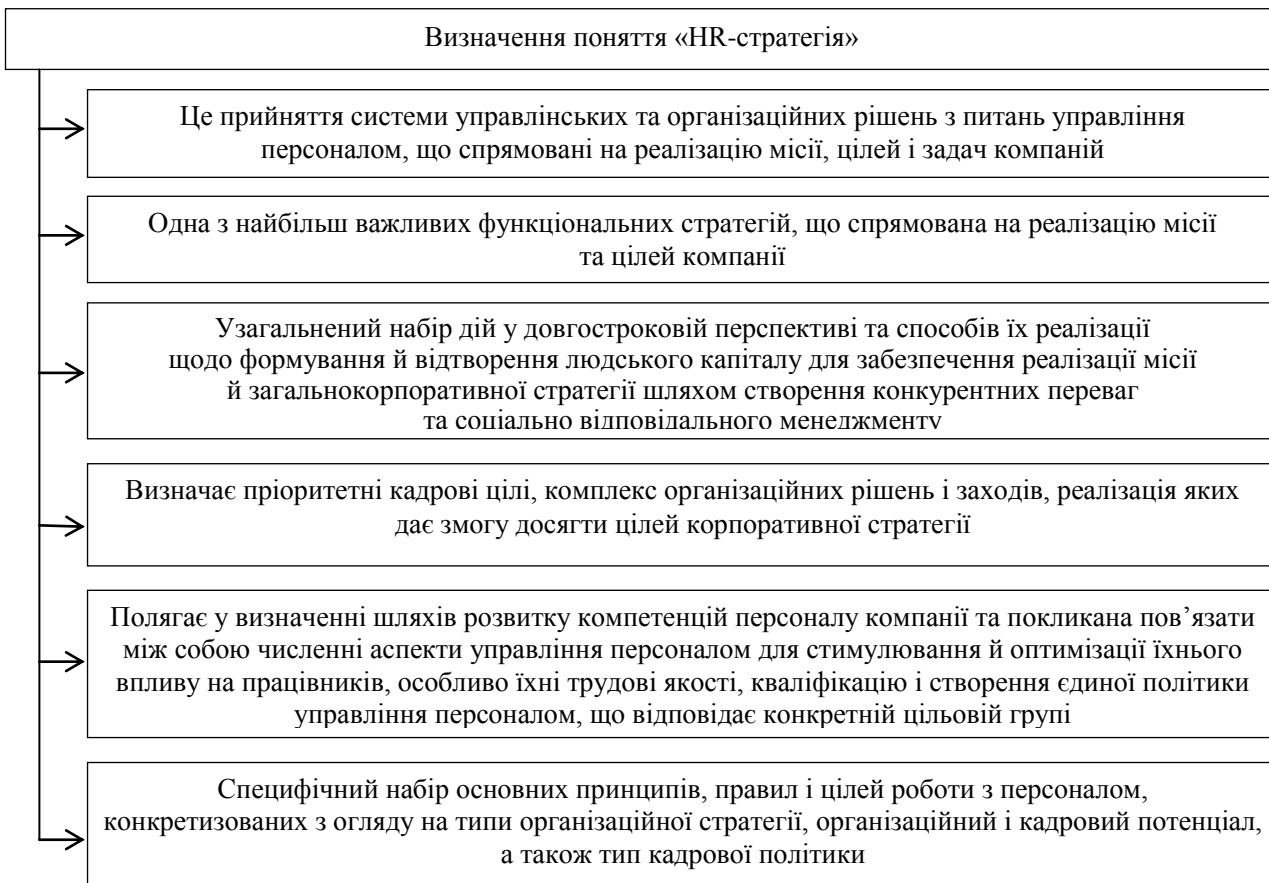


Рисунок 1. Підходи до визначення поняття «HR-стратегія»

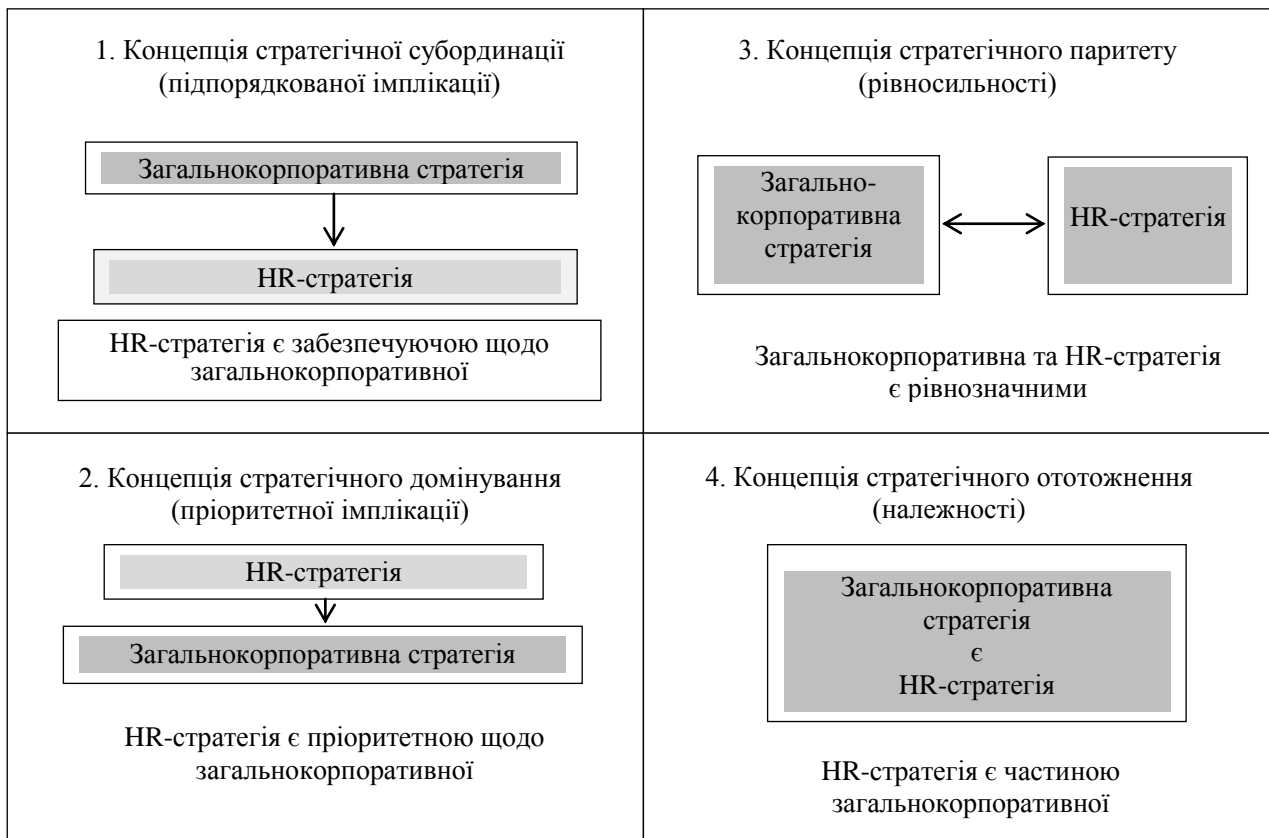


Рисунок 2. Комплексний підхід до позиціонування HR-стратегії в стратегічному наборі компанії

Різниця у змісті концепцій полягає у значущості та пріоритетності власне HR-стратегії в стратегічному наборі. На думку науковців, концепції стратегічного паритету, домінування та ототожнення не мають якісно відмінного методичного інструментарію і лише є спробою підкреслити важливість людського капіталу в процесі господарчої діяльності та можуть бути ефективно застосовані тільки на тлі зрілої корпоративної культури, що не завжди притаманно сучасним компаніям. Тому, враховуючи стан розвитку менеджменту сучасних компаній, доречним є дотримання позиції щодо місця HR-стратегії як забезпечуючої загальнокорпоративну, та розгляд її як однієї із функціональних стратегій компанії [7].

Проаналізувавши виокремлені трактування поняття «HR-стратегія», можна зробити висновок, що всі визначення мають спільне між собою, але відрізняються характеристиками. Підсумовуючи наукові підходи, можна сформулювати таке визначення HR-стратегії компанії – це комплекс принципів, методів, інструментів та заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих кадрових цілей компанії у довгостроковій перспективі задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії компанії, враховуючи як індивідуальні інтереси працівників, так і компанії в цілому.

На сучасному етапі розвитку економіки України велике значення надається питанням практичного застосування ефективних методів управління людськими ресурсами як головного чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств [8].

Формування HR-стратегії – це визначення напрямку дій, які необхідні для досягнення довгострокових проектів зі створення колективу, що має високий ступінь професіоналізму, відповідальності. Для формування ефективної HR-стратегії необхідно дотримуватись певних принципів (таблиця 1) [9].

Таблиця 1. Принципи формування ефективної HR-стратегії

Назва	Характеристика
Стратегічна орієнтованість	Врахування впливу короткострокових ефектів на подальший розвиток компанії
Комплексність заходів	Розробка стратегій компанії таким чином, щоб вони доповнювали одна одну в процесі її діяльності
Системність підходу	Методичні та планомірні зміни стосовно управління персоналом, що виключають застосування незначних заходів
Логічність і послідовність методів	Методи, які використовуються в HR-стратегії, не можуть бути суперечливими
Економічна ефективність	Ефективний процес неможливий без балансу якості праці та його вартості: слід використовувати для вирішення поставлених завдань людський ресурс оптимальної якості, що відповідає рівню завдання

Враховуючи вищезазначене, доцільно виділили чотири типи взаємодії працівника та компанії й відповідні їм варіанти HR-стратегії. Ставлення працівників до компанії проявляється в таких характеристиках, як ділова активність і особливості організаційної поведінки, а ставлення до персоналу керівників усіх рівнів управління компанією знаходить своє відображення в принципах кадрової політики. Охарактеризуємо кожен із обраних видів (таблиця 2) [10].

Таблиця 2. Типи взаємодії працівника та компанії й відповідні їм варіанти HR-стратегії

Типи взаємодії	HR-стратегії
Споживча стратегія	Відсутні загальні цілі й цінності, але є взаємні інтереси; відбувається експлуатація компанією трудового потенціалу працівника, а працівники використовують можливості компанії для задоволення своїх потреб. При цьому спільного розвитку не відбувається
Партнерська стратегія	Є взаємовигідні партнерські відносини, за яких відбувається узгодження цілей і цінностей; розвиток працівника забезпечується компанією і, зі свого боку, працівник збільшує свій внесок у розвиток своєї компанії
Ідентифікаційна стратегія	Відносини будуються на основі збігу цілей і цінностей; рушійною силою реалізації потенціалу працівника є розвиток компанії, і навпаки – компанія розвивається, якщо нарощує свій потенціал кожний її працівник
Ідеалістична стратегія	Метою щодо ведення кадрової політики компанії є мотивація, досягнення та утримання найбільш високого рівня лояльності, задоволеності та діяльності працівника

Формування HR-стратегії та її реалізація дозволять компанії підвищити ефективність використання трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі – стануть чинником прискорення економічного розвитку й стабілізації [11].

Ефективне формування HR-стратегії можливе за умови якісної формалізації методичного інструментарію основних її етапів, що можливе з використанням процесного підходу.

Формування HR-стратегії, включаючи найбільш важливі способи досягнення стратегічних цілей, слід розпочинати з детального аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх резервів та недоліків в управлінні персоналом. Результати аналізу можливостей та загроз як у межах компанії, так і її оточення надають можливість сформулювати стратегічні альтернативи, реалізація яких дозволяє досягти пріоритетів, які визначені стратегічною ціллю.

Власне формування HR-стратегії – це стратегічні настанови та способи їх реалізації, декомпозиція стратегії у вигляді ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI) з описом організаційних умов її реалізації (розмежування сфер відповідальності, опис процедур, періодичність здійснення робіт, підходи до мотивації та інші), які для працівників компанії є стратегічними орієнтирами [12].

KPI – це показники діяльності компанії (підрозділу), які допомагають у досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності дає компанії можливість оцінити свій поточний стан і допомагає в оцінці успішності реалізації обраної стратегії.

За результатами проведеного аналізу обирається найбільш прийнятний варіант HR-стратегії, у разі потреби він корегується і приймається як оптимальний для реалізації в управлінні персоналом компанії в наступні періоди. Завершальним етапом формування HR-стратегії є контроль за реалізацію стратегії, досягнення запланованих рівнів KPI та стратегічної цілі.

Для підвищення конкурентоспроможності компанії кожний етап формування HR-стратегії повинен бути реалізований повною мірою. Кадрова стратегія надає змогу сформувати конкурентну перевагу, яка ґрунтується на ефективному управлінні персоналом [9].

Процес формування та реалізації HR-стратегії є безперервним, перебуваючи у взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо- і короткостроковий період. Щодо зовнішнього середовища, то компанія може розробляти та реалізовувати різні HR-стратегії залежно від рівня її стійкості та рівня зростання чисельності персоналу. Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється шляхом порівняння власних позицій з позиціями конкурентів та оптимальними (бажаними) значеннями.

Функціонування та розвиток компанії в сучасних умовах обумовлює необхідність формування низки взаємопов'язаних стратегій. Компанія може обрати HR-стратегії, характерні риси яких подані в таблиці 3 [1].

На сучасному етапі більшість компаній обирають стратегію динамічного зростання. Однак найчастіше загальна стратегія є комбінацією різних варіантів: стратегія підприємництва та прибутку; стратегія підприємництва та динамічного зростання тощо.

Формуючи HR-стратегію, потрібно враховувати всі напрями роботи з персоналом: підбір, оцінювання, розвиток, мотивування та інші. Нині компанії часто скорочують чисельність персоналу, мотивуючись існуючими витратами, які необхідно скоротити, не враховуючи значення конкретного працівника для бізнес-процесу, не проводячи аналітичних досліджень.

Таблиця 3. **Види HR-стратегій**

Назва	Характерні риси
1	2
Стратегія підприємництва	Обирається тоді, коли компанія має на меті розвивати нові напрями діяльності. Здійснюється інтенсивна заміна існуючого персоналу новими, зазвичай молодими, працівниками-новаторами. Система мотивації стрімко індивідуалізується та спрямовується на розвиток індивідуальних якостей особистості
Стратегія динамічного зростання	Базується на модифікації цілей діяльності компанії, варіюванні між змінами і стабільністю, поєднанні збереження і розвитку існуючого кадрового потенціалу з відбором висококваліфікованих працівників на основні принципи, які забезпечують модернізацію підприємства. Система винагороди ґрунтується на поєднанні індивідуальних і групових стимулів

Закінчення таблиці 3

1	2
Стратегія прибутку	Застосовується стабільно працюючими компаніями, які використовують відпрацьований механізм функціонування, кваліфікований персонал із можливостями розвитку. У них не спостерігаються значні кадрові зміни, залучаються тільки ті фахівці, у компетенції яких виникає термінова потреба. Стимулювання працівників стабільне й збалансоване в межах професійно-кваліфікаційних груп
Стратегія ліквідації	Використовується компаніями, які знаходяться на межі банкрутства. Характерними її ознаками є інтенсивне скорочення чисельності працівників, різні способи мінімізації витрат на утримання персоналу (режим неповного робочого часу, перехід на неповний робочий тиждень, оголошення простою, надання відпустки за власний рахунок працівника, внутрішні переміщення працівників та інші). Підбір нових працівників не проводиться, а стимулювання здійснюється в межах посадових окладів
Стратегія зміни курсу	Ефективна тоді, коли стабільно працююча компанія починає боротьбу за підвищення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку. Із цим пов'язані: створення нових робочих місць, інтенсивне внутрішнє переміщення працівників і підбір кваліфікованих фахівців зі сторони, суттєві зміни у системі стимулювання працівників та напрямках зміни курсу. Її використання є виправданим за необхідності виходу компанії з кризового стану шляхом зміни курсу. За таких умов стратегія управління персоналом полягає в консолідації працівників, у певних обмеженнях системи стимулювання, поки компанія не досягне стабільних результатів

Сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та компанії є: відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника; відносини щодо забезпечення умов праці; відносини щодо оплати праці; відносини щодо забезпечення умов професійного зростання; відносини щодо соціальних гарантій [13].

Формування HR-стратегії потребує врахування сучасних аспектів управління ефективністю виробництва промислових підприємств [14].

В умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій компанії є саме HR-стратегія як специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з огляду на типи організаційної стратегії, організаційний і кадровий потенціал, а також тип кадрової політики. Детальніше розглянемо види HR-стратегій у складі стратегій функціонування та стратегій розвитку компанії за допомогою таблиці 4 [1].

Саме система цілей висуває певні вимоги щодо компетенцій керівників і є основною для розробки чи оптимізації організаційної структури, розподілу зон відповідальності й повноважень, створення системи матеріального стимулювання працівників і складання їх планів розвитку.

Персональна ефективність керівників визначається низкою чинників, серед яких, по-перше, етап розвитку компанії й цілі, що поставлені перед нею у стратегічному періоді; по-друге, місце керівника в ієрархії; по-третє, об'єктивні вимоги, що визначають управлінську компетентність. Усі навички управління, якими може володіти керівник, можна класифікувати, розклавши на п'ять шаблів управління (таблиця 5) [11].

П'ять шаблів управління разом дають управлінську компетентність, розвиток якої визначає ефективність персонального управління. Як правило, у досвідчених керівників, що накопичили свій досвід у процесі управлінської роботи, є свій профіль управління, що увібрав у себе й індивідуальні особливості, й індивідуальну історію розвитку управлінських навичок.

Саме такі керівники є головною цінністю компанії, збереження яких дозволяє своєчасно змінювати стратегію, корегувати тактику залежно від мінливих зовнішніх умов. Для забезпечення ефективної реалізації стратегії необхідно мати у розпорядженні інструментальну складову – ефективні технології.

Враховуючи вищезазначене, представимо алгоритм формування HR-стратегії компаній (рисунки 3) [10].

Таблиця 4. Види HR-стратегій у складі стратегій функціонування та стратегій розвитку компанії

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Види HR-стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації	Лідерські якості та підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія зростання	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі здібності
	Стратегія помірному зростання	Залучення й закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямом роботи; перекваліфікацію	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі та адміністративні здібності
	Комбінована стратегія	Включає залежно від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Таблиця 5. Характеристика та порівняння шаблів управління при формуванні HR-стратегії

Рівень шабля	Стиль управління	Необхідні навички	Об'єкт управління /кількість підлеглих	Позитивні характеристики	Негативні характеристики
1	2	3	4	5	6
I	Вплив	Комунікація, переконання, планування, організація часу, визначення пріоритетів, управління конфліктами	Відносини між керівником і підлеглим /невелика структура	Наявність особистого поточного контролю й вплив на мотивацію працівників	Сильний вплив особистості керівника на процес і результат управління
II	Оперативне управління	Аналіз, планування, організація, адміністрування, контроль і моніторинг, оцінювання й забезпечення зворотного зв'язку	Оптимальний процес досягнення результату /великі структури з вибудованими бізнес-процесами	Використання кожної навички відповідно до певних правил і алгоритмів та послідовне збалансоване їх використання	Відсутність індивідуального підходу до працівників і мотивації

Закінчення таблиці 5

1	2	3	4	5	6
III	Системне управління	Компетенції, пов'язані з аналітичною функцією, навичками каскадування й декомпозиції цілей	Система й показники її ефективності /управління на організаційному рівні, рівні бізнес-процесів	Максимально точне формування цілей, їх погодження, визначення показників ефективності системи	Відсутність персональної мотивації з акцентом на матеріальному стимулюванні
IV	Мотивуюче управління	Мотиваційні чинники управління, розуміння індивідуальних особливостей мотивації працівника	Бажання працівників виконувати поставлені завдання /функціональні підрозділи	Профілактика демотивації, залучення працівників, підвищення їх лояльності; підвищення мотивації	За відсутності навичок попередніх шаблів і розуміння процесів управління підміняється на маніпулювання
V	Емоційне лідерство	Наявність високого рівня емоційного інтелекту; уміння розпізнавати емоції; саморегуляція; соціально емоційна чуйність; уміння впливати на почуття інших	Відносини /трансляція ідей, які послідовники сприймають як власні й готові до особистої ініціативи щодо їх реалізації	Передбачає, крім загальної управлінської компетентності, використання навичок чотирьох інших рівнів	Потребує великого досвіду й спеціальних управлінських тренінгів

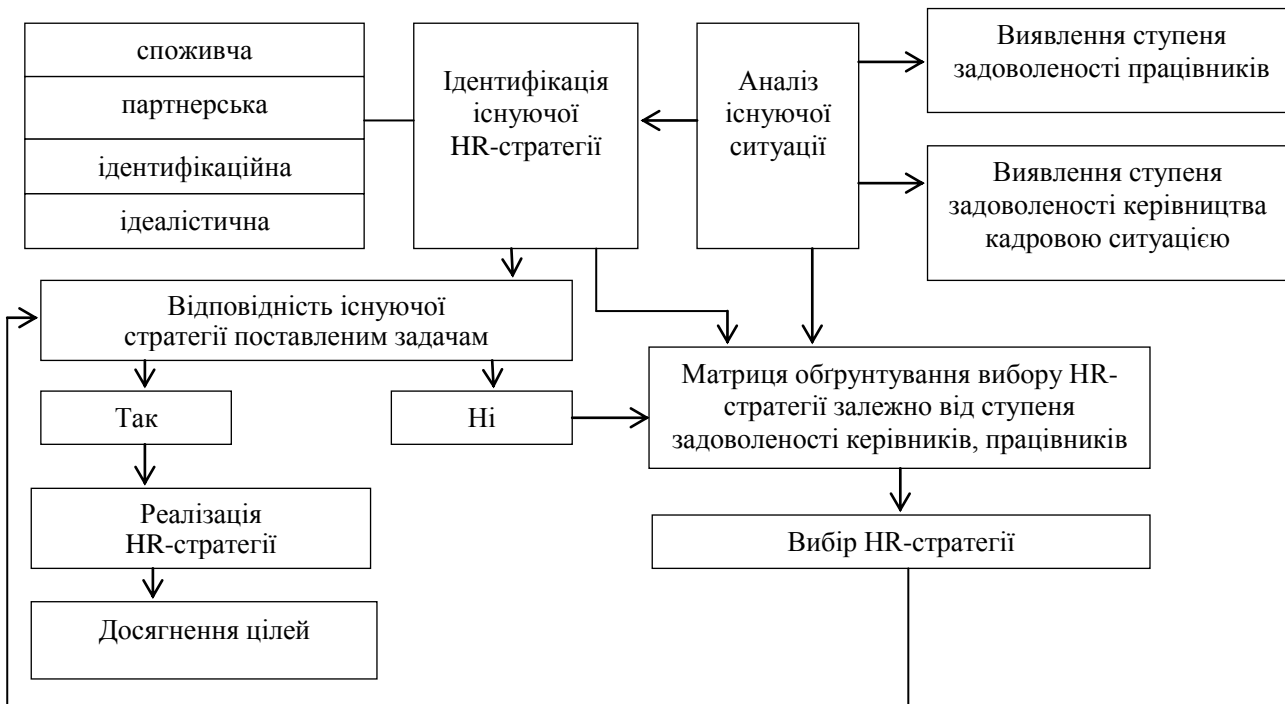


Рисунок 3. Алгоритм формування HR-стратегії

Сучасні компанії перебувають у складних умовах мінливої ринкової ситуації, тому вони повинні концентрувати свою увагу не тільки на основному виді діяльності, але й на розробці оптимальної кадрової стратегії з акцентом на те, що саме персонал є ключовим чинником, який визначає успіх будь-якої компанії. HR-стратегія повинна мати довгостроковий характер, враховувати вплив як зовнішніх, так і інших внутрішніх функціональних чинників і корелювати зі стратегією розвитку компанії в цілому. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом компанії, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом та формування HR-стратегії, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність компанії в сучасних умовах. Новий стратегічний підхід до розуміння сутності персоналу та процесу управлінської діяльності передбачає розробку та запровадження сучасних HR-стратегій компанії.

Аналіз наукових публікацій щодо сучасних аспектів управління людськими ресурсами компанії доводить, що науковці і практики наполягають розвивати у діяльності сучасних компаній доробки стратегічного HR-менеджменту [15].

HR-стратегія визначає напрям розвитку компетенцій персоналу компанії, реалізує усі елементи системи управління персоналом для стимулювання й оптимізації її впливу на працівників. HR-стратегія спрямована на досягнення конкретних цілей компанії, визначає основні напрями роботи, містить терміни і показники, за якими оцінюється ефективність її реалізації.

Основою формулювання HR-стратегії є теоретико-методична база побудови загальної стратегії розвитку компанії. Як і стратегія розвитку компанії, HR-стратегія розробляється, враховуючи внутрішні корпоративні ресурси та можливості, що диктуються зовнішнім діловим середовищем.

Такий підхід до формування HR-стратегії в сучасних умовах має переваги: висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища і визначення тенденцій та динаміки; зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії; визначення пріоритетів, актуальних для всієї компанії.

Щодо зовнішнього середовища, то компанія може розробляти і реалізовувати різні HR-стратегії. На рисунку 4 представлена матриця можливих HR-стратегій залежно від рівня стійкості компанії і рівня зростання чисельності персоналу [3].

Показник		Рівень зростання чисельності персоналу		
		високий	середній	низький
Рівень стійкості організації	високий	«Розвиток»		
	середній		«Стабільність»	
	низький			«Спад»

Рисунок 4. Матриця HR-стратегій

Характеристика варіантів HR-стратегій залежно від рівня стійкості компанії і рівня зростання чисельності персоналу наведена у таблиці 6 [3].

Дотримуючись цієї матриці, можна швидко приймати рішення щодо розробки або удосконалення HR-стратегії, що дозволить ефективно управляти персоналом в сучасних умовах.

Таблиця 6. Варіанти HR-стратегій залежно від рівня стійкості компанії і рівня зростання чисельності персоналу

Найменування	Можливі варіанти HR-стратегій
1	2
«Розвиток» (зростання загальної потреби в персоналі; поява нових робочих місць)	<ul style="list-style-type: none"> - залучення, відбір та оцінка персоналу; - розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - підвищення рівня заробітної плати; - поліпшення умов і організації праці; - підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; - розширення пакета соціальних послуг; - формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; - постійне підвищення кваліфікації; - забезпечення можливостей службового і наукового зростання

Закінчення таблиці 6

1	2
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) проводиться на основі існуючих заходів; - рівень заробітної плати має стабільний характер; - використання внутрішніх трудових ресурсів; - мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; - планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; - внутрішнє переміщення; - перенавчання працівників; - посилення соціальних гарантій; - організація виходу на пенсію
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення фонду оплати праці в цілому, зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; - невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; - організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; - стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; - перекваліфікація працівників

Стійкість компанії у сфері кадрової політики визначає низка чинників, що безпосередньо пов'язані з якісними характеристиками персоналу. Одним із визначальних чинників є рівень конкурентоспроможності персоналу, який можливо розрахувати за формулою [3]:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{a_i \cdot b_{ij}}{5 \cdot n} \rightarrow 1.0, \quad (1)$$

де K_n – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;
 $i - 1, 2, \dots, n$ – кількість експертів;
 $j - 1, 2, \dots, m$ – кількість якостей персоналу, що оцінюються;
 a_i – вагомість j -ї якості персоналу;
 b_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за 5-бальною системою.

За наведеною методикою встановлюються умови оцінки експертами якості персоналу, а також розробляється приблизний перелік якостей персоналу та визначається їхня вагомість за категоріями залежно від специфіки діяльності компанії. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що якісна оцінка персоналу дозволяє виділити конкурентні переваги персоналу та якості, які потребують удосконалення; підвищити рівень конкурентоспроможності компанії в цілому при перевазі позитивних якостей персоналу.

На підставі розробленої HR-стратегії компанія може будувати ефективну кадрову політику.

Розробка загальної стратегії компанії за конкурентної боротьби за існуючі ринки має три аспекти: побудова взаємин з клієнтом, побудова взаємин з конкурентом, власний розвиток компанії. Можливо виділення типів стратегії, що задає основні варіанти цілей і способів діяльності організації: підприємництво (пошук нових ринків та продуктів); динамічне зростання; прибутковість; ліквідація (продаж з метою зміни профілю діяльності або припинення роботи компанії).

Більшість існуючих нині концепцій стратегічного управління людськими ресурсами виходить із принципу підпорядкування системи стратегічного управління людськими ресурсами загальнокорпоративній системі стратегічного менеджменту (стратегічної концепції субординації).

Практика функціонування сучасних компаній свідчить про ситуацію, коли загальна стратегія являє собою комбінацію різних варіантів стратегій, спираючись на значимість і очікуваний результат кожної. Для компанії, що функціонує у нестабільних ринкових умовах і схильна до впливу безлічі кризових чинників, характерною є комбінація елементів таких видів стратегій: підприємницької стратегії та циклічної стратегії. Відповідно цим видам стратегій буде відповідати певна технологія управління персоналом (таблиця 7) [3].

Таблиця 7. Стратегії бізнесу та технологія управління персоналом компанії

Тип стратегії бізнесу	Характеристики персоналу	Технологія управління персоналом
Циклічна стратегія. Мета – врятувати організацію. Заходи зі скорочення витрат на персонал здійснюються з метою вижити у найближчий час і знайти стабільність на тривалу перспективу	Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі і подальші перспективи	1) потрібні різнобічно розвинені працівники; 2) система стимулів і перевірки заслуг за результатом; 3) великі можливості для працівників, але ретельний відбір різноманітної форми
Підприємницька стратегія. У центрі уваги – швидке здійснення найближчих заходів; націленість на високоефективні проекти з огляду на фінансовий ризик при мінімальній кількості дій	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, із довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати	1) відбір і розстановка кадрів: пошук людей, здатних ризикувати і доводити справу до кінця; 2) винагорода на конкурентній основі, неупереджена; 3) оцінка ґрунтується на результатах, не занадто жорстка; 4) розвиток неформальний, орієнтований на наставника; 5) планування переміщень: у центрі уваги – зацікавленість, підбір робочого місця, що відповідає інтересам працівника

Сформована HR-стратегія компанії має бути спрямована на вирішення як завдань, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності бізнесу, так і завдань щодо реалізації процесів управління людськими ресурсами:

1. Формування команди стратегічних менеджерів, які здатні розробити і реалізувати програму розвитку конкурентних переваг компанії; виявлення та збереження ядра кадрового потенціалу компанії, які являють особливу цінність.

2. Можлива реструктуризація кадрового потенціалу, пов'язана з реалізацією інноваційних процесів, реструктуризацією, диверсифікацією та реорганізацією бізнесу.

Таким чином, знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої компанії і HR-стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування компанії в умовах ринку.

На підставі проведених досліджень визначено складові HR-стратегії для компанії в сучасних умовах (рисунок 5).

Так, серед основних елементів HR-стратегії компанії в сучасних умовах можна виділити стратегію забезпечення кадрами, стратегію організації праці та відносин із працівниками, стратегію мотивування, стратегію розвитку персоналу, стратегію соціально-трудова відносин.

У процесі формування HR-стратегії компанії доцільним є зіставлення етапів життєвого циклу працівника у відносинах із компанією-роботодавцем (залучення, адаптація, розвиток, утримання, вивільнення) та процесів управління людськими ресурсами, які підтримують життєвий цикл працівника (планування, підбір і відбір, адаптація та професійна орієнтація, розвиток та навчання, оцінка та контроль ефективності роботи, мотивація, програми заохочення й утримання, відокремлення від компанії (скорочення, припинення трудового договору тощо)). Оскільки HR-стратегія обов'язково підпорядковується загальній стратегії компанії, важливим є узгодження стратегії компанії з процесами управління людськими ресурсами.

Розробка HR-стратегії на основі використання моделі життєвого циклу працівника складається з етапів: визначення процесів управління людськими ресурсами відповідно до моделі життєвого циклу працівника у відносинах з компанією-роботодавцем; визначення стратегії / напрямків стратегії; зіставлення стратегії компанії з процесами управління людськими ресурсами компанії; створення стратегії на основі аналізу матриці з використанням сучасних практик, методів та інструментів управління людськими ресурсами.

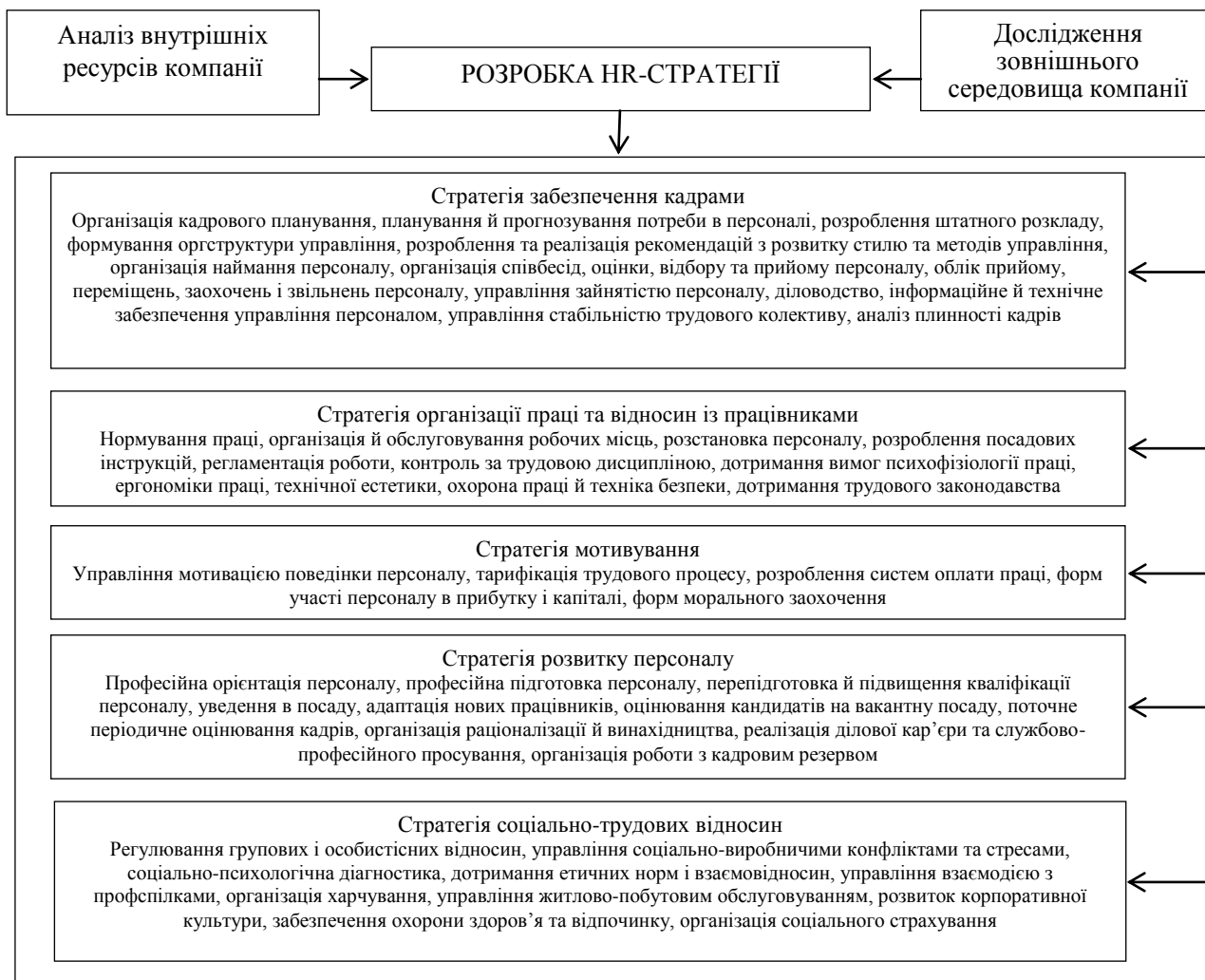


Рисунок 5. Елементи HR-стратегії компанії в сучасних умовах

На кожному етапі процесу управління людськими ресурсами компанії керівництвом (менеджментом, службою управління людськими ресурсами) здійснюються певні заходи, які в кінцевому підсумку ведуть до виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей.

Розглянемо, як співвідноситься стратегія компанії з процесом управління людськими ресурсами. Проаналізуємо, як застосування того чи іншого етапу процесу управління людськими ресурсами дозволяє реалізувати стратегічні цілі компанії [16].

Етап процесу управління людськими ресурсами «планування, підбір і відбір» є першочерговим і не одразу дає змогу реалізувати стратегічні цілі компанії, але напряму підпорядковується їм. Від того, наскільки правильно буде сформований кількісний та якісний склад кадрового ресурсу, наскільки професійний рівень та знання будуть відповідати поставленим задачам компанії, настільки повноцінно буде реалізовуватися стратегія компанії у майбутньому.

Етап «адаптація та професійна орієнтація», так само як і попередній етап, не відразу дає змогу реалізувати стратегічні цілі компанії, а лише у перспективі, з часом. Цей етап дуже важливий, оскільки саме на ньому працівники повинні ознайомитися повною мірою з усіма своїми правами та обов'язками, функціональними задачами, внутрішнім розпорядком, правилами і процедурами, стандартами і нормами поведінки тощо.

Етап «розвиток та навчання» є більш наближеним до реалізації стратегічних цілей компанії, ніж два попередні етапи процесу управління людськими ресурсами. Засвоєння необхідних знань та реалізація їх на практиці, відвідання тренінгів та семінарів, підвищення кваліфікації персоналу – все це є важливою передумовою досягнення стратегії компанії.

Етап «оцінка та контроль ефективності роботи» є не менш важливим, ніж етап «мотивація та утримання людських ресурсів» і має вищу оцінку. Застосування цього етапу не відразу дає

результати у вигляді реалізації стратегічних цілей, але правильність оцінювання роботи працівників на цьому етапі є фактично вектором ефективності управління людськими ресурсами компанії у майбутньому.

Для того щоб управління людськими ресурсами компанії було ефективним, потрібно, щоб керівний склад завжди розглядав етап «оцінка та контроль ефективності роботи» як попередній перед етапом «мотивація та утримання людських ресурсів». Це необхідно для того, щоб точно оцінити ступінь результативності, залучення працівників у робочий процес, проаналізувати якість виконаної ними роботи, а отже, раціонально та справедливо прийняти рішення щодо майбутньої мотивації працівників, розподілу винагород, що сприятиме підвищенню ефективності саме тих працівників, які повноцінно виконують поставлені перед ними задачі та націлені на професійний розвиток.

Останній етап процесу управління людськими ресурсами «вивільнення» найменшим чином впливає на реалізацію стратегії підприємства, якщо припинення трудових правовідносин з працівниками має закономірний (вихід на пенсію) та передбачуваний характер, супроводжується збереженням правових норм, захищеністю працівників при їх звільненні.

Запропонована загальна HR-стратегія компанії передбачає складення планів, наказів, визначення внутрішнього розпорядку, норм, принципів, правил, здійснення організаційних, економічних та будь-яких заходів, які забезпечують підвищення ефективності праці.

Загальна HR-стратегія компанії (таблиця 8) включає: стратегію формування кадрового складу нового покоління необхідної кількості та якості; стратегію забезпечення професійної адаптації і роботи працівників; стратегію створення середовища для професійного розвитку та навчання; стратегію формування системи оцінки та контролю ефективності роботи персоналу; стратегію утримання та мотивації персоналу; стратегію правової захищеності сторін в результаті припинення трудових правовідносин [16].

Таблиця 8. **HR-стратегія компанії на основі використання моделі життєвого циклу працівника**

Процес управління людськими ресурсами	HR-стратегія	Життєвий цикл працівника
1	2	3
Планування, підбір і відбір	Стратегія формування кадрового складу нового покоління необхідної кількості та якості. Планування набору кадрового ресурсу необхідної кількості, структури та якості, здатного використовувати сучасні методи та формати роботи, вдосконалення системи відбору та розподілу кадрів, залучення потрібних кандидатів шляхом всебічного інформування із використанням сучасних методів зв'язку та оголошень, врахування рекомендацій співробітників, конкурсний відбір, формування кадрового резерву	Залучення
Адаптація та професійна орієнтація	Стратегія забезпечення професійної адаптації і роботи працівників. Створення сприятливих умов роботи, безпеки праці, формування моральних цінностей та професіоналізму, високих етичних стандартів і норм поведінки для адаптування в колективі підприємства, ознайомлення з функціональними обов'язками та задачами, внутрішнім розпорядком, правилами і процедурами	Адаптація
Розвиток та навчання	Стратегія створення середовища для професійного розвитку та навчання. Використання новітніх методів навчання, відвідання тренінгів та семінарів, впровадження системи управління талантами, інвестування в професійну підготовку та перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення ефективності роботи з молодими фахівцями, наставництво, управління соціальним розвитком	Розвиток
Оцінка та контроль ефективності роботи	Стратегія формування системи оцінки та контролю ефективності роботи персоналу. Оцінка та контроль ключових показників, критеріїв ефективності роботи працівників, огляд результатів роботи, відповідності працівників поставленим завданням і цілям компанії, аналіз залучення та відповідальності працівників, оцінка розвитку потенціалу працівників	

Закінчення таблиці 6

1	2	3
Мотивація, програми заохочення та утримання	Стратегія утримання та мотивації персоналу. Становлення виробничої демократії та корпоративної культури, постійне вдосконалення організації нормування та оплати праці, компенсації, пільги, програми оздоровлення та підтримки, системи заохочення, визнання та винагород відповідно до результативності та якості зробленої роботи, гнучкі графіки роботи, організація колективної роботи, просування по службі, підготовка керівних кадрів	Утримання
Скорочення, припинення трудових правовідносин	Стратегія правової захищеності сторін в результаті припинення трудових правовідносин. Збереження правових норм, захищеності обох сторін, підтримка працівників у разі їх звільнення	Вивільнення

Стратегія формування кадрового складу нового покоління необхідної кількості та якості відповідає одному з перших етапів процесу управління людськими ресурсами «планування, підбір і відбір», на якому залучаються потрібні працівники, здатні використовувати сучасні методи та формати роботи.

Стратегія забезпечення професійної адаптації і роботи працівників відповідає другому етапу процесу управління людськими ресурсами «адаптація», на якому створюються сприятливі умови роботи та безпеки праці, ознайомлення з функціональними обов'язками, задачами, внутрішнім розпорядком, правилами і процедурами.

Стратегія створення середовища для професійного розвитку та навчання відповідає третьому етапу процесу управління людськими ресурсами «розвиток та навчання», на якому менеджмент компанії використовує новітні методи навчання, забезпечує відвідання тренінгів та семінарів, організовує підвищення кваліфікації персоналу.

Стратегія формування системи оцінки та контролю ефективності роботи персоналу відповідає четвертому етапу процесу управління людськими ресурсами «оцінка та контроль ефективності роботи», на якому здійснюється оцінка та контроль ключових показників ефективності роботи персоналу.

Стратегія утримання та мотивації персоналу відповідає п'ятому етапу процесу управління людськими ресурсами «мотивація та утримання», на якому забезпечується заохочення працівників, їх визнання, винагороди, просування по службі, пільги тощо.

Стратегія правової захищеності сторін в результаті припинення трудових правовідносин відповідає шостому етапу процесу управління людськими ресурсами «скорочення», на якому забезпечується дотримання правових норм, захищеності компанії-роботодавця та працівника, підтримка працівників у разі їх звільнення.

Упровадження HR-стратегії дозволить мотивувати працівників на досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії, забезпечувати підвищення ефективності працівників, формувати команду фахівців, здатних виконувати завдання різного ступеня складності та якості.

Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії мають враховувати інформаційно-комунікаційне забезпечення виробничих систем, яке набуває нових трансформацій в умовах цифровізації національної економіки [17].

Швидкість і тривалість проходження кожної стадії життєвого циклу працівником залежать як від особистих якостей та професійних прагнень самого працівника, так і від дії інших чинників. На тривалість кожної стадії життєвого циклу працівника у певній компанії впливають чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. До складу найбільш впливових чинників внутрішнього впливу слід віднести обсяг та інтенсивність інвестування у розвиток людського капіталу. Характеристика інвестицій у людський капітал на різних етапах життєвого циклу працівника наведена у таблиці 9 [18].

Розглянута послідовність етапів життєвого циклу працівника є характерною для його діяльності в умовах конкретної компанії та має циклічний характер. При переході в іншу компанію починається новий життєвий цикл, першою стадією якого обов'язково є адаптація.

Отже, формування і реалізація HR-стратегії дозволять узгоджувати діяльність і напрями політики управління людськими ресурсами із прийнятою бізнес-стратегією компанії, одночасно враховувати стратегічні цілі розвитку компанії, трансформацію її зовнішнього середовища в цілому і ринку праці зокрема, виявляти зміни потреби компанії в трудовому потенціалі та дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з компанією, орієнтації на розвиток їх компетенцій.

Таблиця 9. Характеристика інвестицій у людський капітал на різних етапах життєвого циклу працівника

Етап життєвого циклу	Характеристика інвестицій
Трудова адаптація працівника	Інвестування у трудову адаптацію та розвиток молодих працівників з метою приведення їх кваліфікації у відповідність до вимог робочого місця
Професійне зростання	Інвестування дозволяє не тільки прискорити зростання професійного рівня працівника, але й посилити мотивацію працівника до якісного виконання своїх професійних обов'язків та подальшого особистісного удосконалення. Інвестування створює умови для реальної окупності обсягів вкладених коштів на всіх стадіях життєвого циклу працівника
Накопичення професійного досвіду працівника	Інвестиції починають приносити результати, що позитивно впливає на загальну діяльність підприємства. Збільшення рівня окупності досягається при максимально повному використанні отриманих під час навчання знань та вмій персоналу у практичній діяльності
Професійна реалізація	Вміло підібрані форми розвитку та вчасно здійснені інвестиції у людський капітал можуть значно пожвавити інтерес працівника до власного професійного зростання, що збільшить ефективність інвестування у його розвиток
Скорочення професійної реалізації	Інвестування є досить ризикованим з погляду повернення коштів, інвестованих підприємством у розвиток працівника

Наявність у компанії HR-стратегії дозволить сформулювати ставлення до персоналу компанії як до стратегічного ресурсу для досягнення конкурентної переваги, мотивувати персонал на досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії, досягти довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального, лояльного й згуртованого колективу, реалізувати стратегічні завдання компанії та її ресурсні можливості.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк, 2006. 471 с.
2. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: кол. монографія. У 2 т. / за заг. ред. Л. М. Савчук. Павлоград, 2014. Т. 1. С. 373–389.
3. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 14. С. 49–52.
4. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 440–443.
5. Управління персоналом: навч. посіб. / М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
6. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.1. С. 177–182.
7. Величко В. В., Шевченко В. М. Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія сучасного підприємства. *Бізнес-адміністрування в умовах сучасних економічних реалій: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (м. Харків, 01–28 лют. 2019 р.)* / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. С. 101–103.
8. Чернушкіна О. О. Стратегічне управління людськими ресурсами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств: монографія / за заг. ред. Р. В. Грінченко. Одеса: ФОП Бондаренко, 2022. С. 422–458.
9. Key Principles of Strategic Human Capital Management. Mitrefinch. 2017. URL: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capital-management/>
10. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах. *Економіка АПК*. 2009. № 14. С. 23–27.
11. Іванова М. І., Потьомкін Д. М. Формування кадрової стратегії підприємства. *Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського*. 2009. № 6. С. 217–220.
12. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: автореф дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2017. 20 с.

13. Смачило І. І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 6–9.
14. Modern aspects of industrial enterprises' production efficiency management / M. Vedernikov, O. Chernushkina, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena. *Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*: Proc. 6th Int. Conf. (Khmelnitskyi, Ukraine, Oct. 4–6, 2019). Khmelnitskyi, 2019. P. 444–449. DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.86>.
15. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна та ін. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 52–64. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/222135>
16. Гельман В. М. Розробка стратегії управління кадровим ресурсом підприємства машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 262–266.
17. Assessment of information and communication support of production systems in the conditions of digital transformation of the national economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk et al. *IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology (PIC S&T 2020)*, (Oct. 6–9, 2020). Kharkiv, Ukraine, 2020.
18. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ, 2010. 378 с.

References

1. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2006), *Personnel management: manual*, Donetsk, 471 p. [in Ukrainian].
2. Dovbnia, S. B., Pysmenna, O. O. (2014), *Theoretical bases of decision-making regarding the formation of the personnel strategy of the enterprise. Decision-making systems in the economy, technology and organizational spheres: from theory to practice*: col. monograph, in 2 vol., L. M. Savchuk (Ed.), Pavlohrad, vol. 1, pp. 373-389 [in Ukrainian].
3. Mamotenko, D. Yu. (2015), "Development of personnel strategy of the organization in modern conditions", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, No. 14, pp. 49-52 [in Ukrainian].
4. Marchenko, V. M., Khondoka, V. A. (2017), "Personnel policy and personnel strategy of the enterprise", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, No. 20, pp. 440-443 [in Ukrainian].
5. Ozhyhanova, M. I., Khoroshko, V. O., Yaremchuk, Yu. Ye., Karpinets, V. V. (2014), *Personnel management: manual*, VNTU, Vinnytsia, 187 p. [in Ukrainian].
6. Sardak, O. V. (2014), "The choice of a model of strategic management of personnel-marketing of the enterprise", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, Iss. 24.1, pp. 177-182 [in Ukrainian].
7. Velychko, V. V., Shevchenko, V. M. (2019), "Personnel strategy as a key functional strategy of a modern enterprise", *Biznes-administruvannia v umovakh suchasnykh ekonomichnykh realii*: Proc. Int. Sci.-Pract. Internet-Conf., (Feb. 01-28), Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. M. Beketova, Kharkiv, pp. 101-103 [in Ukrainian].
8. Chernushkina, O. O. (2022), *Strategic management of human resources in ensuring the competitiveness of the enterprise. Strategic directions for increasing the competitiveness of domestic enterprises*: monograph, R. V. Grinchenko (Ed.), FOP Bondarenko, Odesa, pp. 422-458 [in Ukrainian].
9. Key Principles of Strategic Human Capital Management. Mitrefinch (2017), available at: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capital-management/>
10. Moskalenko, V. O. (2009), "Theoretical aspects of personnel strategy selection at enterprises", *Ekonomika APK*, No. 14, pp. 23-27 [in Ukrainian].
11. Ivanova, M. I., Potomkin, D. M. (2009), "Formation of personnel strategy of the enterprise", *Visnyk KDPU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, No. 6, pp. 217-220 [in Ukrainian].
12. Pysmenna, O. O. (2017), *Theoretical foundations and methodological toolkit for forming the company's personnel strategy: author's Ph. D. thesis: 08.00.04*, Dnipro, 20 p. [in Ukrainian].
13. Smachylo, I. I. (2020), "Theoretical approaches to the formation of the personnel strategy of the enterprise", *Molodyi vchenyi*, No. 12 (88), pp. 6-9 [in Ukrainian].
14. Vedernikov, M., Chernushkina, O., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M. (2019), "Modern aspects of industrial enterprises' production efficiency management. strategies", *Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*: Proc. 6th Int. Conf. (Khmelnitskyi, Ukraine, Oct. 4-6), Khmelnitskyi, pp. 444-449. DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.86>.
15. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Chernushkina, O. O. et al. (2020), "Strategic HR management in the context of the development of a modern enterprise", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, Iss. 59, pp. 52-64, available at: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/222135> [in Ukrainian].
16. Helman, V. M. (2019), "Development of the human resources management strategy of the machine-building enterprise", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, No. 3, pp. 262-266 [in Ukrainian].

17. Vedernikov, M., Koshonko, H., Volianska-Savchuk, L. et al. (2020), "Assessment of information and communication support of production systems in the conditions of digital transformation of the national economy", *IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology (PIC S&T 2020)*, (Oct. 6-9), Kharkiv, Ukraine.
18. Zakharova, O. V. (2010), *Management of investment in human capital: methodology, assessment, planning: monograph*, DVNZ DonNTU, Donetsk, 378 p. [in Ukrainian].

O. O. Chernushkina, M. I. Zelena, O. M. Baksalova, V. V. Petrichak

MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF THE COMPANY'S HR STRATEGY

The purpose of the article is to improve theoretical and methodological approaches and develop practical recommendations for the introduction of modern approaches to the formation of HR strategy in the aspect of implementing the company's strategy and strengthening its competitive advantages. The article describes the essence of HR strategy. A comprehensive approach to the positioning of HR strategy in strategic set of the company is considered. The principles of forming an effective HR strategy are revealed. The types of interaction between the employee and the company and HR strategy options corresponding to them are characterized. It is determined that HR strategies are strategic instructions and methods of their implementation, the decomposition of the strategy in the form of key performance indicators with a description of organizational conditions for its implementation, which are strategic guidelines for the company's employees. The types of HR strategies as part of the company's operation strategies and development strategies are characterized. The algorithm for the formation of HR strategy is presented and the elements of the company's HR strategy in modern conditions are revealed. It is noted that in the process of forming the company's HR strategy, it is appropriate to compare the stages of the employee's life cycle in relations with the company-employer and human resource management processes that support the employee's life cycle.

Methodology. *Building a personnel management system on a strategic basis allows to take into account the mission and strategic goals of the company's development, the transformation of its external environment, and plan changes in professional and qualification composition and competencies of personnel in compliance with the principle of long-term relations with employees. Scientifically based formation of HR strategy will allow companies to define guidelines for key issues of human resource management, create a highly professional and loyal team, and increase the effectiveness of its motivation and use.*

Results. *Awareness of the need to introduce strategic principles for management in conditions of dynamic changes determines the relevance of strategic management of companies. Strategic management is the basis for ensuring the competitive existence of the company in the long term. Strategic management is aimed at establishing development goals, comparing them with the company's existing capabilities and bringing them into line through the development and implementation of a system of strategies. Formation of HR strategy is the determination of the direction of actions that are necessary to achieve long-term projects to create a team with a high degree of professionalism and responsibility. The process of formation and implementation of HR strategy is continuous, being in relationship with the solution of strategic tasks both for the long term and for the medium and short term. Regarding the external environment, the company can develop and implement different HR strategies depending on the level of its sustainability and the level of growth of the number of personnel. Identification of strengths and weaknesses is carried out by comparing one's own positions with the positions of competitors and optimal (desired) values. HR strategy determines the direction of the development of the company's personnel competencies, implements all elements of personnel management system to stimulate and optimize its impact on employees. HR strategy is aimed at achieving the specific goals of the company, defines the main areas of work, contains terms and indicators by which the effectiveness of its implementation is evaluated. In the process of forming the company's HR strategy, it is appropriate to compare the stages of the employee's life cycle in relations with the employer company and human resource management processes that support the employee's life cycle.*

Practical implications. *Summarizing scientific approaches, it is possible to formulate the following definition of the company's HR strategy - it is a set of principles, methods, tools and measures aimed at the development and implementation of the most important personnel goals of the company in the long term to ensure the implementation of the company's mission and overall corporate strategy, taking into account individual interests of employees, as well as the company as a whole. Modern companies are in difficult*

conditions of a changing market situation, so they should focus their attention not only on the main type of activity, but on the development of an optimal personnel strategy with an emphasis on the fact that personnel is the key factor that determines the success of any company. HR strategy should have a long-term nature, take into account the influence of both external and internal functional factors and correlate with the company's development strategy as a whole. Based on this, the study of the possibilities of effective personnel management of the company becomes especially relevant, which necessitates the formation of a strategic personnel management system and the formation of HR strategy that would ensure the competitiveness and viability of the company in modern conditions. A new strategic approach to understanding the essence of personnel and the process of management involves the development and implementation of modern HR strategies of the company.

Value/originality. *A company formed by HR strategy should be aimed at solving both tasks related to ensuring business competitiveness and tasks related to the implementation of human resource management processes:*

1. Formation of a team of strategic managers capable of developing and implementing a program for the development of the company's competitive advantages; identifying and preserving the core of the company's personnel potential, which represent a special value.

2. Possible restructuring of personnel potential, related to the implementation of innovative processes, restructuring, diversification and reorganization of business. Thus, finding the optimal relationship between the company's development strategy and HR strategy in accordance with the available resources, personnel competence, ideas, ambitions, initiative is a key factor that determines the competitiveness and effectiveness of the company's functioning in market conditions. Based on the conducted research, the components of HR strategy for the company in modern conditions have been determined. Thus, among the main elements of the company's HR strategy in modern conditions, it is possible to highlight the strategy of staffing, the strategy of work organization and relations with employees, the strategy of motivation, the strategy of personnel development, and the strategy of social and labor relations.

Keywords: *strategic management, company strategy, HR strategy, competence, employee life cycle.*

DOI 10.24025/2306-4420.68.2023.284580

Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет

e-mail: ChernushkinaOO@khnmu.edu.ua

ORCID 0000-0002-7253-0284

Chernushkina O. O., Ph. D., Associate Professor at the Department of HR Engineering in Business Economics, Khmelnytskyi National University

Зелена М. І., канд. екон. наук, доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет

e-mail: ZelenaMa@khnmu.edu.ua

ORCID 0000-0002-9969-2427

Zelena M. I., Ph. D., Associate Professor at the Department of HR Engineering in Business Economics, Khmelnytskyi National University

Баксалова О. М., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет

e-mail: OMBaksalova@khnmu.edu.ua

ORCID 0000-0002-5557-2327

Baksalova O. M., Ph. D., Associate Professor at the Department of Management and Administration, Khmelnytskyi National University

Петричак В. В., студентка, Хмельницький національний університет

e-mail: petrychak.viktoria97@gmail.com

Petrichak V. V., student, Khmelnytskyi National University