



УДК 338.984

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА HR-СУБСТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ

Микола Стойко

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна
ORCID: 0009-0001-3583-5628

Резюме. Акцентовано на важливості стратегічного підходу до управління персоналом в сучасних умовах. Стратегія управління персоналом трактується як забезпечуюча щодо корпоративної бізнес-стратегії. Однак в умовах нової економіки, яка визначається як економіка знань, роль і значення стратегії управління персоналом суттєво зростає, оскільки саме персонал є найважливішим ресурсом будь-якої компанії. Сформульоване авторське визначення стратегічного управління персоналом, в якому поєднуються дві складові: перша, внутрішня, пов'язана з формуванням і найповнішим використанням трудового потенціалу компанії, друга, зовнішня, – з покращенням бренду компанії як надійного і відповідального роботодавця. Автор навів етапи стратегічного управління персоналом компанії. На початковому етапі важливо дослідити фактори і тренди зовнішнього середовища. Як приклад таких трендів автор наводить інтелектуалізацію економічних процесів, глобальну міграцію і змішання націй, запит на управлінські інновації, поширення gig есопоти й економіки неповної зайнятості, ESG-концепцію та орієнтацію на досягнення сталого розвитку. На одному з етапів запропоновано деталізувати стратегію за окремими важливими для компанії напрямками і формувати відповідні субстратегії. Зміст стратегії і субстратегії повинен відображати актуальні тренди, які мають місце в зовнішньому середовищі, а саме, на ринках праці, бізнес-середовищі, HRM. Наведено дев'ять субстратегій, які запропоновано використовувати сучасним компаніям. В основу змісту наведених субстратегій покладено висновки звіту про HR-тренди майбутнього, оприлюдненому Академією інновацій у сфері управління персоналом. Прикладом субстратегії є субстратегія адаптації роботи персоналу до умов застосування штучного інтелекту в бізнес-процесах, субстратегія підготовки кадрів через навчання та перекваліфікацію працівників, субстратегія забезпечення вікової, гендерної та культурної різноманітності, субстратегія оптимізації форм зайнятості, субстратегія зміцнення бренду компанії роботодавця на ринку праці. Згодом субстратегії запропоновано деталізувати у відповідних HR-політиках.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, глобалізація, актуальні тренди, субстратегії, трудовий потенціал, бренд роботодавця.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.170

Отримано 28.07.2025

UDK 338.984

STRATEGIC HR MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND THE CHARACTERISTICS OF THE COMPANY'S HR SUB-STRATEGIES

Mykola Stoiko

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Summary. The article emphasizes the importance of a strategic approach to human resources management in modern conditions. Human resources management strategy is interpreted as supporting corporate business strategy. However, in the new economy, which is defined as a knowledge economy, the role and importance of human resource management strategy are growing significantly, since personnel are the most important resource of any company. The author's definition of strategic personnel management is formulated, which combines two components: the first, internal, is associated with the formation and fullest use of the company's labor potential, and the second, external, is associated with improving the company's brand as a reliable and responsible employer. The author presents the stages of strategic personnel management in a

company. At the initial stage, it is important to study the factors and trends of the external environment. As examples of such trends, the author cites the intellectualization of economic processes, global migration and the mixing of nations, the demand for managerial innovations, the spread of the Gig economy and the part-time economy, the ESG concept, and the focus on achieving sustainable development. At one of the stages, it is proposed to detail the strategy in separate areas important for the company and form the corresponding sub-strategies. The content of the strategy and sub-strategies should reflect current trends that occur in the external environment, namely in labor markets, the business environment, and HRM. The article presents nine sub-strategies that modern companies are encouraged to use. The content of the sub-strategies is based on the conclusions of the report on HR trends of the future, published by the Academy of Innovations in Human Resources Management. An example of substrata is the substrata of adapting personnel work to the conditions of using artificial intelligence in business processes, the substrata of training personnel through training and retraining of employees, the substrata of ensuring age, gender, and cultural diversity, substrategy of optimizing employment forms, substrategy of strengthening the employer's company brand in the labor market. Subsequently, it was proposed to detail the sub-strategies in the relevant HR policies.

Key words: HR strategy, globalization, current trends, sub-strategies, labor potential, employer brand.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.170

Received 28.07.2025

Постановка проблеми. Сучасні реалії містять ряд об'єктивних трендів – тривалих, довгочасних тенденцій, які мають місце в економічному, соціальному, політичному житті. Одним із таких трендів є зміна поглядів на персонал підприємств. У сучасних умовах працівники підприємства є ключовим активом будь-якої компанії, який здатен забезпечити їй успіх і конкурентоспроможність, а витрати на персонал, зокрема на його розвиток, перейшли з розряду витрат у розряд інвестицій, причому інвестицій високоприбуткових. Зростання ролі трудових ресурсів у забезпеченні ефективного функціонування компаній потребує стратегічного підходу до управління ними. Особливо актуальним є стратегічне управління персоналом у великих міжнародних компаніях, які діють у глобальному масштабі і залучають персонал на глобальному ринку праці.

Глобалізація теж залишається стійким довготерміновим трендом попри поодинокі регулярні думки науковців про «деглобалізацію» і «фрагментування» світу. Глобалізація вплинула і на ринки праці, змінила робочу силу, зробивши її мобільною і вимогливою, а також розширила і водночас ускладнила підбір персоналу для міжнародних компаній. З огляду на це проблема стратегічного управління персоналом підприємства в умовах глобалізації є актуальною і своєчасною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки кількість праць, присвячена стратегічним аспектам управління персоналом, суттєво зросла. Гуцуляк Н. П. [2] дослідила основні поняття та правила нової економіки, окреслила її ознаки, описала персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства, що потребує оновлення підходу до управління ним. Гонтарєва І. В. з іншими дослідниками [1] розглянула етапи і завдань такого управління, здійснила порівняння оперативного, тактичного й стратегічного управління персоналом. Довбня С. Б. і Письменна О. О. [3] у своїй праці детально проаналізували наукові підходи до позиціонування кадрової стратегії у стратегічному наборі підприємства. Вони довели, що ця стратегія є забезпечуючою відносно загальнокорпоративної. Цимбалюк С. О. [9] визначила змістові характеристики, які розкривають сутність поняття «бренд роботодавця» на ринку праці, окреслила причини поширення концепції бренду роботодавця в теорії та практиці управління персоналом. Однак зважаючи на глибину теми стратегічного управління персоналом у сучасних умовах, багато питань потребують подальшого дослідження. Серед них – змістовне наповнення стратегії управління персоналом в умовах глобалізації і тенденцій, що пов'язані з нею.

Мета дослідження полягає в удосконаленні методичних підходів до формування стратегії управління персоналом на основі виділення субстратегій.

Постановка завдання. Завдання статті полягає у поглибленні змісту терміна «стратегічне управління персоналом», виділенні етапів його реалізації та окресленні важливих напрямів HR-стратегії, виходячи з сучасних актуальних трендів, що мають місце в глобальному бізнес-середовищі. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Сучасна економіка функціонує в умовах нестабільності, високого ступеня невизначеності й турбулентності. Компаніям щоб зберегти стійкість і конкурентоспроможність, необхідно діяти оперативно, гнучко й креативно, а це залежить від працівників. У новій економіці постіндустріального типу, яку визначають як економіку знань, носії знань – люди, висококваліфіковані фахівці перетворюються на стратегічно важливий ресурс компанії.

Відповідно до нових викликів змінюється і підхід до управління персоналом. Незмінним залишається складність такого управління, оскільки, як зазначають Довбня С. Б і Писемна О. О., персонал як об'єкт управління має особливу природу через присутність психологічних та соціальних аспектів, які не притаманні іншим ресурсам та видам капіталу підприємства [3]. Важливість і складність управління персоналом потребує не просто активностей з його формування Q використання, а стратегічного підходу, тобто проактивного управління з якнайповнішим урахуванням факторів зовнішнього середовища, використання його можливостей.

Рулєв В. А. визначає стратегію управління персоналом як довготерміновий, якісно визначений напрямок застосування зусиль із формування трудового потенціалу підприємства [8]. Поділяючи думку, що стратегія управління персоналом пов'язана з трудовим потенціалом, вважаємо, що якнайповніше використання цього потенціалу також є елементом стратегії, оскільки за непрофесійного менеджменту рівень використання кадрового потенціалу може бути низьким.

Наумова О. О. трактує стратегію управління персоналом як «складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований у загальну стратегію підприємства, має довготривалий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища» [6]. Погоджуючись з характеристиками стратегії, вважаємо доцільно стратегію формувати не з «комплексу політик», оскільки політики є практичними діями, спрямованими на реалізацію стратегії, а субстратегій (їх види будуть наведено нижче).

Стратегічне управління персоналом, на нашу думку, має внутрішнє і зовнішнє спрямування. Перше пов'язане з формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства, а друге – із формуванням бренду підприємства як надійного, відповідального і бажаного роботодавця. Бренд роботодавця, або HR-бренд, на ринку праці, у тому числі глобальному, – це репутація компанії як роботодавця, яка формується в очах потенційних та теперішніх співробітників на основі сформованих уявлень про цінності, культуру, досвід роботи в компанії та того, як вона себе позиціонує на ринку праці.

Цимбалюк С. О. трактує бренд роботодавця як стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, сформований на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [9].

Виходячи з таких міркувань, формулюємо власне визначення: *стратегічне управління персоналом* – це інтегрована в систему стратегічного управління діяльність,

направлена на формування і максимальне використання трудового потенціалу підприємства, що забезпечує досягнення його бізнес-цілей і довгостривалу конкурентноздатність, а також зміцнення бренду компанії як роботодавця на ринку праці. Чим кращий бренд компанії-роботодавця, тим легше їй збільшити трудовий потенціал, оскільки такий бренд притягує висококваліфікованих і талановитих працівників.

Петрова І. Л. як основну мету стратегічного управління людськими ресурсами визначає створення стратегічних можливостей за рахунок забезпечення організації кваліфікованими, лояльними й добре мотивованими працівниками, які потрібні для досягнення довготермінової конкурентної переваги [7]. Аналогічно цю мету трактує і Матвіїшин Є. Г. [5].

Акцентуючи на важливості врахування факторів зовнішнього середовища і їх мінливості, Гонтарева І., Євтушенко В., Ковальова В. трактують стратегічне управління персоналом як постійний спіралеподібний процес розроблення й реалізації стратегічних планів [1]. Науковці навели порівняльну характеристику стратегічного, тактичного й оперативного управління персоналом і дійшли висновку, що стратегічний аспект управління персоналом розглядає людину як носія певних унікальних знань, здібностей, власного інтелектуального (людського) капіталу. Оперативне управління, на відміну від стратегічного, розглядає людину в економічному середовищі, як різновид ресурсу, а тактичне полягає в конкретизації й регламентації розподілу цього ресурсу для організації поточної діяльності підприємства і його використання [1].

Компанії, які діють в Україні, все більше впроваджують стратегічне управління у сферу HRM (*Human Resource Management*), що підтверджує цьогорічний HR Wisdom Summit, який зібрав понад 300 топ-менеджерів із управління персоналом з усієї країни. Одразу дві престижні нагороди отримала мережа супермаркетів NOVUS, а його директорка з управління персоналом Катерина Цибура увійшла до національного рейтингу ТОП-15 HRD України, що відзначає провідних професіоналів, які формують HR-стратегії в умовах невизначеності та змін.

NOVUS працює в Україні з 2009 року, має 100% литовський капітал і більш ніж 7 000 працівників. Як розповіла К. Цибура, NOVUS впроваджує системну HR-стратегію, яка поєднує людиноцентричний підхід, сучасні інструменти управління талантами та довготермінові інвестиції в розвиток команди. HR-стратегія NOVUS базується на довірі, прозорості, командності та дії. Компанія фокусується на підтриманні співробітників, які готові проявляти ініціативу, мислити як власники бізнесу, запускати інноваційні проекти і приймати стратегічну відповідальність.

Упродовж останніх років компанія активно інвестує в корпоративну освіту. Попри війну та виклики ринку, NOVUS не скорочувала інвестиції в персонал, а навпаки посилила навчальні програми, гнучкі формати роботи й комунікаційні проекти, які допомагають працівникам розкривати потенціал і зростати разом із компанією.

Напрями HRM, які наведені вище на прикладі NOVUS, більш чи менш успішно впроваджуються й іншими великими компаніями, що діють в Україні, – це підтверджує огляд їхніх соціальних звітів і офіційні сайти.

Стратегічне управління персоналом здійснюється у певній логічній послідовності й можемо виокремити такі його етапи (рисунки 1).

Постановка цілей – початковий етап процесу стратегічного управління персоналом. Ці цілі мають корелюватися із загальними стратегічними бізнес-цілями компанії й відповідати очікуваній траєкторії її розвитку. Це важливий аспект – цілі управління повинні формулюватися, виходячи не з існуючого стану компанії, а з бажаного, запланованого.

На другому етапі по суті формуються інфокоординати стратегії управління персоналом. Тут важливо оцінити фактори зовнішнього середовища, а саме ті, що впливають на кількість та якість робочої сили, та чітко розуміти тренди у сфері HRM. Чим більша географія присутності компанії, тим важливіше їй відслідковувати актуальні тенденції у сфері HR.

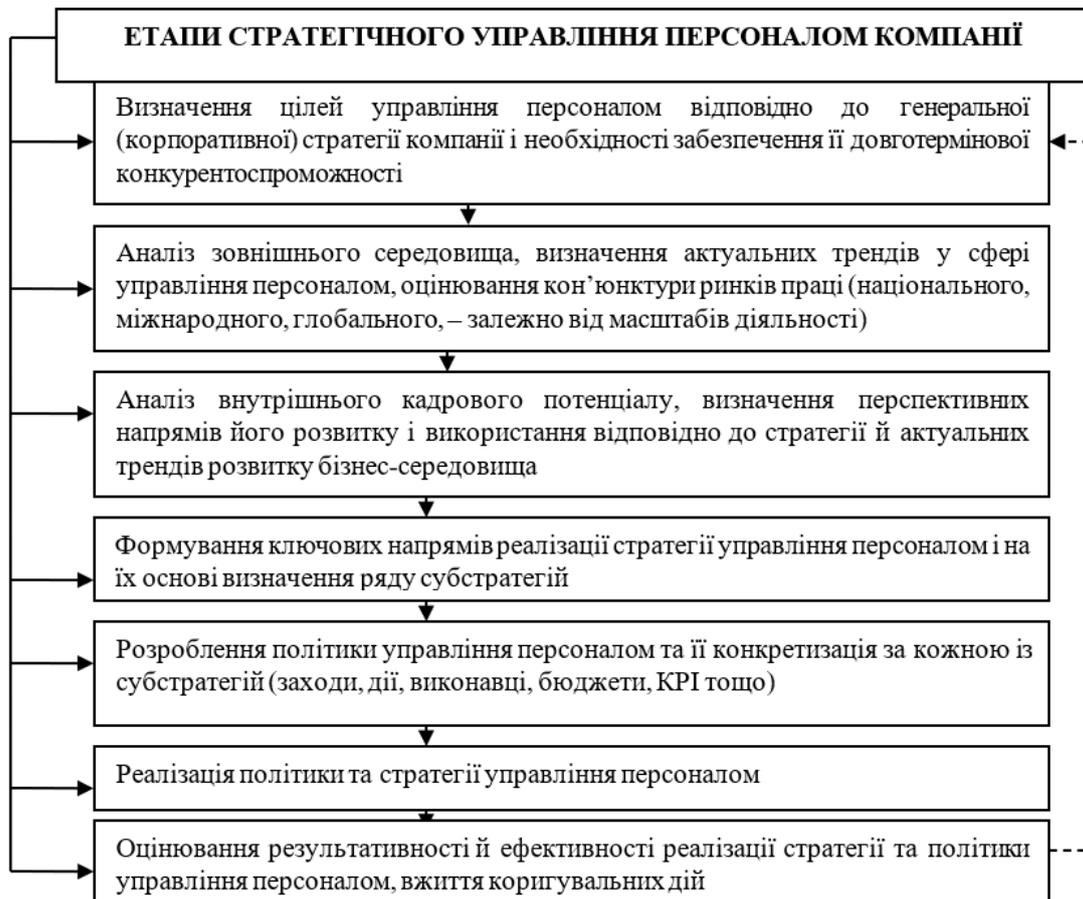


Рисунок 1. Етапи управління персоналом

Джерело: розроблено автором.

Нижче зазначимо лише окремі з трендів, які сьогодні мають місце.

1. Інтелектуалізація економічних процесів – знання та унікальні навички працівників перетворилися на головне джерело розвитку компанії та зростання вартості бізнесу. Їм доводиться приймати рішення в умовах невизначеності, високої динамічності зовнішнього середовища, йти на ризик та виявляти нестандартні підходи до вирішення проблем. Як зазначає Гуцуляк Н. П., нова економіка передбачає активний розвиток інтелектуального капіталу, основу якого складає людський капітал та спеціальні технології, які дозволяють звільнити персонал від рутинної праці та максимізувати час для творчих завдань [2].

2. Глобальна міграція і змішання націй, актуалізація рівності, інклюзії, крос-культурної взаємодії. Звичним є формування колективів людей з різними поглядами на робочі процеси й життя в принципі. Керівники все частіше формують команди з фахівців різних національностей, віку, компетенцій і гендеру.

3. Запит на управлінські інновації, які формують новітній управлінський інструментарій. Наприклад, діджиталізація певних функцій HR чи використання

аутсорсингових компаній-партнерів для залучення на час виконання окремих проектів чи супроводу на постійній основі. Велика частина міжнародних компаній активно інвестує в HR-аналітику і HR-автоматизацію.

4. Поширення Gig есоному, економіки неповної зайнятості, віддаленої зайнятості. Зростає кількість фрілансерів, які не мають довготривалих і формалізованих контрактів з роботодавцями. Їхні заробітки волатильні. До того ж, часто ці фрілансери живуть, працюють і заробляють у різних країнах, що потребує вироблення гнучких умов праці. Відповіддю на віддалену зайнятість стало зростання кількості коворкінгів.

5. ESG-концепція та дії для досягнення сталого розвитку. Ознакою сучасних компаній є їх відповідальність за свій вплив на суспільство і довкілля. Це знаходить практичне втілення у зусиллях у напрямі забезпечення сталого розвитку й реалізації концепції ESG (Environmental, Social та Corporate Governance). Відповідальні компанії звітують про свій прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» (в повному формулюванні – «Сприяння поступальному, всеохоплюючому й сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх»). Досягнення ЦСР 8 має забезпечити підвищення рівня зайнятості населення, сприяти забезпеченню надійних та безпечних умов праці для всіх працюючих, зокрема шляхом застосування інноваційних технологій у сфері охорони праці та промислової безпеки, скоротити частку молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок.

Цінності ESG – це нова бізнес-вимога для компаній, які є частиною глобального бізнес-середовища, оскільки їх дотримання свідчить про готовність брати на себе відповідальність за ухвалені рішення. Цінності ESG знаходять практичне втілення в корпоративній соціальній відповідальності (КСВ) компанії, в якій працівники розглядаються як найважливіші внутрішні стейкхолдери, чий інтерес має бути гармонізований з інтересами компанії-роботодавця.

Компанії регулярно звітують про прогрес у досягненні сталого розвитку і політику КСВ, оприлюднюючи нефінансову звітність і звіти про управління. У них завжди є розділ, присвячений персоналу, умовам праці, інвестиціям і розвитку працівників тощо. Така інформація позитивно впливає на формування бренду роботодавця.

Після детального аналізу зовнішнього середовища і внутрішнього кадрового потенціалу формується стратегія управління персоналом та субстратегії за окремими напрямками управління.

Субстратегії є складовою корпоративної або функціональних стратегій, які деталізують їх за різними напрямками. Якщо стратегія є загальним, всеосяжним планом, то субстратегії – це деталізовані, допоміжні плани, які розробляються для реалізації цієї загальної стратегії. Субстратегії, як і корпоративна стратегія, відповідають на питання «чого хоче компанія?», однак у певній сфері її діяльності, й відрізняються від політики меншим рівнем конкретизації.

Наведемо приклади субстратегій управління персоналом в умовах глобалізації, які відповідають сучасним актуальним трендам бізнес-середовища і HRM (рисунком 2). При їх формулюванні ми враховували напрацювання, викладені у Звіті про HR-тренди майбутнього, оприлюдненому Академією інновацій у сфері управління персоналом (AIHR – Academy to Innovate HR, Нідерланди) [10].

• *Субстратегія адаптації роботи персоналу до умов застосування штучного інтелекту (ШІ) в бізнес-процесах.* Штучний інтелект став невід'ємною частиною повсякденної реальності для бізнесу в усьому світі, однак сприйняття цього з боку працівників неоднозначне, тому актуальність такої субстратегії висока. Згідно з дослідженням IBM Global AI Adoption Index 2023 на початку 2024 року 82%

корпоративних організацій світу з кількістю працівників понад 1000 осіб активно впроваджують ШІ у своєму бізнесі, експериментують чи вивчають його [11]. Водночас згідно з дослідженням, проведеним UKG (компанією, що спеціалізується на роботі з персоналом і робочою силою), 54% співробітників не мають уявлення про те, як їхня компанія використовує штучний інтелект [12].

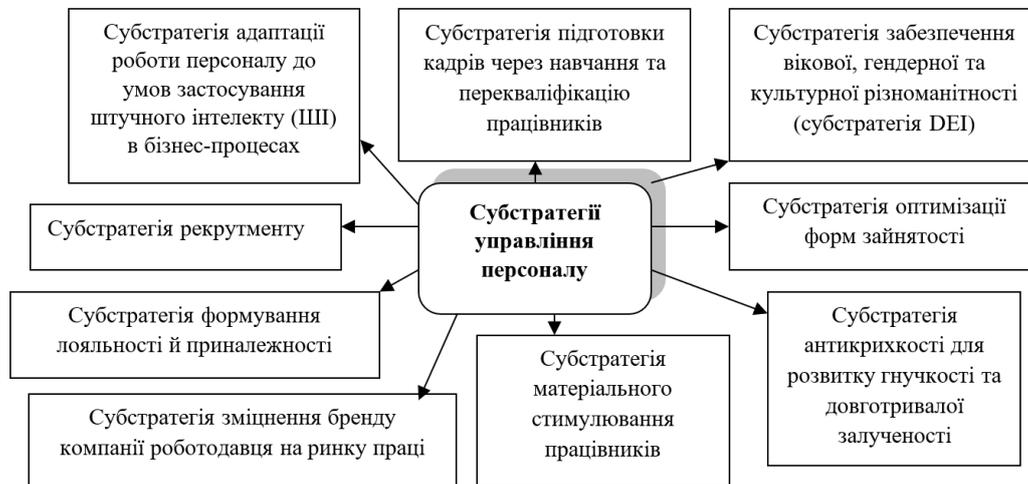


Рисунок 2. Види субстратегій стратегічного управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [10].

Недавнє дослідження Work Trend Index від Microsoft і LinkedIn виявило, що багато працівників переймаються, що ШІ може їх замінити, тому бояться зізнаватися, що в роботі користуються цією технологією. Так, 52% співробітників, які користуються ШІ на роботі, не поспішають казати про це. Майже стільки ж хвилюються, що використання ШІ для важливих завдань створює враження того, що їх можна замінити штучним інтелектом.

З огляду на наведені факти очевидно, що чим ширше компанія використовує ШІ, тим актуальнішою для неї є ця субстратегія. Вона має на меті формування в компанії культури прихильності до інновацій, передбачає реалізацію активностей, направлених на сприйняття співробітниками ШІ як переваги, а не як загрози. Керівники HR-підрозділів повинні брати участь у стратегічних обговореннях щодо того, як забезпечити працівників навичками для створення, керування й ефективної співпраці з ШІ – етично, стратегічно й креативно.

Компанії потребують формування прозорої стратегії інтеграції ШІ в конкретні бізнес-процеси і донесення до працівників плану такого впровадження. Цей план має передбачати прозоре інформування про роль, потенціал і вплив ШІ на робочі місця, формування розуміння у працівників, що ШІ призначений для покращення їхньої роботи та продуктивності. В загальному ця субстратегія направлена на розширення використання ШІ, але таким чином, щоб технології працювали на покращення умов праці та ефективність процесів.

Як і будь-яка субстратегія, вона має конкретизуватися в певних заходах, які викладаються у відповідній політиці компанії. Прикладами таких заходів можуть бути тренінги та воркшопи для підвищення компетенцій співробітників.

- *Субстратегія рекрутменту.* Призначення цієї субстратегії полягає в тому, щоб залучати нових працівників з урахуванням не стільки актуальних на даний час навичок, як тих навичок, що будуть потрібні в майбутньому. Адже знання сьогодні мають

властивість застарівати як ніколи раніше, а навички, необхідні на робочому місці, швидко змінюються з появою нових технологій. Організаціям необхідно чітко визначити та передбачити навички, які будуть необхідні в середньотерміновій та довготерміновій перспективі. Для цього варто створити детальний класифікатор навичок для прогнозування майбутніх потреб на основі галузевих тенденцій і технологічного прогресу, адаптувати опис вакансій до актуальних навичок і здійснювати пошук і наймання працівників з урахуванням потрібних навичок.

Прикладом актуальних навичок, які працедавці найбільше цінуватимуть у співробітниках можуть бути ті, що їх виділив Всесвітній економічний форум: аналітичне мислення та інноваційність, активне навчання, комплексне розв'язання проблем, критичне мислення та здатність до аналізу, креативність, оригінальність та ініціативність, лідерство та вміння керувати людьми, просунутий рівень користування технологіями, моніторинг та контроль їхньої роботи, програмування та проектування, стресостійкість та гнучкість, здатність нестандартно мислити та пропонувати ідеї.

- *Субстратегія матеріального стимулювання працівників.* Вона полягає у формуванні стійкої та мотивованої робочої сили. Елементом цієї субстратегії є наявність справедливої та прозорої системи оцінювання ефективності роботи команд та окремих працівників. У межах субстратегії зокрема визначають справедливу заробітну плату, її диференціацію, підходи до оплати понаднормової роботи чи роботи на умовах неповного робочого дня, удосконалюють систему пільг та компенсацій. Доцільно розробити систему бенефітів, що відповідають різноманітним потребам працівників на кожному етапі їхньої кар'єри, наприклад, соціальні пакети чи медичне страхування. Зміст цієї субстратегії згодом лягає в основу політики оплати праці й матеріального стимулювання працівників.

- *Субстратегія підготовки кадрів через навчання та перекваліфікацію працівників. Субстратегія управління талантами.* Сучасні компанії організують та фінансують навчання своїх працівників, розглядаючи ці витрати як інвестиції. Ця субстратегія направлена на пріоритизацію інвестицій в навчання там, де вони принесуть найшвидші результати й найбільшу віддачу.

Із 23 червня 2025 року в українських McDonalds розпочали працевлаштування молоді віком від 16 років. Мережа інвестуватиме в їхнє навчання та зростання, надаючи можливість отримати професійні та особистісні навички й будувати кар'єру в міжнародній компанії. На сьогодні 15% директорів ресторанів McDonald's здобули цю посаду у віці до 25 років включно.

- *Субстратегія забезпечення вікової, гендерної та культурної різноманітності. Стратегія DEI (різноманітність, рівність, інклюзія).* Передбачає формування вікової і гендерної структури персоналу, за якої завдяки інклюзії та синергії досягалися б найкращі результати роботи. Компаніям важливо розширювати поколіннєву різноманітність персоналу, оскільки практика доводить ефективність такого підходу. Особливо актуально сьогодні залучати фахівців старшого віку, так званих «срібних» працівників, створити умови, в яких вони ділитимуться важливим досвідом і забезпечувати стабільність, що є визначним фактором у періоди трансформацій. Планувати й реалізовувати програми менторства й обміну знаннями, що є важливим для інтеграції різних поколінь у робочий процес.

Вказана тенденція вже поширюється і в Україні. На вже згаданому HR Wisdom Summit 2025, Дарія Марчак, перша заступниця міністра соціалістики України, закликала терміново переглянути HR-стратегії з акцентом на інклюзивність і залучення робітників 50+, оскільки Україна не може дозволити ейджизм.

Наприклад, на підприємствах одного з найбільших виробників цукру в Україні агропромислового холдингу Астарта 11% персоналу має вік 60+ і колектив працює над

тим, щоб збільшити їхню частку. Як заявив SEO і власник агрохолдингу Віктор Іванчик, «у компаніях «Астарті» працюють 11% людей 60+. Ми працюємо над тим, щоб довести це співвідношення до 20%, упевнений, що ці 20% будуть відігравати не меншу роль, ніж інші 80%».

Не менш важливим є створення гендерно різноманітної робочої сили. Для забезпечення гендерної рівності важливо пропонувати гнучкий графік роботи, підтримувати розвиток жінок, створювати програми з лідерства та прозорі механізми просування кар'єрними сходами.

Формування команд з представників різних національностей і культур потребує вироблення толерантності й етичності. Це може бути закріплене в етичних кодексах компанії. Наявність таких кодексів та їх оприлюднення теж позитивно впливає на бренд роботодавця.

- *Субстратегія оптимізації форм зайнятості.* Як було зазначено вище, сьогодні форми зайнятості неоднорідні, формується гіг-економіка. Тож ця субстратегія покликана таким чином диференціювати можливі форми зайнятості, щоб віддача (продуктивність) від роботи працівників була найвищою, а витрати на них – оптимальними.

Як зазначає Іляш О., дистанційне управління віддаленою робочою силою стане новою нормою. Працювати віддалено (з дому, з кафе або звідки завгодно, де є Wi-Fi) – це зростаюча тенденція у США. За останні два десятиліття кількість співробітників, які хоча б частково працювали дистанційно, збільшилася у чотири рази і склала 37%. HR департаментам все частіше доведеться вирішувати проблему управління віддаленою робочою силою та використовувати працівників найбільш продуктивно та ефективно поза межами робочого місця [4].

- *Субстратегія антикрихкості для розвитку гнучкості та довготривалої залученості працівників.* Зовнішні умови, які характеризуються невизначеністю і турбулентністю, негативно позначаються на психоемоційному стані працівників і їхній працездатності. Концепція антикрихкості передбачає, що компанії та співробітники повинні ставати сильнішими після викликів і потрясінь.

Чимало консалтингових компаній, зокрема CASE і Deloitte, за останні десятиліття досліджували вплив рівня психоемоційного стану співробітників на ефективність їх роботи. Такі дослідження доводять, що до 70% фонду оплати праці втрачається через фізичні й психологічні проблеми співробітників.

Фахівці з управління персоналом знають ці явища під такими термінами: «абсентеїзм» – практика регулярної відсутності на роботі через погане самопочуття як фізичне, так і психологічне, та «презентеїзм» – низька продуктивність співробітника, що перебуває на робочому місці, викликана поганим самопочуттям.

З ментальним здоров'ям безпосередньо пов'язане таке явище, як «вигорання» («staff burn-out»).

Тому компанії повинні планувати програми, які підтримують фізичне, ментальне та соціальне здоров'я, щоб розвинути стійкість і допомогти працівникам справлятися з невизначеністю та змінами.

- *Субстратегія формування лояльності й приналежності.* Вона передбачає впровадження програм, що підтримують співробітників і формують почуття лояльності й приналежності до компанії. Це знижує ймовірність того, що працівник не покине робоче місце, якщо інша компанія запропонує йому вищу заробітну плату чи кращі умови праці. Особливо це важливо за умов, коли компанії активно інвестують у розвиток своїх працівників і докладають зусиль для вирощування талантів. Втрата цінного працівника негативно позначається на діяльності компанії і дорого їй обходиться.

Як приклад можна навести компанію Кока-Кола. У її Звіті зі сталого розвитку (2020) зазначено, що у Системі Компаній Кока-Кола в Україні застосовується велика кількість інструментів нематеріального заохочення, які сприяють залученості та лояльності працівників, розвитку корпоративної культури. Інструментами нематеріальної мотивації є програми визнання на виробництві, функціональні конференції, воркшопи щодо залученості персоналу в кожному департаменті, День сім'ї, святкування національних та корпоративних свят, вручення подарунків до свят для співробітників та їхніх родин.

Досвідчені управлінці провідних компаній відзначають стійкий зв'язок між ефективністю співробітників і їхнім добробутом, відомим у світі як «wellbeing».

- *Субстратегія зміцнення бренду компанії роботодавця на ринку праці.* Вона покликана визначити напрями і форми донесення інформації про умови праці в компанії, комплекс заходів і бенефітів, які пропонує компанія своїм працівникам. Така інформація міститься у Звітах про сталий розвиток чи Звітах про управління, які компанії публікують на умовах вільного доступу. Представники компаній можуть брати участь у форумах, конференціях та інших публічних заходах, на яких поширюватимуть інформацію про особливості роботи в них. Також компанії можуть брати участь в опитуваннях, що стосуються умов праці, поширення результатів яких теж позитивно впливатиме на бренд роботодавця.

Наведено окремі субстратегії управління персоналом, які можуть формувати в межах стратегічного HRM компанії. Їхні цільові орієнтири будуть конкретизовані у відповідних HR-політиках. Таким чином, стратегічний HR формулює довготривалі цілі та задає бажаний вектор розвитку, що знаходить своє втілення в стратегії та субстратегіях управління персоналом, а тактичний HR забезпечує їх реалізацію за допомогою детально розроблених політик, процесів та щоденних практик, які знаходять відгук у співробітників на всіх рівнях.

Висновки. В економіці знань персонал – стратегічний ресурс компанії, який визначає стан і перспективи її розвитку в конкурентному середовищі. Управління персоналом повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу. Стратегія управління персоналом має подвійне спрямування – у внутрішньому середовищі вона покликана найкращим чином сформулювати і забезпечити використання трудового потенціалу, а у зовнішньому – повинна сприяти формуванню привабливого бренду компанії як роботодавця, щоб залучати й утримувати кваліфіковані кадри. Ця стратегія повинна бути інтегрованою із загальною стратегією підприємства, корелюватися із загальними цілями компанії. При розробленні стратегії управління персоналом важливо дослідити актуальні тренди, які мають місце в бізнес-середовищі і HRM. Серед них сьогодні найактуальнішими є робота зі штучним інтелектом, зростання вимог до гендерної рівності, настання «золотого» часу «срібних» працівників, фокус на антикрихкості і залученості працівників. На основі виокремлення найактуальніших з них для компанії, рекомендовано формувати субстратегії і політики.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є конкретизація дій менеджерів, направлених на формування привабливого бренду роботодавця, наповнення реальним змістом запропонованих субстратегій, щоб підвищити ефективність стратегії управління персоналом компанії в умовах глобалізації.

Conclusions. In the knowledge economy, personnel are a strategic resource of a company that determines the state and prospects of its development in a competitive environment. Personnel management should be carried out on the basis of a strategic approach. The HR strategy has a dual focus – in the internal environment, it is designed to best shape and ensure the use of labor potential, and in the external environment, it should contribute to the formation of an attractive brand of the company as an employer in order to attract and retain

qualified personnel. This strategy should be integrated with the overall strategy of the enterprise, correlated with the overall goals of the company. When developing a human resources management strategy, it is important to research current trends that occur in the business environment and HRM. Among them, the most relevant today is work with artificial intelligence, growing demands for gender equality, the arrival of the «golden» age of «silver» employees, and a focus on anti-fragility and employee engagement. Based on the identification of the most relevant of them for the company, it is recommended to form sub-strategies and policies.

Prospects for further research in this area include specifying the actions of managers aimed at forming an attractive employer brand, filling the proposed substrategies with real content in order to increase the effectiveness of the company's HR management strategy in the context of globalization.

Список використаних джерел

1. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А. Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 50–56.
2. Гуцуляк Н. П. Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2019. № 2–3 (70–71). С. 63–71. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.63-71](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.63-71)
3. Довбня С. Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 2. С. 162–174.
4. Ляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка: електронне фахове видання*. 2018. № 10.
5. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
6. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
7. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
8. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2012. 324 с.
9. Цимбалюк С. О. Формування бранда роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21–25.
10. HR Trends Report 2025. Academy to Innovate HR. 29 p. URL: https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Trends_Report_2025.pdf (дата звернення: 26 липня 2025 р.).
11. IBM Global AI Adoption Index 2023. Jan 10, 2024. URL: https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters?utm_campaign=startupblink&utm_medium=startupblink&utm_source=startupblink. (Дата звернення: 27 липня 2025 р.).
12. Kong Deborah. Over half of employees have no idea how their companies are using AI. Okt 24, 2023. URL: <https://www.cnbc.com/2023/10/24/over-half-of-employees-have-no-idea-how-their-companies-use-ai.html> (дата звернення: 28 липня 2025 р.).

References

1. Hontareva I. V., Yevtushenko V. A., Koval'ova V. I. (2022) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnya personalom orhanizatsiyi v suchasnykh umovakh [Features of strategic personnel management of an organization in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya [Eastern Europe: Economy, Business and Governance]*, no. 36, pp. 50–56.
2. Hutsulyak N. P. (2019) Personal yak stratehichnyy resurs diyal'nosti pidpryyemstva v umovakh novoyi ekonomiky [Personnel as a strategic resource for enterprise activities in the new economy]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zbirnyk naukovykh prats' Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu [Bulletin of socio-economic research: collection of scientific works of Odesa National University of Economics]*, no. 2–3 (70–71), pp. 63–71. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.63-71](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.63-71)
3. Dovbnya S. B., Pys'menna O. O. (2017) Kadrova stratehiya: suchasnyy zmist ta klasyfikatsiya yiyi vydiv [Human resource strategy: modern content and classification of its types]. *Problemy ekonomiky ta politychnoyi ekonomiyi [Problems of economy and political economy]*, no. 2, pp. 162–174.
4. Ilyash O. I., Blokhin P. V. (2018) Maybutnye HR menedzhm 10.

5. Matviyishyn YE. H. (2011). Stratehichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy [Strategic human resource management]. L'viv: LRIDU NADU. 200 P.
6. Naumova O. O. (2021) Stratehiyi upravlinnya personalom pidpryyemstva [Enterprise personnel management strategies]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK" [Academic notes of the university "KROC"]*, no. 1 (61), pp. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
7. Petrova I. L. (2013). Stratehichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy [Strategic human resource management]. Kyiv: KNEU, 466 p.
8. Rul'yev V. A. Hutkevych S. O. Mostens'ka T. L. (2012). Upravlinnya personalom [Personnel management]. Kyiv: Kondor, 324 p.
9. Tsymbalyuk S. O. (2016) Formuvannya brenda robotodavtsya na rynku pratsi [Forming an employer brand in the labor market]. *Rynok pratsi ta zaynyatist' naseleennya [Labour market and employment of the population]*, no. 1, pp. 21–25.
10. HR Trends Report 2025. Academy to Innovate HR. 29 p. Available at: https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Trends_Report_2025.pdf (accessed: 26 July 2025).
11. IBM Global AI Adoption Index 2023. Jan 10, 2024. Available at: https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters?utm_campaign=startupblink&utm_medium=startupblink&utm_source=startupblink (accessed: 27 July 2025).
12. Kong Deborah. Over half of employees have no idea hov their companies are using AI. Okt 24, 2023. Available at: <https://www.cnbc.com/2023/10/24/over-half-of-employees-have-no-idea-how-their-companies-use-ai.html/> (accessed: 27 July 2025).