

ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6118>

УДК 330.3:005.95/.96

JEL M12; M50

ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Галина П'ятницька

*Державний торговельно-економічний університет,
02156, м. Київ, вул. Кіото, 19
e-mail: galx230167@gmail.com; ORCID: 0000-0003-3463-133X*

Анотація. *Мета статті – визначити етапи еволюції стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту. Для досягнення мети використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: систематизації, індукції та дедукції, порівняльного аналізу, графічної етапізації й опитування. Результати дослідження виявили, що сьогодення еволюція стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту пройшла чотири стадії та перебуває у стадії поступального зростання, якій притаманні такі характеристики: розвиток теорії та практики формування стійких конкурентних переваг за рахунок ефективного вибору і реалізації HR-стратегій; нові орієнтири у розвитку HR-менеджменту пов'язані з: міжкраїновим оф-лайн і он-лайн переміщенням операційної діяльності та кадрів; забезпеченням безпеки персоналу тощо. Проведено порівняння традиційного та стратегічного підходів до HR-менеджменту. Зроблено висновок про зв'язок еволюції HR-менеджменту з розвитком загальної теорії і практики менеджменту та зміною кадрових проблем у часі. Визначено основні напрями досліджень, які необхідні і спрямовані на подальший розвиток стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту.*

Ключові слова: *стратегічне управління персоналом, сфера HR-менеджменту, HR-стратегії, кадрові проблеми, етапи еволюції, бізнес-стратегії, компанія.*

Постановка проблеми. Сфера HR-менеджменту займає одне з центральних місць у теорії та практиці управління будь-якою організацією (підприємством, компанією). Проте достатньо тривалий час HR-менеджмент пов'язували лише з щоденною операційною діяльністю підприємств і компаній, яким для діяльності та виконання своїх завдань на ринку потрібні людські ресурси. Отже, управління людськими ресурсами не виходило за межі коротко- та середньострокового менеджменту. Однак загострення конкуренції між підприємствами та компаніями за висококваліфіковані кадрові ресурси, необхідність кадрових змін через реалізації бізнес-стратегій зумовили розуміння доцільності розвитку стратегічного підходу до вирішення завдань HR-менеджменту.

Сучасні менеджери, які прагнуть того, щоб на їхньому підприємстві або в компанії було ефективне управління персоналом у коротко- та довгостроковій перспективі, мають відстежувати еволюцію стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту. Це дасть змогу їм накопичувати дані про прогресивні технології стратегічного управління персоналом, користуватися ними на практиці і (у разі потреби) розвивати. У зв'язку з цим проблематика періодичного перегляду еволюції стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту з ідентифікацією нових стадій еволюційного розвитку є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведено багато різних досліджень з проблематики HR-менеджменту. Наприклад, Б. Кауфман та інші науковці [1] провели кроскультурний екскурс розвитку HR-менеджменту, визначили спільні риси та відмінності в управлінні персоналом у різних країнах світу. Деякі науковці [2; 3] робили спроби простежити історичний розвиток HR-менеджменту, опираючись на досвід окремих країн і визначені часові періоди. Варіативні аспекти стратегічного управління персоналом, діагностики кадрового потенціалу тощо були предметом досліджень М. Амстронга [4], С. Джексона [5], О. Кушнерик [6], В. Пенюк [7], П. Спароу [8] та ін. У деяких дослідженнях розглядали питання змісту та формування HR-стратегій, а також зробили висновок, що «...розробка стратегій управління персоналом, спрямованих на підвищення відданості, компетентності, сумісності та економічної ефективності, покращує здатність підприємства адаптуватися до змін, що відбуваються у діловому оточуючому середовищі» [9, с. 254].

В останні роки науковці приділяють особливу увагу розгляду стратегічно важливих аспектів у сфері HR-менеджменту. Наприклад, Н. Беляєва [10; 11] акцентувала увагу на перевагах зелених робочих місць для зайнятості та працівників, а також разом з іншими науковцями дослідила проблемні аспекти цифровізації систем HR-менеджменту підприємств в умовах глобалізації. І. Миколайчук та А. Расулова [12] торкнулися проблематики HR-брендингу як інструмента, що може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств і поліпшенню результатів стратегічного управління підприємствами на ринку. Так само І. Федулова та М. Джулай [13] провели деталізацію ключових факторів успіху побудови стратегії бренду роботодавця. Водночас В. Жуковська та деякі інші науковці [14] проаналізували стратегічні перспективи працевлаштування HR-менеджерів.

Позитивно оцінюючи вищезазначені дослідження, вважаємо, що не варто забувати про перманентність розвитку HR-менеджменту в цілому та стратегічного підходу до нього – зокрема. На жаль, до цього часу не були чітко виділені етапи розвитку та перспективна проблематика вивчення стратегічного HR-менеджменту. Фрагментарний характер мають наукові пошуки, спрямовані на вибір HR-стратегій.

Мета дослідження – визначення етапів еволюції стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту, а для досягнення мети поставлені такі завдання: 1) обґрунтувати зв'язок еволюції HR-менеджменту з розвитком загальної теорії і практики менеджменту; 2) провести порівняння традиційного (звичайного) та стратегічного підходів до HR-менеджменту; 3) налагодити основні напрями досліджень, що сприятимуть подальшому розвитку стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту.

Постановка завдання. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*: систематизації, індукції та дедукції, порівняльного аналізу, графічної

етапізації та опитування. *Інформаційною базою дослідження* стали наукові публікації українських та іноземних науковців з проблематики HR-менеджменту, власні дослідження автора особливостей розвитку та специфіки застосування на практиці теорії стратегічного управління персоналом, а також дані опитування щодо джерел мотивації персоналу у діючих компаніях України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз різних наукових джерел [1–21 та інші] виявив, що теорія HR-менеджменту є не новою. Формування її основних положень прямо пов'язано з розвитком теорії загального менеджменту організації (підприємства, компанії).

Найбільш активно теорія HR-менеджменту почала розвиватися ще у XIX ст., тобто у період кардинальних змін у структурі економічних організацій, коли поряд з ремісничими майстернями з'явилися фабрики, в яких HR-менеджмент почав виділятися в окрему сферу діяльності. Впродовж 1885–1920 років (тобто у період формування та розвитку школи наукового управління) Ф. Тейлор сформулював та обґрунтував думку про те, що варто нормувати та стандартизувати виробництво та працю, що використовується на підприємстві або у компанії. Пізніше Е. Мейо та А. Маслоу у межах розвитку школи людських відносин акцентували увагу на тому, що якщо керівники уважно і лояльно ставляться до працівників, то вони схильні до підвищення продуктивності праці та більш якісного виконання своїх обов'язків. Одночасно Ч. Барнард та інші у межах поведінкової школи менеджменту почали вивчати особливості поведінки на робочому місці й обґрунтували висновок, що підвищити ефективність роботи компанії можна за рахунок впровадження правильних мотиваційних важелів.

Варто наголосити, що протягом всіх етапів розвитку теорія HR-менеджменту постійно стикалася з новими ринковими викликами, що ставали своєрідними драйверами її змін і трансформацій у практиці управління персоналом. Наприклад, за часів Другої світової війни відділам кадрів промислових підприємств у найкоротші терміни треба було прийняти на роботу і навчити сотні тисяч нових співробітників різних професій, щоб замінити ними тих, хто вступив до лав армії. Саме відтоді питання підбору та підготовки кадрів стали найважливішим напрямом діяльності відділів з управління людськими ресурсами.

З плином часу змінювалися бажання працівників підприємств і компаній щодо своєї соціальної та економічної безпеки. Гроші перестали бути єдиним джерелом мотивації персоналу. За нашими оцінками, які отримали під час проведення опитування персоналу різних компаній в Україні (майже 1250 респондентів) протягом 2021–2022 років, працівники-міленіали (або персонал покоління Y, тобто тих, хто народився у період 1980–1995) з високим ступенем імовірності є останнім поколінням, на яке у роботі передусім діють грошові стимули.

З розвитком глобалізації (починаючи з 1980 років) HR-менеджмент стикається з тим, що працівники все частіше хочуть брати участь не лише в операційній діяльності (виробництві продукції та / або наданні послуг) та отримувати за це заробітну плату, а й прагнуть приймати рішення самостійно або бути задіяними до цього процесу у колективі. Ускладнення виробництв, комп'ютеризація та інтернетизація, що перетворюються у важливі бізнес-інструменти, загострили конкуренцію за висококваліфіковані, мультифункціональні за компетентностями, здатними швидко адаптуватися до появи нових ринкових викликів

кадри, та підняли проблему гарантії постійного місця роботи. Відтоді одним з ключових завдань HR-менеджменту є формування інтелектуального потенціалу працівників і перетворення його у конкурентну перевагу організації. HR-підрозділ, прагнучи зберегти конкурентоспроможність підприємства чи компанії у новій бізнес-реальності, у наш час по-новому мотивує співробітників, даючи їм нові можливості для реалізації свого потенціалу.

Варто наголосити, що як тільки на ринку почало чітко простежуватися перманентне зростання інтенсивності конкуренції не лише серед працівників за місце роботи, а й серед підприємців за кращі кадри та уми, поряд з традиційним підходом у сфері HR-менеджменту почав формуватися стратегічний.

Опираючись на результати аналізу історичної ретроспективи появи наукових публікацій з питань стратегічного HR-менеджменту, можна зробити висновок, що ідея стратегічного управління персоналом з'явилася та почала активно розвиватися приблизно на початку 90-х років XX ст. Передували цьому публікації Дж. Уокера [15], який ще у 1980 році запропонував прагматичний опис того, як планування кадрової політики може бути використано для забезпечення реалізації бізнес-стратегії організації, а також М. Деванна, К. Фомбрун і Н. Тічі [16], які у 1981 році визначили стратегічні перспективи діагностики й аудиту функції управління персоналом фірми.

Під поняттям «*стратегічне управління персоналом*» (або «стратегічний HR-менеджмент») прийнято розуміти загальну структуру, яка визначає форму та виконання окремих стратегій, систематично зв'язуючи людей (трудові ресурси, персонал) з організаціями шляхом інтеграції стратегій управління персоналом в організаційні стратегії для досягнення організаційного успіху [17]. Стратегічний підхід до HR-менеджменту здебільшого стосується інтеграції й адаптації. Його основні завдання полягають у тому, щоб забезпечити [18]: 1) повну інтеграцію управління персоналом зі стратегією та стратегічними потребами організації (фірми, підприємства); 2) узгодження кадрової політики між всіма її сферами (тобто політиками зайнятості, навчання, виробничих відносин, добробуту та оплати праці) та між ієрархіями в управлінні організацією (підприємством, компанією); 3) прийняття, використання та у разі потреби коригування чи адаптацію HR-практик лінійними керівниками, співробітниками як частини їхньої повсякденної роботи, спрямованої, у тім числі на поступове досягнення стратегічних цілей організації (фірми, підприємства).

На практиці *стратегічний підхід до HR-менеджменту* передбачає розробку та впровадження набору внутрішньо послідовних політик і практик, які забезпечують умови, щоб людський капітал, тобто колективні знання, навички та здібності співробітників організації (компанії, фірми) сприяв досягненню її бізнес-цілей. Ключовим у цьому підході є емпірично підтвержене припущення, що на результативність організації (компанії) впливає наявний у неї набір методів управління персоналом [19]. Саме тому у XXI ст. науку про стратегічне управління персоналом почали розглядати через призму вивчення набору елементів управління персоналом та їх взаємозв'язків з іншими елементами організаційної системи [5].

Центральне місце у стратегічному підході до HR-менеджменту займають три конструкції: системи HR-менеджменту; партнерства HR-менеджменту; стейкхолдерів

у стратегічному HR-менеджменті. *Системи HR-менеджменту* – це системи таких взаємопов'язаних елементів: 1) загальна філософія управління персоналом, яка визначає цінності, що визначають підхід до управління організацією; 2) офіційна політика управління персоналом, яка є заявою про наміри організації, що слугує для прямих і часткових обмежень поведінки працівників та їх ставлення до роботодавця; 3) конкретні практики управління персоналом, які є щоденним впровадженням філософії та політики у сфері управління персоналом; 4) пов'язані технологічні та соціальні процеси, за допомогою яких філософія управління персоналом, політики та практики встановлюються, змінюються та припиняються.

Незважаючи на те, що система управління персоналом (HR-менеджменту) будь-якої організації складається з окремих елементів, які можна ідентифікувати, вона функціонує як нерозривне ціле. Стратегічне управління персоналом визнає багаторівневість систем управління, а також взаємозв'язки між системою управління персоналом та іншими елементами організації. Крім того, наука про стратегічне управління персоналом визнає взаємозалежність систем HR-менеджменту з зовнішнім середовищем організації, враховуючи політичні, соціальні, культурні, економічні елементи цієї більшої системи.

Партнерства HR-менеджменту – це партнерства, що виникають між спеціалістами з персоналу, співробітниками та представництвами працівників (профспілки, робоча рада тощо), а також лінійними керівниками організацій (компаній), в яких застосовується стратегічний підхід до HR-менеджменту. Завдяки розвитку таких партнерств HR-фахівці активно беруть участь в обговореннях бізнес-планування; а загальна філософія, офіційна політика та процеси управління персоналом стали предметом управлінських рішень, бо менеджери прагнуть реагувати на умови, що швидко змінюються. Непоодинокую стала практика, коли працівники (особливо ті, хто високо цінується на ринку праці) домовляються про умови роботи, які відповідають їхнім особистим потребам у певних ситуаціях.

Стейкхолдери у стратегічному HR-менеджменті – групи зацікавлених сторін, до яких входять партнери з управління персоналом, внутрішні та зовнішні клієнти, інвестори / власники, учасники ланцюгів поставок і членів стратегічних альянсів, а також суспільство в цілому, від яких фактично залежить ефективність роботи організації (компанії). Перспектива стратегічного управління персоналом розширила увагу до критеріїв ефективності, які використовують різні зацікавлені сторони.

Стратегічний підхід до HR-менеджменту у наш час є важливим абсолютно для всіх організацій (підприємств, компаній), але особливо значущим, як свідчить практичний досвід, він є для великих за розміром і міжнародних організацій. Це можна пояснити складністю середовища, в якому діють і розвиваються подібні організації. Крім того, оскільки вищезазначеним організаціям (підприємствам, компаніям) складно бути гнучкими та швидко реагувати на зміни, то їхні менеджери мають мислити стратегічно з погляду розвитку всього бізнесу та у частині своєї діяльності у сфері HR-менеджменту.

Стратегічний HR-менеджмент може мати кілька різних цілей або завдань залежно від конкретного бізнесу. Загалом він спрямований на досягнення успішного результату діяльності організації (підприємства, компанії) шляхом набору, розвитку й утримання найкращих талантів, щоб організація отримала стійку конкурентну перевагу за рахунок

ефективного управління персоналом у довгостроковому періоді. Його метою також є розвиток організаційної культури, яка прогресивна та сприяє потребам бізнесу.

На сам кінець, беручи до уваги все вищезазначене, пропонуємо чітко визначити етапи еволюції стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту, починаючи від його появи і до тепер (рис. 1).

Отже, як видно з рис. 1, з 2021 року (або фактично з початку 20-х років XXI ст.) розвиток стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту пов'язують з необхідністю проведення досліджень, що спрямовані на [5; 6; 8; 14]:

- прийняття рішень щодо розміщення та переміщення операцій з метою більш ефективного використання витрат на оплату праці, талантів і зростання кількості споживачів у країнах, що розвиваються;
- захист співробітників в епоху глобального тероризму, прояву ризиків, пов'язаних з пандемією (зокрема, коли перед HR-працівниками постає питання, як забезпечити управління персоналом та створити умови для співробітників поза межами їх традиційного робочого місця, а також забезпечити безперебійну роботу компанії у режимі «*home-office*») тощо;
- залучення співробітників з різних куточків світу для посилення мотивації та підвищення продуктивності праці;
- вивчення впливу управління персоналом на збільшення прибутку компанії, підвищення показників ефективності та результативності, налагодження бізнес-процесів в організації з урахуванням можливостей цифровізації HR-менеджменту.

Вважаємо, що формування і подальший розвиток стратегічного підходу до HR-менеджменту відбувався внаслідок зміни у кадрових проблемах, що потрібно вирішувати HR-службам підприємств і компаній (рис. 2). Як тільки виникла потреба перетворення HR-служби у функцію бізнесу стосовно особливого ресурсу – людей, то з'явилася необхідність обґрунтування теоретичних і практичних засад виконання цієї функції у коротко- та стратегічній перспективі. Названа функція бізнесу, яка має бути притаманна прогресивному HR-менеджменту будь-якої компанії, фактично поєднує дві специфічні функції: постачальника (тобто постачання в організацію працівників потрібної кількості та якості) та технолога (тобто організатора належного догляду за працівниками, щоб вони добре працювали, не конфліктували, розвивалися і не розбігалися – технології мінімізації втрат внаслідок дисфункціональної поведінки та / або плінності кадрів).

Стратегічний HR-менеджмент передбачає усвідомлення необхідності вирішення системної суперечності, що закладена у відносинах між роботодавцем(ями) і працівником(ами). Основна стратегічна установка сучасного HR-менеджменту полягає у пошуку оптимального рішення, коли компанія хоче від працівника якісного виконання трудових обов'язків за умови мінімізації витрат на його утримання, а працівник(и) – завдань, які може(уть) і хоче(уть) виконувати у межах своїх трудових обов'язків, а також наявності у компанії пропозиції для нього(их) всього комплексу бажаних умов: від матеріальних до соціальних та в ідеалі – можливостей для саморозвитку та / або кар'єрного зростання з постійним збільшенням (максимізацією) кількості і частоти матеріальних і нематеріальних заохочень його (їх) роботи.

		2000–2020 роки	2021 рік і до тепер
		Стадія початкового зростання	Стадія поступального зростання
80-ті роки XX ст.	90-ті роки XX ст.		
Стадія ембріону – Опис використання кадрової політики у забезпеченні реалізації бізнес-стратегії. – Визначення стратегічних перспектив діагностики та аудиту функції управління персоналом	Стадія народження – Народження і формування теоретичного базису стратегічного управління персоналом. – Зміщення акцентів з транзакційної природи людських ресурсів на пошук і розвиток талантів	– Поширення політик і практик стратегічного підходу до HR-менеджменту. – Розвиток різновидів HR-стратегій. – Обґрунтування 3-х основних конструкцій стратегічного підходу до HR-менеджменту. – Розвиток конкурентних переваг у стратегічному управлінні компаніями за рахунок HR	– Розвиток теорії та практики формування стійких конкурентних переваг за рахунок ефективного вибору і реалізації HR-стратегій з урахуванням імовірності високої невизначеності змін ринкового середовища. – Нові стратегічні орієнтири у розвитку HR-менеджменту пов'язані з: міжкраїновим оф-лайн і он-лайн переміщенням операційної діяльності та кадрів; забезпеченням безпеки персоналу; підвищенням ефективності управління персоналом за рахунок використання можливостей цифровізації HR операцій та сервісу; забезпеченням правильного професійного позиціонування

Рис. 1. Етапи еволюції стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту*

* Розробив автор.

		90-ті роки XX ст.	З початку XX ст. і до тепер
		<i>II етап розвитку HR-менеджменту (стадія народження стратегічного підходу до HR-менеджменту)</i>	<i>III етап розвитку HR-менеджменту (стадія зростання стратегічного підходу до HR-менеджменту)</i>
До 90-х років XX ст.			
<i>I етап розвитку HR-менеджменту</i> Проблеми кадрового аудиту й обліку	Проблеми рекрутингу; забезпечення безпеки бізнесу від незадовільного кадрового вибору і недобросовісної поведінки кадрів; відсутність розвинених HR методик і технологій		Проблеми професійного позиціонування; чіткого визначення кола завдань і відповідальності; узгодження власних цінностей з завданнями бізнесу, що передбачає необхідність зміни статусу HR-підрозділу з сервісного на бізнес-партнерський

Рис. 2. Зміна проблем для вирішення HR-підрозділами підприємств і компаній впродовж еволюції HR-менеджменту*

* Розробив автор.

Деякі науковці [20] досить аргументовано пропонують розрізняти теорії управління персоналом і HR-менеджменту, зачислюючи їх до теорій зі стратегічними орієнтирами в управлінні кадрами. Зазначені аргументи та проведені нами дослідження дають змогу зробити висновок, що, на відміну від звичайного (чи традиційного) HR-менеджменту, стратегічний акцентує увагу на плануванні та розвитку персоналу з перспективного погляду. Традиційний HR-менеджмент більше зосереджений на транзакційній природі людських ресурсів (наприклад, на розгляді заявок, визначенні еквівалентів повної зайнятості, реєстрації талантів для отримання страхових виплат). Тоді як стратегічний HR-менеджмент – на узгодженні кваліфікації співробітників з потребами організації (підприємства, компанії). Фактично на практиці стратегічний підхід до управління персоналом передбачає навчання та розвиток співробітників, щоб підготувати їх до розширення компанії, а також до професійного зростання, нарощення стратегічного кадрового потенціалу компанії / підприємства.

Висновки. Отже, еволюція стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту розпочалася ще у 80-ті роки ХХ ст. і зараз перебуває на стадії поступального зростання, коли HR-підрозділи підприємств і компаній мають вирішувати проблеми професійного позиціонування; чіткого визначення кола завдань і відповідальності; узгодження власних цінностей з завданнями бізнесу, що передбачає необхідність зміни статусу HR-підрозділу з сервісного на бізнес-партнерський. Щоб зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та стратегічні дії на випередження конкурентів, HR-підрозділ підприємства або компанії має завжди орієнтуватися на ймовірність швидкої зміни ринкових можливостей і загроз, які впливають на бізнес і на ринок праці.

З'ясовано, що недосконалість сучасних методичних підходів до стратегічного професійного позиціонування, а також вибору HR-стратегій актуалізують необхідність подальших досліджень у напрямі розвитку теорії і практики стратегічного HR-менеджменту.

Вважаємо, що отримані під час дослідження результати можуть бути використані для визначення тематики подальших перспективних досліджень у сфері розвитку HR-менеджменту (зокрема, у частині необхідності проведення класифікації та розвитку наукових підходів до вибору HR-стратегій) та для удосконалення практики HR діяльності на підприємствах і в компаніях у частині чіткого усвідомлення HR-менеджерами-практиками своїх завдань з урахуванням нових ринкових викликів та стратегічних орієнтирів розвитку компаній / підприємств.

Список використаних джерел

1. Kaufman B.E. et al. *The development of human resource management across nations: Unity and diversity: Monograph*. Edward Elgar Publishing, 2014. 520 p. DOI:10.4337/9780857932990.
2. Nankervis A. et.al. *Human Resource Management: Strategy and Practice*. 7th ed. Cengage Learning, Melbourne, Australia, 2011. 592 p.
3. Kelly D. A shock to the system? The impact of HRM on academic IR in Australia in comparison with the USA and UK, 1980–1995. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2003. Vol. 41(2). P. 149–171.

4. Armstrong M. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 7th ed. London: Kogan Page, 2020. 312 p.
5. Jackson S., Jiang K., Schuler R. State of the Field of Strategic Human Resource Management. *Oxford Bibliographies*, 2020. DOI:10.1093/obo/9780199846740-0034.
6. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*, 2020. Вип. 12. С. 125–129.
7. П'ятницька Г.Т., Пенюк В.О. Дивергентність підходів до діагностики кадрового потенціалу на малих та великих підприємствах торгівлі. *Наук. вісн. Полтав. ун-ту ек-ки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2017. № 5(84). С. 236–248.
8. Sparrow P. Strategic HRM and Employee Engagement. In *Employee Engagement in Theory and Practice*. Edited by Catherine Truss, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz, and Emma Sloane. London: Routledge, 2014. P. 99–115.
9. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: Логос, 2006. С. 252–254.
10. Bieliaieva N. Benefits of green jobs for employment and employees. In *Green and blue economy on the threshold of digital change: textbook*; Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2021. P. 52-63. DOI:10.46489/gabeott-10.
11. Lositska T., Melnychenko S., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2021. Vol. 6(41). P. 534-543. DOI: 10.18371/fcaptp.v6i41.251527.
12. Mykolaichuk I., Rasulova A. HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness. *Moder Science – Modern veda*. Praha, Česká republika, Nemoros, 2019. No 6. P. 59-70.
13. Федулова І., Джулай М. Ключові фактори успіху побудови стратегії бренду роботодавця. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 25. С. 240–248.
14. Zhukovska V., Piatnytska G., Raksha N., Lukashova L., Salimon O. *HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets*. SHS Web of Conferences, 2021. Vol. 111. 01011. DOI:10.1051/shsconf/202111101011.
15. Walker J.W. *Human resource planning*. New York: McGraw-Hill, 1980. 418 p.
16. Devanna, M.A., Fombrun, C.J., Tichy, N.M. (1981). Human resource management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, Vol. 9. P. 51–68.
17. CIPD. *Strategic human resource management*. 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet#gref>. [дата звернення 10.01.2022].
18. Schuler R.S. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 1992. Vol. 21, Issue 1. P. 18–32.
19. Huselid M., Jackson S., Schuler R. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 1997. Vol. 40, no. 1. P. 171–188.
20. Kipkemboi J.R. History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 2015. Vol. 3, No. 3. P. 58–73.
21. Бай С.І., Клименюк М.М., Безус А.М. До питання вибору напрямку розвитку теорії менеджменту. *Економіка та держава*. 2017. №5. С. 10–12.

References

1. Kaufman B.E. et al. (2014) *The development of human resource management across nations: Unity and diversity: monograph*. Edward Elgar Publishing. DOI:10.4337/9780857932990.
2. Nankervis A. et.al. (2011) *Human Resource Management: Strategy and Practice*, 7th ed. Cengage Learning, Melbourne, Australia.

3. Kelly D. (2003) A shock to the system? The impact of HRM on academic IR in Australia in comparison with the USA and UK, 1980–1995. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 149–171.
4. Armstrong M. (2020) *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 7th ed. London: Kogan Page.
5. Jackson S., Jiang K., Schuler R. (2020) *State of the Field of Strategic Human Resource Management*. Oxford Bibliographies. DOI:10.1093/obo/9780199846740-0034.
6. Kushneryk O.V. (2020). HR-menedzhment: innovatsiyni pidkhdid do upravlinnia personalom [HR-management: an innovative approach to personnel management]. *Entrepreneurship and innovation*, 12, 125–129 [in Ukrainian].
7. Piatnytska G.T., Peniuk V.O. (2017) Dyverhenthnist pidkhodiv do diahnostryky kadrovoho potentsialu na malykh ta velykykh pidpryemstvakh torhivli [Divergence of approaches to diagnostics of human resources in small and large trade enterprises]. *Scientific Herald of the Poltava University of Economics and Trade*, 5(84), 236–248 [in Ukrainian].
8. Sparrow P. (2014) Strategic HRM and Employee Engagement. In *Employee Engagement in Theory and Practice*. Edited by Catherine Truss, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz, and Emma Sloane. London: Routledge, 99–115.
9. Piatnytska G.T. (2006) *Upravlinnia pidpryemstvom v epokhu hlobalizmu: monohrafiia* [Enterprise management in the era of globalism: a monograph]. K.: Lohos, 252–254. [in Ukrainian].
10. Bieliaieva N. (2021) Benefits of green jobs for employment and employees. In *Green and blue economy on the threshold of digital change: textbook*. Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 52–63. DOI:10.46489/gabeott-10.
11. Lositska T., Melnychenko S., & Bieliaieva N. (2021) Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 6(41), 534–543. DOI:10.18371/fcactp.v6i41.251527.
12. Mykolaichuk I., Rasulova A. (2019) HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness. *Moder Science – Modern veda*. Praha, Česká republika, Nemoros, 6, 59–70.
13. Fedulova I., Dzhulai M. (2019) Kliuchovi faktory uspiokhu pobudovy stratehii brendu robotodavtsia [Key success factors in building an employer brand strategy]. *Herald of the Volyn Institute of Economics and Management*, 25, 240–248. [in Ukrainian].
14. Zhukovska V., Piatnytska G., Raksha N., Lukashova L., Salimon O. (2021). *HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets*. SHS Web of Conferences, 111, 01011. DOI:10.1051/shsconf/202111101011.
15. Walker J.W. (1980). *Human resource planning*. New York: McGraw-Hill.
16. Devanna M.A., Fombrun C.J., Tichy N.M. (1981) Human resource management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9, 51–68.
17. CIPD (2021). *Strategic human resource management*. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet#gref>.
18. Schuler R.S. (1992) Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21, 1, 18–32.
19. Huselid M., Jackson S., Schuler R. (1997) Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1, 171–188.
20. Kipkemboi J.R. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3, 3, 58–73.
21. Bai S.I., Klymeniuk M.M., Bezus A.M. (2017) Do pytanntia vyboru napriamu rozvytku teorii menedzhmentu [On the question of choosing the direction of development of management theory]. *Economy and state*, 5, 10–12. [in Ukrainian].

EVOLUTION OF STRATEGIC APPROACH IN THE FIELD OF HR MANAGEMENT

Halyna Piatnytska

State University of Trade and Economics,

19 Kyoto Str., Kyiv, 02156

e-mail: galx230167@gmail.com; ORCID: 0000-0003-3463-133X

Abstract. The purpose of study is to determine the stages of evolution of the strategic approach in the field of HR management. With this in view, general and special research methods are used. The results of the study show that evolution of the strategic approach in the field of HR management has gone through four stages which are to be defined as the stages of 'embryo', 'birth', 'initial growth', and 'progressive growth'. Currently, development of the theory of strategic HR management is at the stage of progressive growth, which is characterized by such characteristics as further development of theory and practice of sustainable competitive advantage through effective selection and implementation of HR strategies and setting of new benchmarks in HR management. These development benchmarks are related to the inter-country offline and online relocation of operations and personnel, security of personnel, etc. The data obtained in the process of comparing traditional and strategic approaches to HR management shows that traditional HR management focuses more on the transactional nature of human resources, while strategic HR management focuses on aligning the skills of employees with the needs of the organization (enterprise, company). It is emphasized that strategic HR management makes aware of the need to resolve systemic contradictions inherent in the relationship between employer and employee. The main strategic goal of modern HR management is to find the best solution: when the company expects employees to perform their duties well, while minimizing the cost of their maintenance. At the same time, employees expect tasks that they are able and willing to perform within their work duties, as well as proposals from the company desirable for employees: working conditions, protection, further development, career growth. It is concluded that the evolution of HR management is connected with the development of the general theory and practice of management and changes in personnel problems over time. It is established that today HR divisions of enterprises and companies have to solve problems of professional positioning; clear definition of the range of tasks and responsibilities; coordination of the employee's own values with business tasks, etc. This implies the need to change the status of the HR department from a service to a business partner. In order to strengthen its competitive position in the market and to intensify strategic actions and stay ahead of competitors, the company's HR department should always focus on the likelihood of rapid changes in market opportunities and the threats that affect both business and the labor market. The main directions of research that are necessary and aim at further development of the strategic approach in the field of HR management are identified. New scientific research may be related to the methods of HR strategy development in the conditions of uncertainty.

Keywords: strategic personnel management, the field of HR management, HR strategies, personnel problems, stages of evolution, business strategies, company.

Стаття надійшла до редакції 16.11.2021

Прийнята до друку 29.12.2021