

ПОБУДОВА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

ЧЕРНУШКІНА Оксана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>
e-mail: ChemushkinaOO@khmnu.edu.ua

РАДІШЕВСЬКА Владислава Вікторівна

здобувач ступеня магістр
Хмельницький національний університет
e-mail: valyarnudnieva1302@ukr.net

РУДНЄВА Валентина Юріївна

здобувач ступеня магістр
Хмельницький національний університет
e-mail: valyarnudnieva1302@ukr.net

ГУМЕНЮК Ілля Олегович

здобувач ступеня магістр
Хмельницький національний університет
e-mail: gumenuk421@gmail.com

ВОВКОТРУБ Катерина Валентинівна

здобувач ступеня магістр
Хмельницький національний університет
e-mail: katyavovkotrub@gmail.com

У статті досліджуються питання побудови системи стратегічного HR-інжинірингу сучасного підприємства. Визначено сутність поняття управління людськими ресурсами. Окреслено засади формування системи HR-інжинірингу підприємства, систему її цілей, структуру функціональних підсистем. Охарактеризовано цілі, завдання, принципи, напрями системи стратегічного HR-інжинірингу на підприємстві. Наголошено, що реалізація системи стратегічного HR-інжинірингу ґрунтується на обґрунтованій HR-стратегії, яка як і бізнес-стратегія, має враховувати зміни як у зовнішньому середовищі, так і всередині підприємства, і має бути здатною прогнозувати стани бізнес-середовища, що можуть виникнути впродовж періоду планування. Окреслено підходи до визначення сутності HR-стратегії підприємства, завдання розробки HR-стратегії, види та етапи її формування. Відзначено, що особливої уваги в умовах сучасної цифрової трансформації діяльності підприємств потребують аспекти побудови системи стратегічного HR-інжинірингу на засадах створення надійної Digital-HR-стратегії та успішної її реалізації.

Ключові слова: стратегічний HR-інжиніринг, HR-стратегія, цифрова HR-трансформація, Digital-HR-стратегія, стратегічні конкурентні переваги.

BUILDING A STRATEGIC HR-ENGINEERING SYSTEM IN A MODERN ENTERPRISE

**CHERNUSHKINA Oksana, RADISHEVSKA Vladyslava,
RUDNEVA Valentyna, HUMENIUK Ilya, VOVKOTRUB Kateryna**

Khmelnytskyi National University

The article examines the issue of building a system of strategic HR engineering of a modern enterprise. The essence of the concept of human resource management is defined. The principles of forming the company's HR-engineering system, the system of its goals, and the structure of functional subsystems are outlined. The goals, tasks, principles, directions of the strategic HR engineering system at the enterprise are characterized. It is emphasized that the implementation of the strategic HR engineering system is based on a well-founded HR strategy, which, like a business strategy, should take into account changes in both the external environment and within the enterprise, and should be able to predict the conditions of the business environment that may arise during planning period. Approaches to determining the essence of the company's HR strategy, the task of developing an HR strategy, types and stages of its formation are outlined. It was noted that aspects of building a strategic HR-engineering system on the basis of creating a reliable Digital-HR-strategy and its successful implementation require special attention in the conditions of the modern digital transformation of enterprises.

The strategy of any modern enterprise aims to maintain a long-term competitive position on the market. Today, the most important factor in achieving a long-term competitive position is the construction of a strategic HR-engineering system, the implementation of which will make it possible to achieve compliance of the company's competitive workforce with the conditions of the external and internal environment in the long term, which will allow the company to exist, develop and achieve its goals.

The system of strategic HR engineering at the enterprise is based on the conceptual principles of strategic management of the enterprise as a whole. The strategic goals of HR engineering must be aligned not only with the general and functional mission and strategic goals of the enterprise, but also with the competitive position of the enterprise, since personnel is the main source of competitiveness of the enterprise.

The implementation of the strategic HR-engineering system is based on a well-founded HR strategy of the enterprise, which we propose to understand as a well-founded long-term course of action of the enterprise regarding the formation of competitive human resources, ensuring their effective formation, development and use, aimed at meeting the needs of employees, achieving the set strategic goals of the enterprise with taking into account its resource capabilities and changes in the external environment.

The HR strategy of the enterprise enables the enterprise to assess the strengths and weaknesses of the personnel potential from the point of view of competitive advantages; assess opportunities and threats from the external environment; create a base for the distribution of human resources; determine alternative actions or combinations of actions regarding the formation and effective use of personnel potential.

The digital transformation of the HR engineering system involves the transformation of all HR processes from manual documentation and execution to automated ones, and the transfer of the most time-consuming procedures and operations to the digital environment. The Digital-HR-Strategy is a roadmap that guides the digital transformation of HR-engineering business processes, the overall goal of which is to digitize, automate and thereby improve key strategic HR-engineering functions and processes.

The system of strategic HR-engineering allows enterprises to attract the necessary human resources, coordinate production activities and services with consumer demand, respond to the challenges of the external environment and make timely flexible adjustments and changes in the enterprise to achieve a clear competitive advantage.

Key words: strategic HR-engineering, HR-strategy, digital HR-transformation, Digital-HR-strategy, strategic competitive advantages.

ЧЕРНУШКІНА, О., РАДІШЕВСЬКА, В., РУДНЕВА, В., ГУМЕНЮК, І., & ВОВКОТРУБ, К. (2023). ПОБУДОВА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ. *Development Service Industry Management*, (4), 187–200. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(29))

CHERNUSHKINA, O., RADISHEVSKA, V., RUDNEVA, V., HUMENIUK, I., & VOVKOTRUB, K. (2023). BUILDING A STRATEGIC HR-ENGINEERING SYSTEM IN A MODERN ENTERPRISE. *Development Service Industry Management*, (4), 187–200. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(29))

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сьогодні стає все більш очевидним, що продуктивність, мотивація та креативність працівників є ключовими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Персонал підприємства все частіше опиняється в центрі сучасних управлінських концепцій, які зосереджуються на використанні повного арсеналу навичок і компетенцій працівників, що можуть бути ефективно використані для зростання організації в цілому. Персонал являється професійним ресурсом, який відіграє важливу роль у системі ресурсного забезпечення підприємств. Будучи джерелом невичерпних можливостей для зростання ефективності управління, він впливає на конкурентні переваги підприємства та визначає напрямки його подальшого розвитку.

Широке використання таких понять, як управління персоналом, кадровий менеджмент, HR-інжиніринг, показує, що проблеми персоналу включені до загальної системи організаційного управління та тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами. В даний час особливої уваги набуває питання, яким чином функції кадрового управління зможуть підвищити адаптаційні можливості підприємства.

Стратегія, яка є комплексним і системним підходом до організації діяльності підприємства, дозволяє визначити і порівняти цілі розвитку компанії, визначити курс дій з урахуванням внутрішніх і зовнішніх можливостей і загроз розвитку підприємства для досягнення цих цілей, а також організувати і стимулювати діяльність компанії для досягнення визначених цілей. Тому сьогодні найбільш прийнятною моделлю управління для функціонування сучасних підприємств є стратегічний менеджмент, оскільки зовнішні умови характеризуються частими змінами та невизначеністю.

Останнім часом ставлення до роботи з персоналом сильно змінилося під впливом розвитку підприємств, інтернаціоналізації їх діяльності, виникнення нових умов на ринку праці, ускладнення роботи та встановлення більш високих вимог до кваліфікації працівника. Виникла необхідність перетворити управління персоналом на цілісну систему на основі відповідної стратегії, в якій різні заходи роботи з працівниками пов'язані за змістом та часом. Стратегічний HR-інжиніринг повинний пов'язати між собою численні аспекти управління людськими ресурсами, щоб краще стимулювати та оптимізувати їх вплив на працівників, особливо на їх трудові якості та кваліфікацію, та створити єдину, відповідну конкретній цільовій групі, комбінацію елементів HR-політики.

Система стратегічного HR-інжинірингу сьогодні стає ключовим елементом у досягненні довгострокової конкурентної позиції сучасного підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питаннями стратегічного управління людськими ресурсами займалися численні зарубіжні та вітчизняні дослідники. Розробка принципів, рекомендацій та методів управління людськими ресурсами,

формування кадрового потенціалу, впровадження нових методів і систем навчання та розвитку кар'єри персоналу залишаються актуальними темами.

Дослідженню теоретико-методичних і прикладних аспектів стратегічного управління та управління людськими ресурсами було приділено багато уваги такими науковцями, як М. Алберт, І. Ансофф, М. Армстронг, Л. Балабанова, О. Віханський, Г. Завіновська, М. Мескон, О. Наумов, М. Портер, Д. Салівен, О. Сардак, А. Стрікланд, А. Томпсон, Д. Ульрих, Ф. Хедоури, Є. Шершньова та ін.

Вперше поняття стратегічного управління персоналом було введено С. Фомбруном, який окреслив важливість стратегічного управління людськими ресурсами та пов'язав його зі стратегією підприємства [1].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Разом з тим, проблеми побудова системи стратегічного HR-інжинірингу, визначення ролі HR-стратегії у діяльності підприємства розкрито не повною мірою. На практиці сформований порядок прийняття та реалізації стратегічних рішень не систематизовано належним чином, а фахівці та керівники слабо озброєні методологією та технологією управління.

Формулювання цілей статті

Мета публікації – вдосконалення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо побудови системи стратегічного HR-інжинірингу, реалізація якої забезпечує посилення конкурентних переваг підприємства за сучасних умов діяльності.

Виклад основного матеріалу

Стратегія будь-якого сучасного підприємства має на меті утримання довгострокової конкурентної позиції на ринку. Сьогодні найважливішим фактором досягнення довгострокової конкурентної позиції є побудова системи стратегічного HR-інжинірингу, реалізація якої дозволить досягти відповідності конкурентоспроможної робочої сили підприємства умовам зовнішнього та внутрішнього середовища в довгостроковій перспективі, що дозволить підприємству існувати, розвиватися та досягати поставлених цілей.

Термін «управління» означає діяльність суб'єкта (менеджера) по зміні стану об'єкта (підприємства) для досягнення певної мети [2]. Причому менеджмент має на увазі, перш за все, управління людьми. Це таке керівництво людьми і таке використання коштів, яке дозволяє виконувати поставлені завдання гуманним, економічним і раціональним шляхом. Менеджмент завжди спирається на практику управління, тому під менеджментом іноді розуміють практику реального управління та її осмислення.

Концепція управління людськими ресурсами, що стала альтернативою усталеним технологіям управління персоналом, з'явилася в 1970-і рр. як результат масштабних досліджень проблем, пов'язаних з трудовими та людськими відносинами, з інтегруванням цих відносин у процес управління персоналом [3].

Для вивчення поведінки працівників усередині підприємства в теорії управління персоналом використовувалися кількісні методи досліджень, які застосовувалися раніше в інших соціальних науках, зокрема в економіці, соціології та психології.

Спираючись на методологічні традиції фахівців, які займаються психологією особистості, організаційної та індустріальної психологією, а також на теоретичні уявлення фахівців з організаційної поведінки, управління людськими ресурсами, проте, має ширше коло інтересів. До цього кола входять турбота про безпеку праці та здоров'я працівника, а також його особиста задоволеність та отримані ним результати [4].

В останні роки HR-інжиніринг розвивається як узагальнююча галузь дослідження, що об'єднує та синтезує різні елементи управління людськими ресурсами, організаційної поведінки, індустріальних та трудових відносин.

В своїх роботах Глуценко Л. доводить, що ймовірність виживання підприємства, його конкурентоспроможність збільшуються завдяки здатності підприємства ефективно керувати людськими ресурсами у процесі залучення, збереження, мотивації та перенавчання працівників [5]. Особливо важливими в останньому десятилітті ці завдання стали через зовнішні фактори, що швидко змінюються, такі як глобальна конкуренція. На думку деяких вітчизняних науковців: «Управління людськими ресурсами – діяльність (процес) щодо забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників потрібної компетенції, їх мотивації й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані» [6].

Основи підходи до визначення поняття «управління людськими ресурсами» розглянуті в табл. 1.

Узагальнюючи наведені вище трактування, можна сказати, що управління людськими ресурсами - це сукупність взаємозалежних прийомів та форм, методів організації роботи з персоналом, які: по-перше, реалізуються управлінським складом підприємства; по-друге, спрямовані на забезпечення умов для ефективного та найбільш повного використання інтелектуальних та фізичних можливостей працівника; по-третє, націлені на підвищення ефективності та роботи підприємства.

Відповідно до цих визначень формується система HR-інжинірингу підприємства, в якому реалізуються функції управління людськими ресурсами. Загалом поняття системи HR-інжинірингу трактується як складний процес, який є елементом цілої системи управління підприємством. Основні компоненти системи HR-інжинірингу наведені на рис.1 [12].

Основи підходи до визначення поняття «управління людськими ресурсами»

Автор	Визначення
Мігус І. [7]	цілеспрямована діяльність керівників усіх рівнів управління підприємства та працівників структурних підрозділів системи управління людськими ресурсами, що включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи, методи та технології управління персоналом підприємства
Дворник І. [8]	система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних і правових відносин, забезпечують ефективну реалізацію можливостей людини як в інтересах самого працівника, так і підприємства в цілому
Наумова О. [9]	діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань підприємства
Череп О. [10]	сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію персоналу підприємства в аспекті його діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед підприємством цілей
Герасименко О. [11]	комплексна система заходів, спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства

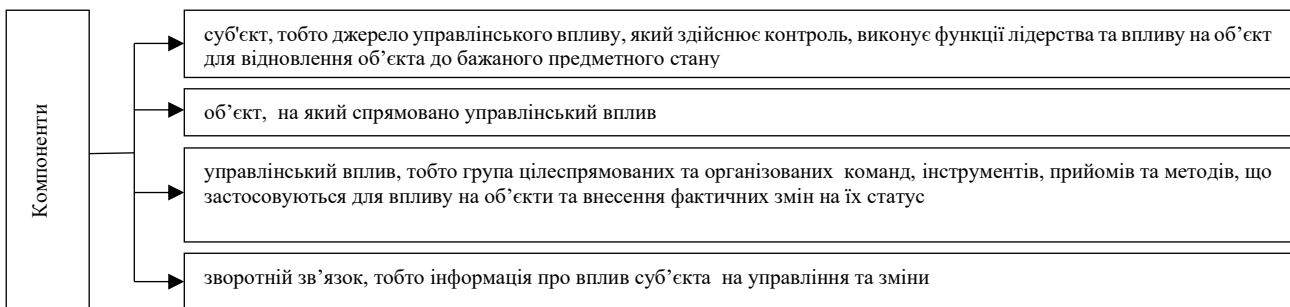


Рис. 1. Основні компоненти системи HR-інжинірингу

Функції системи HR-інжинірингу є невіддільним компонентом ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяють забезпечити оптимальне використання ресурсів та підвищити продуктивність праці працівників.

Існують традиційні функції управління, які поділяються на прогнозування, планування, організацію процесів роботи, надання розпоряджень у відповідні структурні підрозділи та моніторинг за процесом виконання розпоряджень. Використання цих функцій необхідне для досягнення базових цілей, проте ці функції використовуються не тільки в системі HR-інжинірингу.

Дослідження процесу HR-інжинірингу потребує видокремлення функцій, які безпосередньо стосуються цієї системи [13]:

- прогнозування кадрових потреб, формування вимог до працівників, відбір нових кадрів, які мають високий рівень кваліфікаційних здібностей;
- розробка системи, що дозволить провести швидку адаптацію персоналу до вимог, технологій, корпоративної культури підприємства;
- проведення навчання персоналу для їх перепідготовки, підготовки;
- розробка програми кар'єрного зростання та системи мотивації;
- побудова системи комунікацій персоналу всередині підприємства та поза його межами;
- підвищення рівня мотивації працівників для забезпечення потрібної продуктивності праці;

Структура цілей системи HR-інжинірингу представлена на рис. 2 [13].

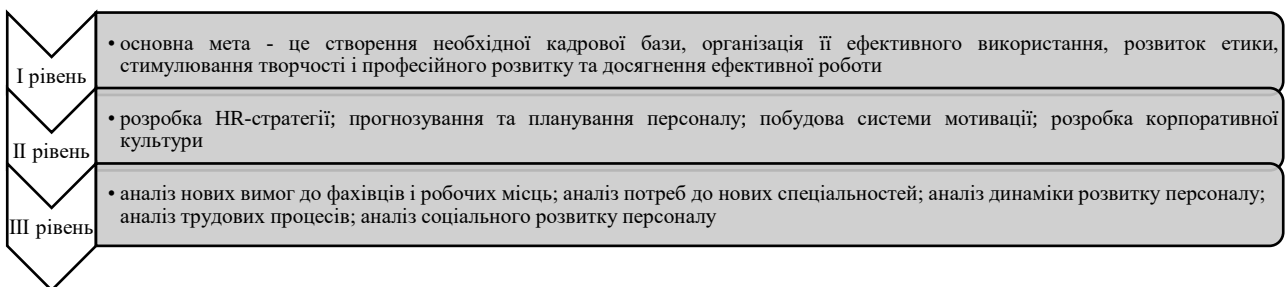


Рис. 2. Цілі системи HR-інжинірингу

Функціонально система HR-інжинірингу підприємства включає у себе функціональні підсистеми (табл. 2) [14].

Структура функціональних підсистем системи HR-інжинірингу підприємства

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка HR-стратегії; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Мотивація та стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку

Коли всі функціональні підсистеми, якими керується персонал, координуються та застосовуються одночасно у часі та просторі, можна досягти максимального успіху в управлінні. Нові підходи до побудови системи HR-інжинірингу підприємства значно розширюють завдання управління людськими ресурсами, особливо у стратегічній перспективі.

Система стратегічного HR-інжинірингу на підприємстві ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні стратегічні цілі HR-інжинірингу на підприємстві представлені на рис. 3.



Рис. 3. Стратегічні цілі HR-інжинірингу на підприємстві

Стратегічні цілі HR-інжинірингу повинні бути узгоджені не тільки із загальною та функціональною місією і стратегічними цілями підприємства, але й з конкурентною позицією підприємства, оскільки персонал є основним джерелом конкурентоспроможності підприємства.

Система стратегічного HR-інжинірингу на підприємстві дозволяє розв'язати конкретні завдання (рис. 4) [15].



Рис. 4. Завдання системи стратегічного HR-інжинірингу

Принципи HR-інжинірингу у стратегічному контексті представлені у табл. 3 [16].

Стратегічні принципи HR-інжинірингу

Принципи	Зміст
Науковість	Використання всіх сучасних наукових розробок у даній галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний та соціальний ефект
Комплексність	Охоплення всіх сфер HR-інжинірингу та всіх категорій працівників
Системність	Облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових цієї роботи; необхідність обліку економічного та соціального ефекту (як позитивного, так і негативного), впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат
Ефективність	Будь-які витрати на заходи в цій галузі мають окупатися через результати господарської діяльності
Методичність	Якісний аналіз вибраних варіантів рішення, особливо в тих випадках, коли є ряд взаємовиключних методик

Стратегічне кадрове планування є одним з ключових етапів стратегічного HR-інжинірингу, оскільки саме на цьому етапі встановлюються довгострокові кадрові цілі, обирається HR-стратегія підприємства та забезпечується організаційна підтримка для досягнення стратегічних кадрових цілей.

Стратегічний HR-інжиніринг передбачає, серед іншого, якісну зміну людських ресурсів. Це визначає додавання важливості стратегічних аспектів до традиційних напрямів діяльності з HR-інжинірингу. У поєднанні зі стратегічними методами елементи HR-стратегії – планування потреб у персоналі, набір, відбір, оцінка та навчання – набувають нової якості та специфічної спрямованості на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Аналіз ролі та місця HR-стратегії в системі HR-інжинірингу дозволяє визначити стратегічну орієнтацію управління людськими ресурсами підприємства. Ця стратегічна орієнтація включає конкретні напрямки, які визначають завдання HR-політики підприємства відповідно до стратегічних цілей його розвитку (рис. 5) [9].

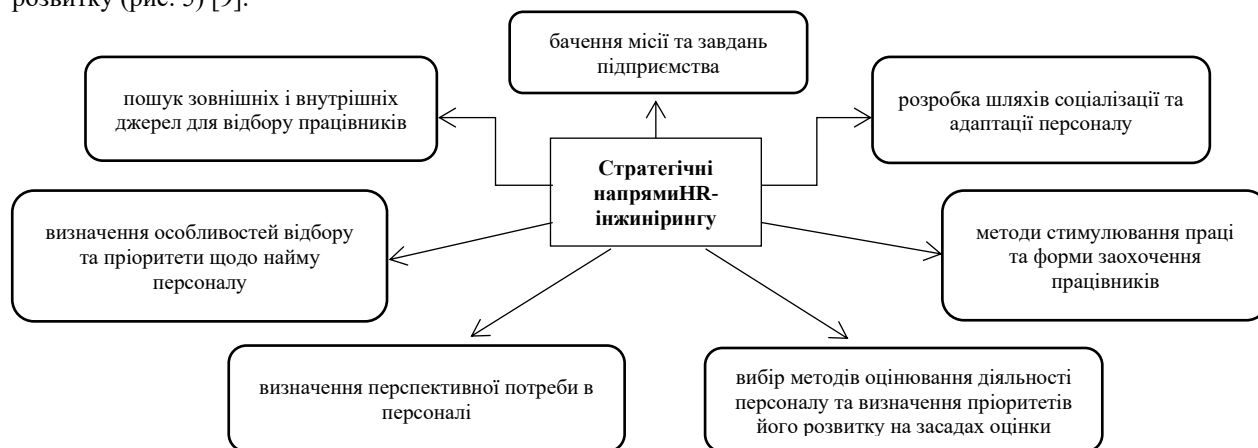


Рис. 5. Стратегічні напрями HR-інжинірингу

Реалізація системи стратегічного HR-інжинірингу ґрунтується на обґрунтованій HR-стратегії, яка як і бізнес-стратегія, має враховувати зміни як у зовнішньому середовищі, так і всередині підприємства, і має бути здатною прогнозувати стани бізнес-середовища, що можуть виникнути впродовж періоду планування.

В ідеалі, система стратегічного HR-інжинірингу на сучасному підприємстві має ґрунтуватися на розумному балансі «м'яких» і «жорстких» факторів, які забезпечують його конкурентоспроможність [17]. Однак, перш за все, підприємствам слід враховувати людський фактор, який підпадає під поняття «м'якої» HR-стратегії. Оскільки людський капітал є ключовим ресурсом для сучасних підприємств і забезпечує безпрецедентну конкурентну перевагу, вони повинні планувати свою діяльність з урахуванням людського фактору і враховувати потреби та очікування всіх зацікавлених сторін на підприємстві.

Дослідження показали, що не існує єдиної думки щодо сутності HR-стратегії підприємства. HR-стратегія розглядається, насамперед, як розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідного та згуртованого колективу і який враховує стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.

Деякі автори виділяють трудову стратегію, до якої входить стратегія мотивації праці та стратегія впливу науково-технічного розвитку на потребу в трудових ресурсах та їх облік. Інші зазначають, що економічна стратегія підприємства повинна містити стратегію стимулювання персоналу фірми, що передбачає розроблення систем мотивації працівників фірми, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

HR-стратегія підприємства також являє собою:

– специфічний набір основних принципів, правил та цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням організаційного та кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики;

– курс дій у відповідності до виробничих відносин працівників підприємства, який дозволяє досягти реалізації основних цілей підприємства.

HR-стратегія підприємства визначається і як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один на одного при стійкому зворотному зв'язку і взаємному впливі кожного процесу на всі інші процеси та на їх сукупність в цілому [18].

Необхідно конкретизувати та виділити відмінності у трактуванні сутності HR-стратегії підприємства науковцями (рис. 6) [9; 13; 19].

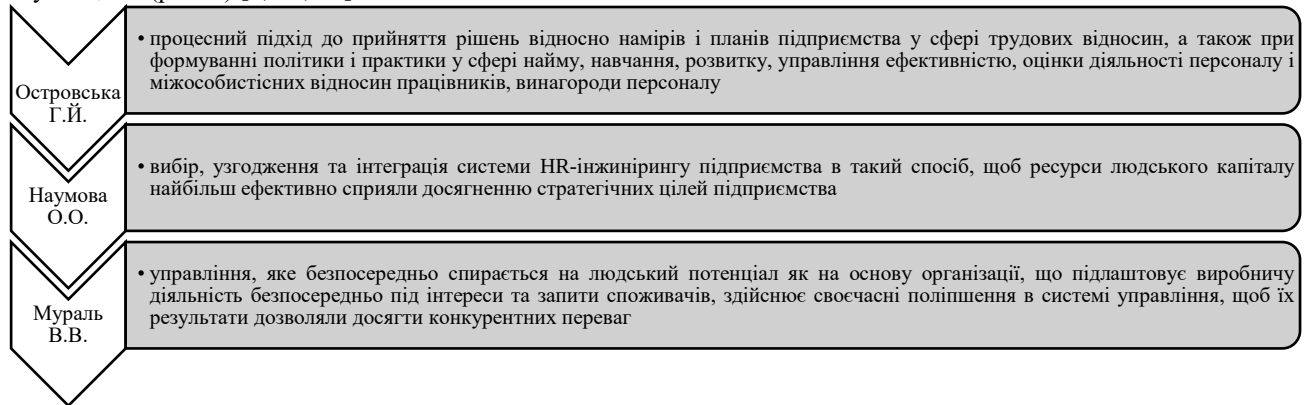


Рис. 6. Підходи до визначення сутності HR-стратегії підприємства

Узагальнюючи вищенаведені визначення, під HR-стратегією підприємства пропонуємо розуміти обґрунтований довгостроковий напрям дій підприємства щодо формування конкурентоспроможних людських ресурсів, забезпечення їх ефективного формування, розвитку та використання, спрямований на задоволення потреб працівників, досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей та змін зовнішнього середовища.

Отже, HR-стратегія підприємства дає можливість підприємству оцінити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу з точки зору конкурентних переваг; оцінити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища; створити базу для розподілу людських ресурсів; визначити альтернативні дії чи комбінації дій стосовно формування та ефективного використання кадрового потенціалу [18].

Стратегічною метою системи HR-інжинірингу є забезпечення розвитку підприємства через ефективне використання людських ресурсів; основним завданням при розробці HR-стратегії є визначення та врахування майбутніх подій і тенденцій, а також обґрунтування змін, які сприятимуть сталому розвитку.

Основні завдання розробки HR-стратегії підприємства представлені на рис. 7 [20].

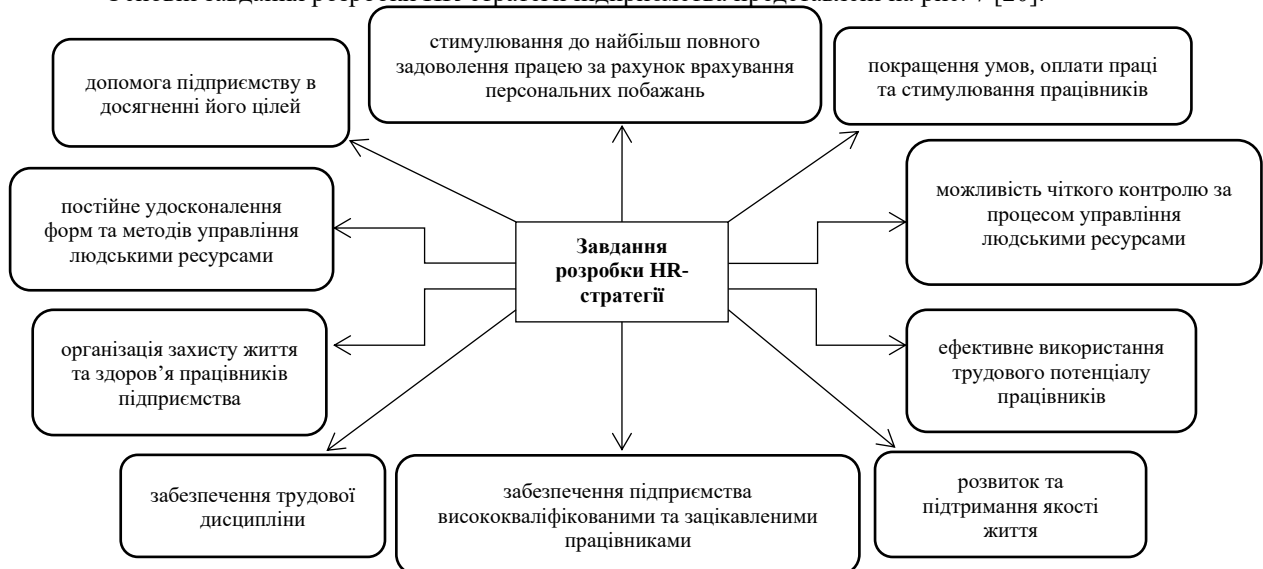


Рис. 7. Завдання розробки HR-стратегії підприємства

Процес розробки HR-стратегії та загальної стратегії підприємства повинен починатися з аналізу зовнішніх тенденцій, кращих практик, а також сильних і слабких сторін кадрового потенціалу компанії. Неточна або неадекватна оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів може призвести до помилкової стратегії і поставити під загрозу досягнення загальних цілей підприємства.

Розробка HR-стратегії підприємства достатньо складна та трудомістка. Центральні місця займають проблеми досягнень стратегічних відповідностей. Стратегічні інтеграції важливі при наданні цілісних поєднань загальних організаційних стратегій з HR-стратегіями, причому остання може посприяти і реалізації першої, і за початкової розробки.

Головна мета цих процесів є досягнення стратегічних відповідностей та узгодженості з метою HR-політики та всього підприємства.

При здійсненні стратегічного управління виникають якісні зміни в роботі з працівниками, оскільки в рамках основних напрямів кадрової роботи найбільшого значення набувають стратегічні аспекти.

Поєднуючись зі стратегічними технологіями, такі конкретні напрями, як планування потреби в персоналі, відбір і навчання відіграють роль складових HR-стратегії, набувають іншу якість і єдину цільову спрямованість, співзвучність з цілями та завданнями усього підприємства [3].

HR-стратегія дозволяє, а певною мірою, і допомагає визначити стратегічні цілі підприємства, а також зіставити з цілями HR-інжинірингу. Складність організації даного процесу полягає в тому, що між ними не повинно виникати жодних протиріч. У кожному конкретному випадку HR-стратегія може охоплювати лише окремі її складові, причому їх набір буде різноманітним залежно від цілей та стратегії підприємства та HR-інжинірингу. Якщо один із елементів виявиться невдалим, може зірватися реалізація всієї стратегії загалом.

Реалізація HR-стратегії базується на розробці стратегічного плану (програми) HR-інжинірингу підприємства, в якому визначаються конкретні завдання і дії, необхідні для реалізації стратегії, умови виконання та особи, відповідальні за кожне завдання, а також необхідні ресурси (кошти, матеріали, інформація тощо). Маркетинг персоналу є важливим стратегічним інструментом у розробці HR-стратегії підприємства. Його основна перевага полягає в тому, що на основі дослідження ринку праці можна чітко визначити вимоги і потреби робочої сили та реагувати на ці вимоги і потреби більш ефективно, ніж конкуренти.

Побудова системи стратегічного HR-інжинірингу на підприємстві дозволить досягти цілей, поставлених за допомогою різних інструментів HR-стратегії. Завершальними етапами процесу розробки HR-стратегії є адаптація розробленої стратегії, а також, за необхідності, перехід до інших альтернативних стратегій.

Інструментами реалізації HR-стратегії є кадрове планування, сучасні програми розвитку персоналу, включаючи навчання та кар'єрний розвиток, компенсацію, мотивацію та винагородження [21].

Процес реалізації HR-стратегії, як правило, охоплює працівників широкого спектру організаційних структур, від великих виробничих підрозділів до невеликих груп працівників, робітників і команд. У цьому сенсі всі управлінці всіх рівнів є безпосередніми виконавцями HR-стратегії в межах своїх компетенцій і підзвітності підлеглим, а всі співробітники HR-служби залучені до цього процесу.

HR-стратегія розробляється паралельно із загальною стратегією підприємства. Але, як правило, це ізольовані процеси, що передбачають розроблення самостійних планів дії у сферах. Вони формуються та складаються окремо від бізнес-плану, або разом з планом, або передбачаючи його (стаючи його частиною), та по завершенню [10]. Етапи формування HR-стратегії підприємства наведені на рис. 8 [12].

Аналіз місії та цілей підприємства	• Філософія управління та цінності
Аналіз системи управління	• Внутрішній та зовнішній аналіз
Розробка стратегії	• Визначення ключових показників ефективності та аналіз внутрішніх ресурсів
Побудова та впровадження	• Стиль керівництва, лідерські якості, інформація, контроль
Оцінювання стратегії	• Операційна та фінансова ефективність

Рис. 8. Етапи формування HR-стратегії підприємства

На першому етапі визначення напрямів формування HR-стратегії аналізуються загальнокорпоративні місія та цілі підприємства. Місія відбиває цінності підприємства, його прагнення і вказує напрям, у якому діють менеджери підприємства, а цілі містять у собі короткострокові вимірні результати, що будуються на поточних господарських операціях підприємства.

На формування HR-стратегії підприємства впливає організаційна структура HR-служб: внутрішня побудова цих служб, службово-професійний склад, рівень централізації. HR-стратегія залежить також і від взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем [12].

Етап аналізу системи управління має на увазі аналіз структури HR-служби, а також виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та потенційних загроз підприємству. Ті фактори, які найбільше

впливають на майбутнє підприємства, розглядаються як стратегічні, а їх аналіз та оцінка проводиться за допомогою SWOT-аналізу.

При проведенні SWOT-аналізу важливо зберігати стислість і конкретність викладу, співвідносити сильні та слабкі сторони з ключовими факторами успіху в даній галузі, розглядати їх у конкурентних умовах ринку, якщо це можливо. Застосовуючи даний вид аналізу, менеджери отримують можливість виявити та систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство, з мінімальними витратами його проведення.

Крім SWOT-аналізу практично застосовується COPS-аналіз з метою оцінки потенціалу персоналу з точки зору корпоративної культури, організаційної структури, їх професійних та особистісних якостей, системи управління людськими ресурсами [22].

Для аналізу зовнішнього оточення підприємства широко застосовується PEST-аналіз. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можуть бути інформаційною базою визначення переліку загроз та можливостей при складанні SWOT аналізу підприємства.

Оцінка виконання ключових показників ефективності відіграє важливу роль у системах контролю та мотивації співробітників: з одного боку, керівники підприємства можуть визначити ступінь кваліфікованості працівників на займаних посадах, а з іншого – підвищити їхню зацікавленість у досягненні поставлених цілей шляхом винагороди у матеріальній та нематеріальній формі.

На етапі розробки HR-стратегії топ-менеджери підприємства оцінюють вплив стратегічних чинників на прийняті стратегічні рішення. Стратегічні рішення згодом визначають ресурсну базу підприємства та його зовнішнє середовище: наприклад, «ресурси» можуть включати нові заводи чи продукцію, а оточуюче середовище – нових клієнтів та споживачів, залучених до підприємства в результаті реалізації його нової стратегії [11].

Виділяють два способи формування HR-стратегії: «згори донизу», коли керівництво саме визначає стратегію та доносить до підлеглих, розподіляючи переліки планів і завдань з відділів, а також «знизу вгору», коли кожен відділ формує бачення свого розвитку та складає організаційно-технічні заходи для подальшого їх зведення у загальну стратегію підприємства. Щоб підготовлені матеріали відділів відповідали загальнокорпоративній стратегії, керівництву необхідно поставити підлеглим відповідний напрям для розробки стратегії. На цьому етапі важливу роль відіграють стиль керівництва, лідерські якості, ступінь поінформованості та організації системи контролю.

Як завершальний етап можна виділити оцінювання впровадженої HR-стратегії, під час якого визначається, наскільки фактичні зміни на підприємстві після впровадження стратегії відповідають прогнозу. Дана оцінка проводиться у короткостроковій та довгостроковій перспективі у розрізі окремих підрозділів та підприємства в цілому.

У разі будь-яких відхилень від плану проводиться пошук та аналіз причин та факторів, що вплинули на дані зміни, проводяться відповідні коригування у системі HR-інжинірингу. Таким чином, у рамках оперативного вивчення менеджерами виявлених відхилень та вжиття заходів щодо їх усунення підприємство слідує наміченому плану з реалізації HR-стратегії для досягнення поставленої мети на загальнокорпоративному рівні.

Характерними рисами світового ринку є політична та економічна нестабільність, що загострюється, і зростаюча конкуренція, що, в свою чергу, гостро впливає на діяльність сучасних підприємств. Для того, щоб продовжувати ефективно функціонувати та розвивати підприємство, менеджер повинен чітко представляти майбутній стан свого підприємства, його перспективи та подальші дії. Саме тому основою розвитку сучасного підприємства є стратегічне управління.

В умовах змін та жорсткої конкуренції підприємства повинні не тільки концентрувати свою увагу на внутрішньому стані справ підприємства, а також виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволить встигати за змінами, що відбуваються у сфері діяльності. Відсутність стратегії на підприємстві призводить до поразки в «ринковій боротьбі». Це відбувається через те, що, по-перше, підприємства планують свою діяльність виходячи з того, що оточення не змінюватиметься, або в ньому не відбуватиметься якісних змін. По-друге, планування починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства.

HR-стратегію слід розглядати як підсистему стратегії підприємства, яка представлена у вигляді довгострокової програми дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу підприємства з метою забезпечення його стратегічної конкурентної переваги.

Як і стратегія розвитку підприємства, HR-стратегія базується на внутрішніх ресурсах, традиціях і компетенціях організації.

Система стратегічного HR-інжинірингу має особливості і залежить від специфіки та стратегічної орієнтації підприємства. Відповідно до обраної генеральної стратегії підприємства HR-стратегія набуває змістовних характеристик (табл. 4) [16].

Основні види HR-стратегії підприємства

Вид стратегії	Характеристика	
	В аспекті управління підприємством	В аспекті HR-інжинірингу
Підприємницька	Головне завдання підприємства – швидко реалізувати плани з високим ступенем динамічного зростання. Поточні цілі та можливі перспективи постійно порівнюються, що дозволяє сформувати фундамент для майбутньої діяльності. Контроль та детальний аналіз допомагають своєчасно коригувати плани	Підприємство зацікавлене у відборі гнучких співробітників, які легко адаптуються до змін. При цьому, вони мають бути організаційно закріплені. Цінуються фахівці, які вміють взаємодіяти, виявляти проблеми та обгрунтовано ризикувати. Критерії оцінки роботи обумовлюються заздалегідь. Для найкращих співробітників передбачені різні форми службового просування. У розвитку особистісних якостей пріоритет надається якісному зростанню компетенцій
Прибутковості	Управлінські процеси спрямовані на збереження та підтримання досягнутого рівня прибутку. Як правило, цей вид стратегії використовують підприємства з розвинутою адміністративною структурою, системою процедурних правил, базою нормативної документації	HR-інжиніринг спрямований на підвищення ефективності за мінімального рівня ризику та фінансових витрат. Відбір фахівців відбувається на підставі жорстких критеріїв. Розмір винагороди залежить від особистих заслуг та внутрішньоорганізаційних критеріїв. Оцінка ефективності спрямована на результат. У розвитку особистості увага приділяється компетенціям у сфері поставлених завдань
Ліквідаційна	Використовується в умовах очікуваного падіння показників ефективності, орієнтована на усунення збитків та ймовірне скорочення штату. Характерна для підприємств, які планують продаж активів. Діяльності працівників не приділяють належної уваги.	HR-інжиніринг будується на задоволенні поточних потреб та виробничої необхідності. Фахівців наймають на нетривалий час. Стимулювання у такій ситуації практично не передбачено. Розмір оплати праці зростає повільно, хоч і залежить від особистих заслуг. Оцінку діяльності здійснюють виходячи з управлінських критеріїв; вона має виключно формальний характер. Можливість просування отримують співробітники з необхідними компетенціями. Розвиток особистості обмежений і підпорядкований службовій необхідності
Циклічна	Спрямована на порятунок підприємства та підготовку фундаменту майбутньої діяльності. Витрати максимально скорочуються, у штаті залишаються лише ті, хто готовий до змін та орієнтований на глобальні цілі. Фінансування роботи з персоналом практично не проводиться	Підприємство зацікавлене у фахівцях, які готові орієнтуватися на далекі перспективи. Оплата праці залежить від особистих заслуг і є системою стимулів. Кадрові поступи можливі, але претенденти відбираються дуже ретельно

Конкретних змістовних характеристик HR-стратегія набуває й в залежності від стадії розвитку підприємства(рис.9) [16].

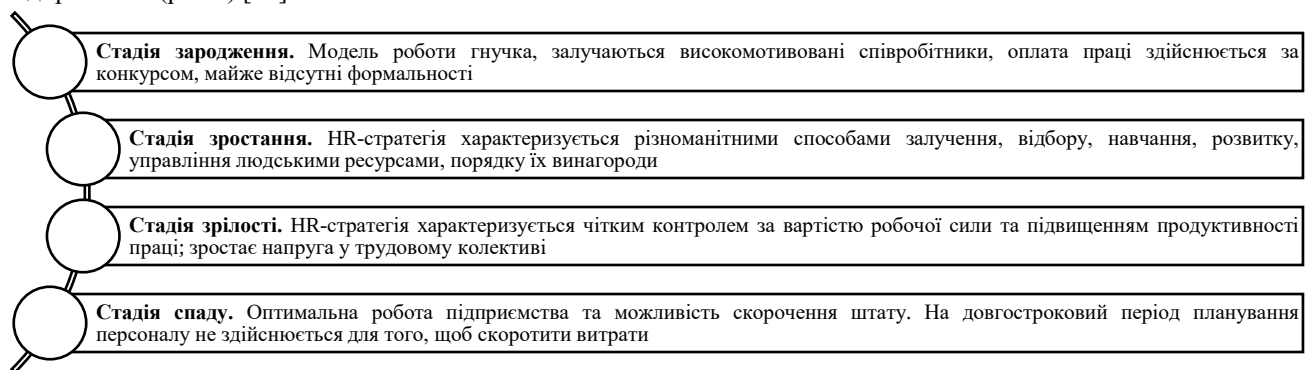


Рис.9. Характеристика HR-стратегії в залежності від стадії розвитку підприємства

Неодмінною умовою ефективної системи стратегічного HR-інжинірингу є науково обгрунтована, системна і далекосяжна HR-політика, яка є необхідною при вирішенні всіх питань управління людськими ресурсами, найбільшими проблемами з яких виступає стратегічне управління стимулюванням персоналу, його розвитком та залученням.

1 Стратегія стимулювання персоналу схожа на стратегію «лідерство за витратами», яку використовують підприємства. При застосуванні цієї стратегії основною метою роботи HR-відділу є зниження витрат на підбір, відбір та навчання персоналу, оптимізація чисельності працівників, а також контроль за виконанням роботи та її організація.

2 Стратегія інвестування в розвиток персоналу схожа на стратегію «диференціації». За її використання головною метою роботи HR-відділу є підвищення кваліфікації та навчання персоналу, збільшення його лояльності та ініціативності, а також управління винагородженням персоналу для стимулювання інноваційної активності серед працівників.

3 Стратегія залучення персоналу схожа на комбінацію різних бізнес-стратегій підприємства. Використання децентралізованої структури управління, фокус на результаті діяльності персоналу та високий рівень самоконтролю серед працівників є характерними рисами цієї стратегії.

Для стратегії стимулювання персоналу характерними є висока увага до якості роботи, фокус на швидкозмінюваних короткострокових цілях та результатах, схильність до ризику та швидкого опанування нових знань.

Для стратегії інвестування та залучення властивий фокус на довгострокових цілях, мультизадачність, інноваційність у роботі, висока схильність до ризику, збалансований підхід до результату [4].

Особливої уваги в умовах сучасної цифрової трансформації діяльності підприємств потребують аспекти побудови системи стратегічного HR-інжинірингу на засадах створення надійної Digital-HR-стратегії та успішної її реалізації.

Аспекти цифрової трансформації у сфері HR-процесів, напрями такої трансформації, проблеми та можливості, місце та сучасні підходи до формування HR-стратегії підприємства є предметом дослідження багатьох сучасних науковців [23-25].

Цифрова трансформація передбачає впровадження цифрових технологій для покращення ефективності діяльності підприємства, яка націлена на покращення бізнес-процесів, підвищення їх ефективності та зменшення витрат [26; 27].

Цифрова трансформація системи HR-інжинірингу є складним завданням, яке передбачає перетворення всіх HR-процесів із ручного документування та виконання на автоматизоване, перенесення найбільш трудомістких процедур та операцій в цифрове середовище. Це важлива частина сучасної системи HR-інжинірингу, яка використовує цифрові технології для ефективного управління людьми та процесами. За цифрової трансформації системи HR-інжинірингу, на думку авторів [28], зміни мають відбуватися в трьох сферах: цифрова робоча сила, цифрове робоче місце та надання цифрових HR-послуг (рис. 10).

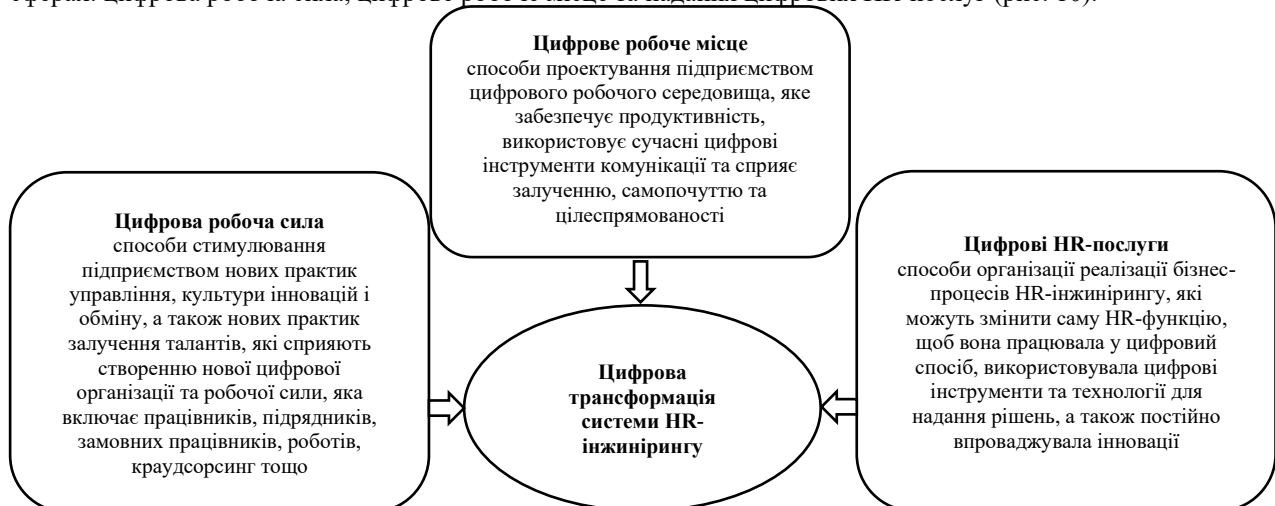


Рис. 10. Вектори цифрової трансформації системи HR-інжинірингу

Цифрова HR-трансформація передбачає збільшення віртуалізації роботи та співпраці зі штучним інтелектом, нові персональні вимоги та підвищення мобільності працівників[29]. Наслідки технологічних трансформацій призводять до інновацій щодо HR-процесів. Для підприємств цифрова трансформація включає розгляд нових, орієнтованих на клієнтів моделей бізнесу, нових форм роботи, зручних IT-рішень і підвищення обізнаності серед працівників і керівництва. Завдяки інноваціям у цифровій трансформації система HR-інжинірингу може відігравати новаторську роль на підприємстві та таким чином посилювати вплив на корпоративний розвиток.

Підприємство, яке прагне здійснити успішну цифрову HR-трансформацію, має дотримуватися низки принципів та процедур. Для комплексності підходу вони мають бути включені до Digital-HR-стратегії, основна мета якої саме і полягає у впровадженні успішної цифровізації системи HR-інжинірингу. Тому, Digital-HR-стратегія має створювати чітке бачення, стратегію та дорожню карту цифрової HR-трансформації. Розроблення Digital-HR-стратегії важливе для всіх практиків і керівників HR, які хочуть переконатися, що їхня організація адаптується до цього мінливого та все більш конкурентного бізнес-середовища через створення стратегічного підходу до стійкої трансформації, яка виходить за рамки звичайних цифрових HR-пропозицій [30]. Тому, Digital-HR-стратегію слід розглядати не як жорсткий формальний план, а як набір принципів щодо ключових цифрових HR-драйверів. Прикладами ключових цифрових HR-драйверів для підприємства можуть бути: покращення операційної гнучкості, оптимізація досвіду працівників, покращення обміну знаннями, експериментальні інновації тощо. Вони описують те, чого підприємство намагається досягти за допомогою Digital-HR-стратегії. Ці цифрові драйвери, які живлять Digital-HR-стратегію, можуть виходити безпосередньо із загальної цифрової стратегії підприємства, або бути особливо актуальними для системи стратегічного HR-інжинірингу. Просування стратегічного цифрового плану для HR-інжинірингу передбачає необхідність побудови ініціативи навколо цих драйверів, які можуть змінюватися на регулярній основі, виходячи з потреб бізнесу та персоналу. Digital-HR-стратегія – це дорожня карта, яка керує цифровою

трансформацією бізнес-процесів HR-інжинірингу, загальна мета якої полягає в тому, щоб цифровізувати, автоматизувати і, таким чином, покращити ключові функції та процеси стратегічного HR-інжинірингу. Переведення бізнес-процесів HR-інжинірингу у цифрову форму потребує часу, але сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню витрат, зменшенню плинності і навіть зростанню залученості працівників.

Враховання тісного взаємозв'язку HR-політики, діяльності підприємства та внутрішніх бізнес-процесів є ключовим елементом при розробці HR-стратегії. Інтеграція HR-стратегії у загальну стратегію управління підприємством визначає цільові орієнтації та практичні заходи, спрямовані на досягнення місії та стратегічних цілей підприємства. Це дозволяє створити взаємодію між системою стратегічного HR-інжинірингу і загальним стратегічним управлінням підприємством, забезпечуючи відповідність HR-політики і практик бізнес-цілям та стратегіям. Такий інтегрований підхід сприяє синергетичному впливу на весь розвиток підприємства, забезпечуючи оптимальне використання людських ресурсів для досягнення успіху та стійкої конкурентної переваги.

Система стратегічного HR-інжинірингу дозволяє підприємствам залучати необхідні людські ресурси, узгоджувати виробничу діяльність та послуги з попитом споживачів, реагувати на виклики зовнішнього середовища та вчасно вносити гнучкі корективи і зміни на підприємстві для досягнення чіткої конкурентної переваги. Стратегічне управління дозволяє підприємству зміцнити свої позиції на ринку та досягти поставлених цілей. Будь-яка зміна в стратегії управління підприємством відповідає відповідній зміні в системі стратегічного HR-інжинірингу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, система стратегічного HR-інжинірингу дозволяє підприємству оцінити сильні та слабкі сторони своєї потенційної конкурентної переваги, оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, визначити засади розподілу ресурсів та окреслити альтернативні напрями дій або комбінації дій для формування та ефективного використання потенціалу своїх людських ресурсів.

HR-стратегія повинна бути розрахована на довгострокову перспективу, спрямована на задоволення потреб підприємства в людських ресурсах, а також на виявлення та задоволення потреб працівників, а її реалізація дозволить підприємству більш ефективно розподіляти та використовувати людські ресурси, а також координувати людські ресурси для досягнення цілей підприємства. Ефективна реалізація HR-стратегії дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Розробка та впровадження HR-стратегії є складним і відповідальним етапом у діяльності підприємства, результат якого багато в чому визначає стратегічні переваги підприємства та його майбутні перспективи. Логічним наслідком і головною метою реалізації системи стратегічного HR-інжинірингу є здатність забезпечити підприємство високопрофесійними працівниками, які відповідають потребам підприємства та дають змогу отримати стратегічну перевагу.

Література

1. Fombrun C., Tichy N., Devanna M. Strategic Human Resourcnce Management. N.-Y. : Wiley, 1984.
2. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
3. Верещак І. Л. Теоретичні основи стратегії управління персоналом організації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.164. С. 152-159.
4. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36, С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>.
5. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
6. Мельник О.Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СХТ*. 2017. № 9. С. 118–122.
7. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 131-138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138>.
8. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144-152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>.
9. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. - 2021. - Вип. 1. - С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16.
10. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
12. Кость Б. Механізм управління персоналом підприємства. *Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за результатами науково-дослідної роботи у 2022 р./за заг. ред. В. М. Коваліва, Р. Д. Федіва м. Дубляни, 2023. С. 423-426. URL: https://www.lnup.edu.ua/attachments/article/4923/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D1%83_2023.pdf.*
13. Островська Г. Й. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року : збірник наукових праць*. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 319-322. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf#page=320>.
14. Тимошенко В.. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>.
15. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
16. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27 С. 58-64.
17. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Chernushkina O., Danilkova A., Glushko T. Diagnostics of the Corporate Brand Image as an Effective Way to the Formation of the Enterprise's Positive PR-Factor. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Deggendorf, Germany, 2021. Pp. 328-332. DOI: 10.1109/ACIT52158.2021.9548496.
18. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / Д. Є. Козенков, А. В. Крамаренко, М. К. Вишневецька, Т. В. Альошина : монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
19. Мураль В. Методи управління персоналом. *Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. Факультет економіки та бізнесу (6-10 лютого 2023 р., м. Мелітополь). Мелітополь: ТДАТУ, 2023. С. 203-204. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16548/3/Zbirka_%20FEB.pdf.*
20. Малтиз В. В., Батраченко А. О. (2020). Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 233-236. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>.
21. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70. http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/14.pdf.
22. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
23. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості / М.Д. Ведерніков, Л. І. Волянська-Савчук, О.О. Чернушкіна, Н.П. Базалійська. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Випуск 66. С. 39-48. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>.
24. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л. І. Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Випуск 68. С. 56-72.
25. Чернушкіна О.О., Баксалова О.М., Зелена М.І. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Випуск 68. С. 85-101.
26. Vedernikov M., Sandyga I., Volianska-Savchuk L., Chernushkina O., Zelena M., Koshonko O. Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation. *10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Deggendorf, Germany, 2020. Pp. 595-600. DOI: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925.
27. Vedernikov M., Koshonko H., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliyska N., Chernushkina O. 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 and T 2020 - Proceedings*, 2021. Pp. 77-82, 9468099. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.
28. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконь І.О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 159-166.
29. Gurtner A., Clerc I., Scheidegger L. Digital human resource management. *Digital Business*. Wiesbaden, 2021. P. 159–181. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3_8.

References

1. Fombrun C., Tichy N., Devanna M. Strategic Human Resource Management. N.-Y. : Wiley, 1984.
2. Varaksina O., Shulha V. Rol korporativnoi kultury u suchasnomu biznes-seredovyschi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
3. Vereshchak I. L. Teoretychni osnovy stratehii upravlinnia personalom orhanizatsii. *Visnyk studentskoho naukovo-hovarystva «VATRA» Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu DTEU. Vinnytsia : Redaktsiino-vydavnychiy viddil VTEI DTEU*, 2023. Vyp. 164. S. 152-159.
4. Yahodzinskiy S. M., Kozynets A. O. Stratehiia udoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 2023. № 36, S. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>.
5. Hlushchenko L., Piliavoz T., Koval N. Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
6. Melnyk O. Yu., Sarkisian L. H. Udokonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva. *Visnyk SNT*. 2017. № 9. S. 118–122.
7. Mihus I. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstv na osnovi tsyfrovyykh kompetentsii. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2023. № 2 (70). S. 131-138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138>.
8. Dvornyk I., Dvornyk O., Harafonova O. Suchasna stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. S. 144-152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>.
9. Naumova O. O. Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seria : Ekonomika. - 2021. - Vyp. 1. - S. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16.*
10. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
11. Herasymenko O. Efektyvnist upravlinnia personalom na malomu pidpriemstvi: indykatory stanu ta priorytetni napriamy pidvyshchennia. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. 2015. № 7 (172). S. 29–37.
12. Kost B. Mekhanizm upravlinnia personalom pidpriemstva. *Zbirnyk materialiv Zvitnoi studentskoi naukovi konferentsii za rezultatsy naukovo-doslidnoi roboty u 2022 r. / za zah. red. V. M. Kovaliva, R. D. Fediva m. Dubliany, 2023. S. 423-426. URL: https://www.lnup.edu.ua/attachments/article/4923/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D1%83_2023.pdf.*
13. Ostrovska H. Y. Osoblyvosti stratehichnogo upravlinnia personalom pidpriemstva. *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiynykh protsesiv v Ukraini. Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 2-3 bereznia 2023 roku : zbirnyk naukovykh prats. Vinnytsia : VNTU, 2023. S. 319-322. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf#page=320>.*
14. Tymoshenko V.. Tendentsii u sferi upravlinnia personalom kompanii v umovakh transformatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>.
15. Zhavela K. A., Zhavela A. K. Suchasni kontseptsii ta innovatsiini tekhnologii v systemi upravlinnia personalom. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2019. № 22. S. 73-78.
16. Kotsur A., Ostroverkhov V., Bortnyk O. Osoblyvosti diialnosti z upravlinnia personalom v umovakh viiny. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. 2022. Vyp. 27. S. 58-64.
17. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Chernushkina O., Danilkova A., Glushko T. Diagnostics of the Corporate Brand Image as an Effective Way to the Formation of the Enterprise's Positive PR-Factor. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Deggendorf, Germany, 2021. Pp. 328-332. DOI: 10.1109/ACIT52158.2021.9548496.
18. Stratehichne upravlinnia personalom promysloвого pidpriemstva / D. Ye. Kozenkov, A. V. Kramarenko, M. K. Vyshnenska, T. V. Aloshyna : monohrafiia. Dnipro : Polihrafsentr «Format», 2022. 116 s.
19. Mural V. Metody upravlinnia personalom. *Materialy Kh Vseukrainskoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity za pidsumky doslidzhen u 2022 r. Fakultet ekonomiky ta biznesu (6-10 liutoho 2023 r., m. Melitopol). Melitopol : TDATU, 2023. S. 203-204. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16548/3/Zbirka_%20FEB.pdf.*
20. Maltz V. V., Batrachenko A. O. (2020). Suchasnyi pidkhd do stratehichnogo upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva. *Molodyi vchenyi*. 2020. № 3 (79). S. 233-236. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>.
21. Shamanska O. I. Stratehichne upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta derzhava*. 2019. № 12. S. 66-70. http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/14.pdf.
22. Krasnokutskaya N. S., Kabanets I. A. Stratehichne upravlinnia: navch. posibnyk. Kharkiv : NTU «KhPI», 2017. 460 s.
23. Tsyfrova transformatsiia u sferi HR-protseiv: napriamy, problemy ta mozhlyvosti / M.D. Vedernikov, L. I. Volianska-Savchuk, O.O. Chernushkina, N.P. Bazaliiska. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnogo universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*. 2022. Vypusk 66. S. 39-48. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>.
24. Vedernikov M.D., Chernushkina O.O., Volianska-Savchuk L. I. Obruntuvannia HR-stratehii u biznes-plani kompanii. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnogo universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*. 2023. Vypusk 68. S. 56-72.
25. Chernushkina O.O., Baksalova O.M., Zelena M.I. Suchasni pidkhody do formuvannia HR-stratehii kompanii. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnogo universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*. 2023. Vypusk 68. S. 85-101.
26. Vedernikov M., Sandya I., Volianska-Savchuk L., Chernushkina O., Zelena M., Koshonko O. Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation. *10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Deggendorf, Germany, 2020. Pp. 595-600. DOI: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925.
27. Vedernikov M., Koshonko H., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliiska N., Chernushkina O. 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 and T 2020 - Proceedings*, 2021. Pp. 77-82, 9468099. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.
28. Kravchuk O. I., Varis I. O., Riabokon I. O. Upravlinnia tsyfrovou transformatsiieiu menedzhmentu personalu cherez tsyfrovu HR stratehiu. *Infrastruktura rynku*. 2023. Vypusk 71. S. 159-166.
29. Gartner A., Clerc I., Scheidegger L. Digital human resource management. *Digital Business*. Wiesbaden, 2021. P. 159–181. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3_8.
30. SenS. Digital HR Strategy: Achieving Sustainable Transformation in the Digital Age. Kogan Page, Limited, 2020. 312 p.