

М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Л. В. Волянська-Савчук

## ОБҐРУНТУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ У БІЗНЕС-ПЛАНІ КОМПАНІЇ

*У статті охарактеризовано зміст відомих та апробованих у світовій практиці міжнародних методик і стандартів із бізнес-планування, таких як: методика UNIDO, методика EBRD, методика фірми Goldman Sachs, методика фірми Ernst & Young, методика TACIS, методика за стандартами KPMG. Визначено, що найважливішим елементом у загальному бізнес-плані, що допомагає при визначенні завдань, стратегії і цілей компанії, сприяє їх виконанню через відповідні заходи, є HR-стратегія. Розкрито сутність, класифікаційну характеристику та методологічні засади формування HR-стратегії у бізнес-плані компанії, охарактеризовано способи реалізації HR-стратегії компанії. Визначено взаємозв'язок стратегії компанії і HR-стратегії у бізнес-плануванні діяльності.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, можливості розвитку виробництва, стратегія компанії, бізнес-план, HR-стратегія, компетенція підприємства, компетентність людських ресурсів.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах євроінтеграції значною є проблема підвищення конкурентоспроможності компаній шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості та швидкості прийняття управлінських рішень. Ключовим моментом у вирішенні цього питання є наявність у системі менеджменту компанії планування бізнесу, тому на сучасному етапі розвитку підприємництва постає питання про доцільність та відповідність вітчизняної методології розроблення бізнес-плану зарубіжній практиці.

Важливим елементом планування, який вирішальною мірою може передбачити реакцію компанії на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування.

На сьогодні компанії перебувають у складних умовах динамічної ринкової ситуації, тому вони повинні зосереджувати свою увагу не тільки на основному виді діяльності, але й на розробці оптимальної HR-стратегії, адже персонал є ключовим чинником, який визначає успіх будь-якої організації. Тому не випадково одне з найважливіших місць посідають теоретико-методичні основи розробки HR-стратегії в бізнес-плані, що й визначає актуальність обраної теми дослідження. Формування HR-стратегії й систематизована її реалізація дозволять будь-якій компанії посилити ефективність використання свого трудового потенціалу, відповідно, повніше реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі забезпечити прискорення економічного розвитку.

Проблематика бізнес-планування досить широко досліджувалася зарубіжними та вітчизняними науковцями, серед яких: К. Барроу, Д. Бористайн, Р. Браун, П. Пруетт, С. Покропивний, Г. Швиданенко, Г. Тарасюк, М. Мальська, С. Соболев, О. Дерев'янка та ін.

В основі концепції стратегічного управління та HR-стратегії лежать роботи багатьох вітчизняних та іноземних вчених: І. Ансоффа, А. Томпсона, О. С. Віханського, М. Портера, О. Наумова, М. Алберта, А. Стрікланда, Т. Базарова, М. Мескона, Ф. Хедоурі та інших. Змістовний внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного та поточного управління персоналом зробили М. Армстронг, Д. Салівен, О. Сардак, Д. Ульріх, Л. Балабанова, Г. Завіновська, В. Дериховська, І. Бузько. Поза тим, обґрунтування та подальша реалізація HR-стратегії у бізнес-плані сучасної компанії потребує подальших досліджень і теоретико-методичних розробок.

**Метою роботи** є вдосконалення теоретико-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення технології розробки та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії, реалізація яких забезпечує підвищення рівня трудового потенціалу та посилення конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу.** Бізнес-планування – це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Проте розробка бізнес-планів і ведення діяльності щодо постійного бізнес-планування з огляду на всі нюанси цього поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентного середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн. Багато бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються

дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з не розглянутими там та не відомими на Заході труднощами. На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має низку особливостей [1, с. 59].

Бізнес-план – старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який започатковується. Це документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок її ретельного аналізу для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [2, с. 24].

Серед основних завдань бізнес-планування доцільно виділити виявлення слабких місць стратегічного планування та своєчасне внесення необхідних коректив, оцінювання потенційних технічних, ресурсних та фінансових можливостей розвитку виробництва, оцінювання ефективності стратегічних альтернатив, планування діяльності функціональних підрозділів та забезпечення їх взаємозв'язку, забезпечення гнучкості, мобільності та швидкої реакції на зміни виробництва під впливом зовнішніх чинників.

Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. Бізнес-план є документом, що дозволяє управляти бізнесом, тому його можна вважати невід'ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом.

Метою розробки бізнес-плану є залучення інвесторів, планування господарської діяльності фірми відповідно до потреб ринку та ресурсних можливостей, отримання інвестиційного гранту, обґрунтування бізнес-стратегії.

Бізнес-план дає змогу вирішувати низку завдань, але основними з них є такі [3, с. 174]:

- обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку компанії;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажів, прибутків на капітал;
- визначення джерела фінансування реалізації вибраної стратегії, тобто засоби концентрування фінансових ресурсів;
- планування поточної діяльності;
- проведення реорганізації суб'єкта господарювання;
- фінансове оздоровлення організації;
- реалізація окремих комерційних проектів;
- забезпечення доведення фінансової ефективності проекту, тобто підтвердження того, що гроші, які вкладені в проект, принесуть очікуваний прибуток.

Процес бізнес-планування від виникнення економічного задуму до одержання та розподілу прибутку між його учасниками показаний на рисунку 1 [4; 5].

Як бачимо з рисунка, процесу бізнес-планування передують виникнення задуму, ідеї, що разом з недостатньо ефективним використанням ресурсів підприємства породжує виникнення проблем у реалізації такої ідеї чи задуму. Найкраще використання власного та залученого капіталу в процесі реалізації бізнес-планування дасть змогу підприємству отримати прибуток та покращити результати господарської діяльності.

Сучасні інтеграційні та глобалізаційні процеси, що нині відбуваються у світі, змушують підприємців шукати нові методи та підходи до управління для забезпечення конкурентоспроможності компанії та підвищення ефективності бізнесу. Одним із таких методів є складання бізнес-плану. Закордонна практика управління компаніями, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів управління також надає перевагу бізнес-плануванню [6, с. 269]. Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Однак, на жаль, в Україні застосування бізнес-планування для вдосконалення та підвищення ефективності компанії знаходиться на вкрай низькому рівні, і на цьому етапі більшість компаній та підприємців досить скептично ставляться до такого методу управління.

Методики розроблення бізнес-плану можна розділити на три групи відповідно до масштабу інвестиційного проекту, серед яких: міжнародні, тобто методики, що відповідають наявним міжнародним стандартам і вимогам міжнародних організацій; державні, тобто методики органів державної влади та органів місцевого самоврядування; корпоративні, тобто методики, які формуються з урахуванням вимог конкретних бізнес-структур.

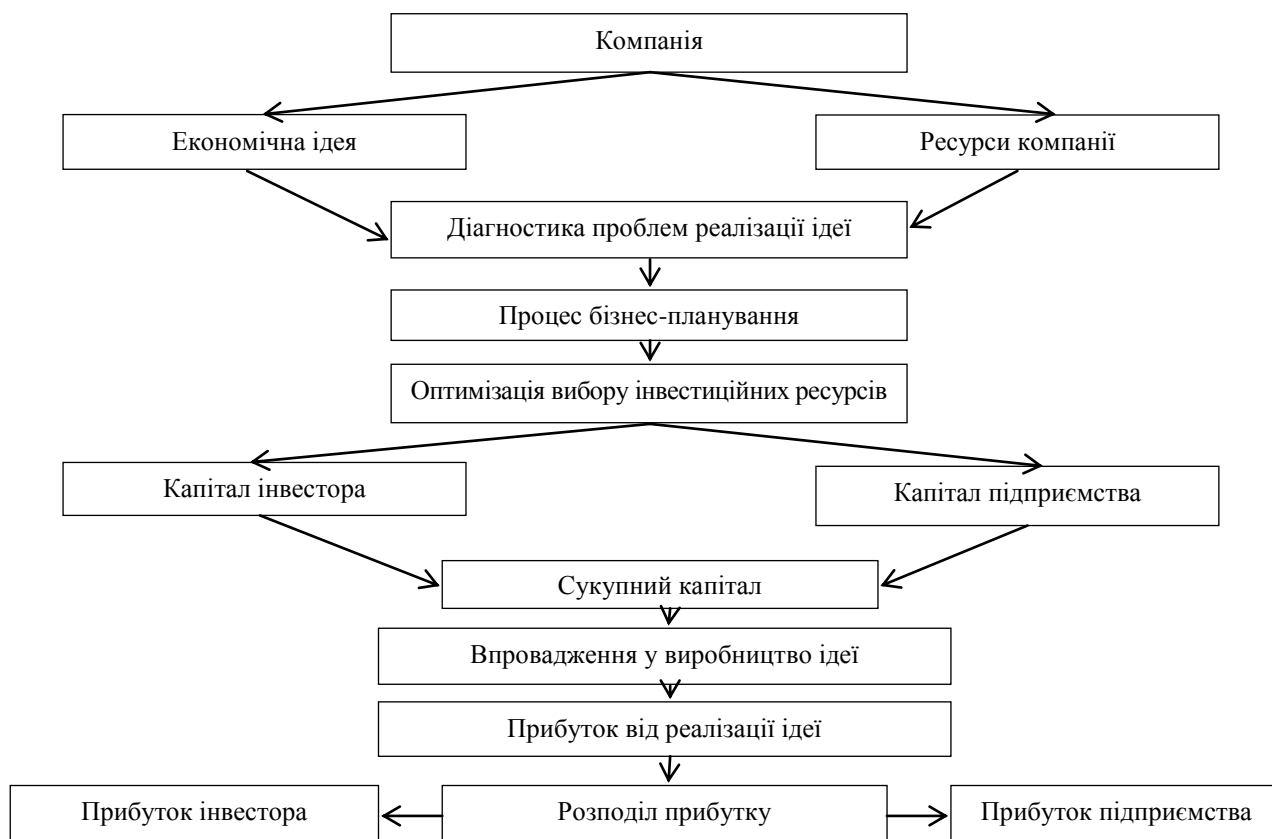


Рисунок 1. Процес бізнес-планування

Найбільш відомими й апробованими у світовій практиці міжнародними методиками та стандартами з бізнес-планування є:

1) методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються, відображає інтереси підприємця, що цілком відповідає головній меті організації. Розроблення бізнес-плану за стандартами UNIDO, як правило, містить такі завдання:

- здійснення досліджень ринків на основі відкритих джерел, експертних інтерв'ю, польових досліджень;
- збір відсутньої техніко-економічної інформації, що відповідає стадії розвитку бізнес-проекту;
- виконання техніко-економічних розрахунків за проектом за міжнародним стандартом UNIDO;

- моделювання схеми фінансування бізнес-проекту;

- оптимізація параметрів бізнес-проекту для підвищення його інвестиційної привабливості;

- оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих вимог.

Структура самого бізнес-плану спрямована на розкриття та презентацію вигід запропонованої бізнес-ідеї. Так, зокрема, детально описуються продукт або послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності, розробляється маркетингова стратегія, організаційний, виробничий та фінансовий плани, спрямовані на реалізацію запропонованої бізнес-ідеї. При цьому як внутрішня оцінка підприємства наводиться тільки досвід підприємницької діяльності. Таким чином, цю методику доцільно застосовувати для стартапів, оскільки акцентується увага саме на бізнес-ідеї [7];

2) методика EBRD (Європейський банк реконструкції та розвитку). Оскільки EBRD є фінансовою організацією, то в методиці складання бізнес-плану захищаються передусім інтереси кредиторів. Згідно з цією методикою необхідно досить детально описати функціонування самого бізнесу, привести основних постачальників, описати систему збуту, систему корпоративного управління, зазначити обсяги реалізації, а також кредитну історію та поточні фінансові результати. При цьому сама ідея проекту розкрита поверхово. Таким чином, на основі розробленого бізнес-плану за методикою EBRD фінансові організації, інвестори, зможуть оцінити ризики надання кредиту певній компанії та його повернення, якщо проект не реалізовано [8];

- 3) методика фірми Goldman Sachs (одного з лідерів світового інвестиційного бізнесу);
- 4) методика фірми Ernst & Young (інтернаціональної консультативно-аудиторської фірми);
- 5) методика TACIS, яка розроблена Європейським Союзом для нових незалежних держав, які ґрунтуються насамперед на вимогах UNIDO;
- 6) методика за стандартами KPMG (KPMG International – міжнародна мережа компаній, що надають аудиторські, податкові та консультативні послуги).

До державних методик бізнес-планування для уніфікації та полегшення процесів і процедур розроблення бізнес-планів слід віднести «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (МЕРТ), методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів, вимоги до бізнес-плану і рекомендації щодо його складання, розроблені Українським фондом підтримки підприємництва та стандартами BFM Group – української інвестиційно-проектної компанії. Структура бізнес-плану може варіюватися залежно від типу компанії, цілей, завдань, стандартів складання подібних документів. Стандарт бізнес-плану – це певна схема, рекомендації, вимоги, структура, набір правил, яких обов'язково потрібно дотримуватися, щоб представлений бізнес-план давав повне уявлення про проект [9; 10].

В основу зарубіжних та вітчизняних методик покладено декілька основних складників: резюме, інформація про компанію, маркетингові дослідження, виробнича діяльність, екологічна оцінка, фінанси, фактори ризику і додатки. Але ці розділи мають різний рівень деталізації та різну кількість необхідних планових розрахунків. Стандарти бізнес-планів загалом близькі до стандартної загальноприйнятої структури бізнес-плану, при цьому слід ураховувати, що єдиних універсальних стандартів у принципі не існує, оскільки цілі і методи ведення бізнесу істотно різняться. На підставі комплексного аналізу та проведеної порівняльної характеристики методик розроблення бізнес-плану можна визначити типову структуру бізнес-плану (таблиця 1) [11].

Таблиця 1. Типова структура бізнес-плану

Розділи	Короткий опис
Титульний аркуш	Містить назву проекту, найменування компанії-замовника, терміни реалізації та період розрахунку показників проекту, контактну інформацію
Резюме	Визначає сутність, цілі та завдання інвестиційного проекту, обсяг інвестицій, інтегральні показники економічної ефективності проекту
Опис галузі (цільового ринку)	У розділі дається загальна характеристика ситуації, що складається в галузі (на цільовому ринку), де буде реалізовуватися проект
Опис продукції	Надається загальна техніко-економічна і споживча характеристика продукції, що випускається (планується до випуску)
Аналіз ринку та конкурентів	Містить аналіз ринку, перспективи розвитку ринку, вподобань споживачів, конкурентів
План маркетингу	У розгорнутому вигляді представляється маркетингова стратегія компанії під час реалізації проекту та розробляються заходи з її реалізації, тобто товарна, цінова, збутова політика та політика просування
План виробництва	Дається детальна характеристика і вимоги до організації процесу виробництва, план виробництва, постійні та змінні витрати, план по персоналу
Організаційний план	Включає характеристику організаційної структури підприємства, перетворень і можливостей, опис нормативно-правової бази, організації управління реалізацією проекту
Фінансовий план	Містить фінансові та економічні розрахунки й обґрунтування за проектом, включаючи розроблення калькуляції собівартості та ціни, графік беззбитковості, план доходів і витрат, звіт про прибуток, податкові й інші виплати, план грошових надходжень і виплат, бухгалтерський баланс підприємства
Стратегія фінансування	Містить розрахунки показників ефективності інвестицій, серед яких чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, приведена окупність та приведена прибутковість проекту
Аналіз ринків, чутливості і стійкості проекту	Містить аналіз можливих ризиків під час реалізації проекту, вказуються результати аналізу чутливості та стійкості проекту, наводяться заходи щодо мінімізації ризиків
Додатки	Додаток містить необхідні супровідні документи – опис і фото продукції, необхідну документацію (копії ліцензій, сертифікатів, дозволів, актів), проектно-кошторисну документацію та ін.

Таким чином, у типовій структурі бізнес-плану можна виділити 10 розділів, кожен з яких має свої цільове призначення та специфіку. Слід зазначити, що склад, структура та обсяг бізнес-плану визначаються специфікою діяльності, розміром компанії та метою його розроблення. На структуру бізнес-плану впливають також розміри цільового ринку збуту, наявність конкурентів та перспективи розвитку компанії [12, с. 35].

Призначення бізнес-плану полягає у тому, що він допомагає компанії реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, обґрунтувати ефективність та виявити сильні й слабкі сторони проекту, залучити необхідні фінансові ресурси та керувати процесом його реалізації.

Якісний бізнес-план дасть змогу розв'язати чимало завдань, основними серед яких є такі [13, с. 143]:

- 1) обґрунтування економічної доцільності нових напрямів розвитку;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів та капіталу;
- 3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати такий план.

Основною метою розроблення бізнес-плану з урахуванням європейських та світових стандартів є планування фінансової та техніко-технологічної діяльності підприємства на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів [11].

Бізнес-планування включає три основні етапи [14, с. 34]:

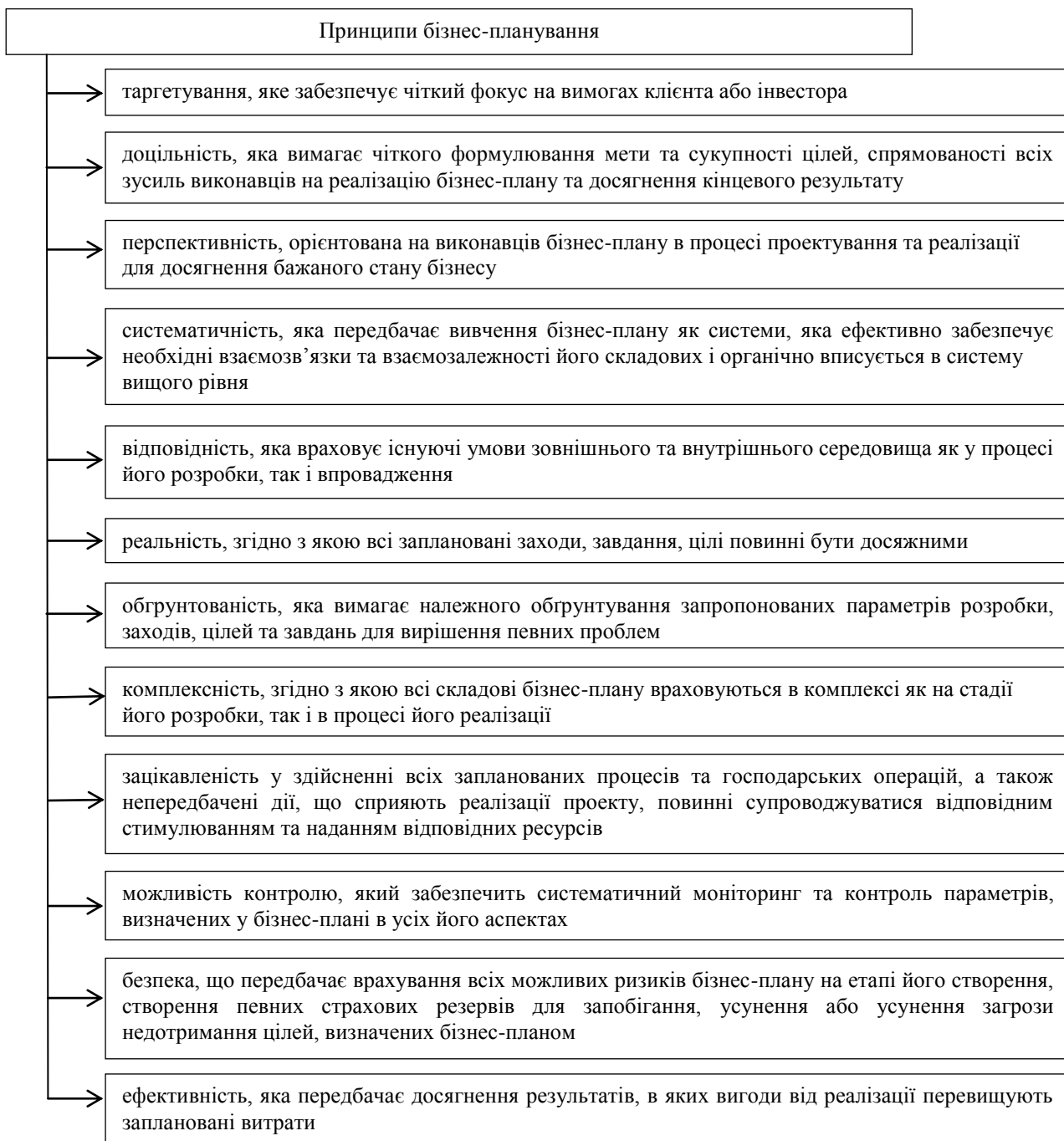
- 1) підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями;
- 2) розроблення календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації; розроблення бізнес-плану;
- 3) презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів (рисунк 2).



Рисунк 2. Методологія складання бізнес-плану компанії

Презентація бізнес-проекту може здійснюватися у формі письмової чи усної презентації; якщо бізнес-проект не зацікавив інвестора, він повинен забезпечити дотримання умов конфіденційності [15, с. 109–110].

Методологія формування бізнес-плану включає визначення принципів, що дозволяють підвищити його обґрунтованість (рисунок 3) [16].



**Рисунок 3. Принципи формування бізнес-плану**

У процесі бізнес-планування виникає потреба в певних проектах, розрахунках, обґрунтуваннях. Це стає можливим завдяки використанню відповідних методів, що прискорюють ці функції, забезпечують чіткість та доступність процедур їх сприйняття. Бізнес-планування – це складний процес, що вимагає використання певних методів, що сприяють його здійсненню. І хоча такі методи мають самостійне значення та призначення, але в цьому випадку вони належать до методів бізнес-планування, серед яких є методи оптимізації, приблизний, балансовий, регулятивний, фінансовий

аналіз, прогнози (таблиця 2) [17]. Кожен із цих методів може бути використаний для обґрунтування відповідних положень бізнес-плану.

Таблиця 2. Методи бізнес-планування

Методи	Характеристика
Метод оптимізації	Дозволяє розрахувати вибрані показники за видами діяльності компанії, їх результати та визначити за ними найкращі
Метод цільового прибутку	Дозволяє планувати конкретну величину прибутку та визначати параметри факторних показників, які можуть на нього впливати
Індикативний метод	Призначений для визначення певних показників та їх рівнів, які необхідно враховувати в економічній діяльності для досягнення еталону
Балансовий метод	Дозволяє досягти бажаного балансу результатів компанії та її ресурсів для досягнення мети
Нормативний метод	Включає розробку і використання розумних та прийнятних обмежень щодо різних аспектів бізнес-процесів, забезпечення ресурсами, показників ефективності
Методи економічного аналізу	Використовуються для формування інформаційної бази для планування на всіх рівнях, у всіх сферах, напрямів та процедур діяльності, виявлення слабких сторін та можливостей, оцінки наявних резервів, аналізу взаємозв'язків та взаємодії окремих елементів дослідження
Метод прогнозування	Використовується для визначення цін на альтернативні ціни бажаних індексів, кілька можливих сценаріїв подальшого розвитку ринку

У процесі бізнес-планування необхідно звернути увагу на проведення якісної оцінки інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-структур [18].

Найважливішим елементом у загальному бізнес-плані, що допомагає при визначенні завдань, стратегії і цілей компанії, сприяє їх виконанню через відповідні заходи, є HR-стратегія. Зміст планування людських ресурсів полягає у тому, щоб забезпечити працівників робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їхніх здібностей і вимог виробництва.

Реалізація концепції стратегічного управління буде можливою лише тоді, коли компанія буде стратегічно орієнтованою, тобто, коли персонал буде мати стратегічне мислення, постійно буде застосовуватися система стратегічного планування, що дасть змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних бізнес-планів, а поточна, повсякденна діяльність має бути підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Стратегічний підхід до процесів управління людськими ресурсами набуває актуальності в умовах високої невизначеності й мінливості середовища функціонування компанії.

Результатом застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами є конкретні функціональні стратегії управління персоналом, які відображають орієнтири організації щодо ключових питань управління людьми. У загальному розумінні під стратегією розуміють модель досягнення бажаного майбутнього, яка динамічно змінюється у часі та зберігає просторову орієнтацію, задану системою координат, базовими та індивідуальними цінностями [19, с. 6].

Формування HR-стратегії у бізнес-плані передбачає [20, с. 23]:

- визначення цілей управління персоналом з урахуванням як економічних аспектів (підвищення ефективності використання людських ресурсів організації), так і соціальних (потреби й інтереси працівників, гідна праця та її оплата, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо);

- формування ідеології і принципів кадрової політики. Цей документ має являти собою набір етичних, таких, що не підлягають порушенню, норм у роботі з персоналом компанії. З подальшим розвитком компанії і зміною зовнішніх умов ідеологія кадрової роботи може уточнюватися;

- обґрунтування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів компанії.

Забезпечення економічної ефективності HR-стратегії означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності (наприклад збільшення обсягів виробництва, створення доданої вартості) за обмеженості людських ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників компанії.

Досягнення зазначених стратегічних цілей передбачає виконання таких «тактичних» завдань [21, с. 24]:

- пошук та утримання кваліфікованих і мотивованих працівників;
- розвиток внутрішніх здібностей працівників (потенціалу і статусу на ринку праці) через створення можливостей для їх безперервного навчання і розвитку;
- розробка чітких процесів наймання і відбору, системи стимулювання результатів праці;
- навчання і розвиток управлінських кадрів;
- розвиток атмосфери співпраці і взаємної довіри між працівниками, зокрема між управлінцями та їх підлеглими;
- культивування середовища для командної роботи, забезпечення гнучкості організаційної структури;
- створення умов для оцінювання і винагородження людей за результатами їх дій і досягнень;
- сприяння підтримці фізичного здоров'я працівників.

Виконання цих завдань має сприяти формуванню унікальної конкурентної переваги організації – кваліфікованих і зацікавлених в успішній діяльності працівників.

Отже, HR-стратегія – це спосіб використання наданих зовнішнім середовищем можливостей для зміцнення і збереження конкурентоспроможності компанії шляхом ефективного формування, використання й розвитку людських ресурсів компанії. Вона розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації та сприятливих факторів впливу з боку внутрішнього та зовнішнього оточення.

Стратегічна мета HR-стратегії в бізнес-плані полягає в забезпеченні розвитку компанії за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні HR-стратегії основним завданням стає визначення майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку компанії. Схема системи HR-стратегії в бізнес-плані компанії зображена на рисунку 4.

Процес розробки й реалізації бізнес-плану є безперервним, що знаходить висвітлення в тісному взаємозв'язку вирішення стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середній та короткостроковий період, тобто їхнього вирішення в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління. Подібна конкретизація HR-стратегії та доведення її до стратегічних завдань і окремих дій втілюються у стратегічному плані – документі, що містить конкретні завдання й заходи щодо виконання стратегії, строки їх здійснення та відповідальних виконавців по кожному завданню, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.).

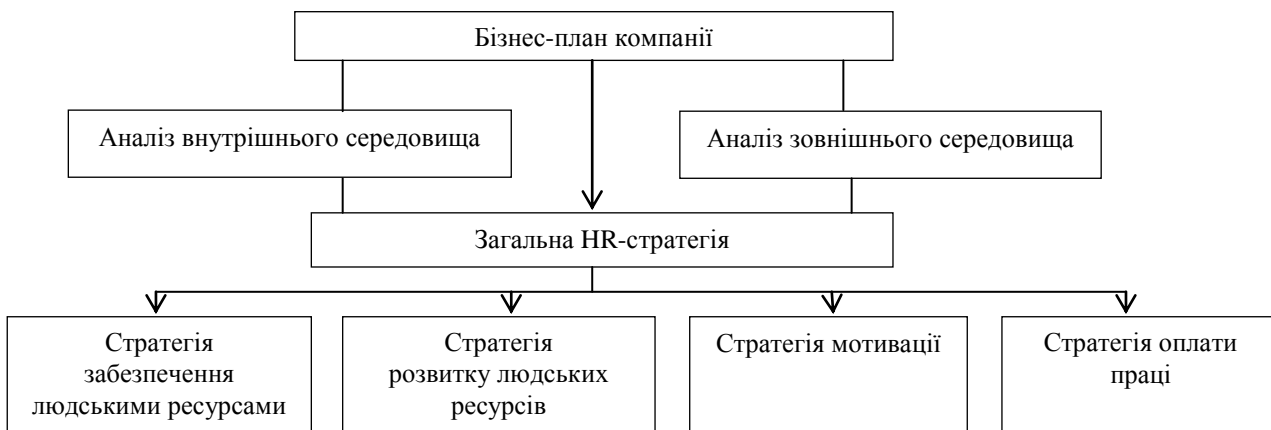


Рисунок 4. Схема системи HR-стратегії в бізнес-плані компанії

Зміст процесу розробки HR-стратегії в бізнес-плані компанії можна представити в такий спосіб [22, с. 17]:

1. Визначення цілей використання людських ресурсів. Цілі кадрової політики розробляються на основі місії (основної мети) і бізнес-цілей компанії.
2. Постановка завдань, вирішення яких забезпечить досягнення цілей. З урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дають можливість реалізувати вищезазначені цілі.
3. Розробка засобів досягнення цілей. Практичне втілення в життя кадрової стратегії здійснюється системним застосуванням засобів втілення. Засоби припускають способи (послідовний



порядок дій досягнення цілей, результатів) і методи дій (сукупність прийомів впливу на об'єкти управління). Основними способами реалізації стратегії компанії визначено: організацію; позиціонування; залучення; розвиток; управління.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій. Нарешті, управління служить для спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії й координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує виконання прийнятих рішень; одержання намічених результатів; командні корпоративні дії в досягненні місії й цілей бізнесу; мотивацію досягнення цілей.

Позиціонування здійснюється за допомогою виділення ключових робочих активів і джерел їх формування по кожній посадовій позиції. Це формулюється в посадових інструкціях, на підставі яких проводиться оцінювання компетенцій, здійснюється добір, організація й управління працею, розвиток персоналу, а також ураховуються необхідні особистісні особливості й міжособистісна взаємодія [23, с. 86]. Зміст способів реалізації стратегії управління людськими ресурсами наведено в таблиці 3 [24].

Таблиця 3. Способи реалізації HR-стратегії компанії

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
1. Місія	1. Кадрова структура (штатний розклад)	1. Маркетинг компетенцій	1. Наставництво	1. Планування
2. Стратегічні цілі	2. Посадові позиції (компетенції, активи)	2. Маркетинг персоналу	2. Навчання	2. Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
3. Постановка завдань	3. Оцінювання посадових позицій	3. Форми залучення персоналу	3. Тренінги	3. Вимірювання і оцінювання активів і праці
4. Структура прийняття рішень (організаційна структура)	відповідно до ролі та вартості	4. Добір, порівняння, відбір персоналу	4. Переміщення персоналу	4. Розрахунок ресурсів
5. Стандарти, правила дій		5. Найм		5. Контроль
6. Технологія процесів		6. Адаптація		6. Мотивація
7. Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				7. Психологічний вплив, етика, культура відносин
8. Умови праці				8. Командоутворення
9. Інновації				
10. Кадрове діловодство				

Реалізація HR-стратегії є важливою стадією загального бізнес-плану. Для її успішного перебігу керівництво організації повинне додержуватися таких правил: по-перше, цілі, стратегії, завдання з управління персоналом мають бути ретельно й вчасно доведені до всіх працівників організації для того, щоб добитися від них не тільки розуміння того, що робить організація й служба управління персоналом, але й неформального залучення в процес здійснення стратегій, зокрема вироблення у співробітників зобов'язань перед організацією щодо реалізації стратегії; по-друге, загальне керівництво організації та керівники служби управління персоналом повинні не тільки вчасно забезпечити застосування всіх необхідних для реалізації ресурсів (матеріальних, устаткування, оргтехніки, фінансових та ін.), але й мати план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов щодо стану й розвитку трудового потенціалу та фіксувати досягнення кожної мети.

Залежно від того, на яких позиціях робиться акцент у кадровій стратегії компанії, запропоновано виокремлювати стратегію, орієнтовану на соціалізацію, та стратегію, орієнтовану на формалізацію (таблиця 4) [25].

Таблиця 4. Зміст HR-стратегій, орієнтованих на соціалізацію та на формалізацію

Вид HR-стратегії	Зміст стратегії
HR-стратегія, орієнтована на соціалізацію	Знання переважно передаються за особистого контакту, використовуються неформалізовані, неявні знання, що мають працівники. Головним для кадрової стратегії таких організацій є те, щоб носії знання його зберігали і розповсюджували. В результаті на перший план виходить мотивація персоналу і формування необхідної культури компанії
HR-стратегія, орієнтована на формалізацію	Має використовуватися в тих компаніях, які є виробниками відносно стандартизованої продукції і націлені на задоволення масових потреб (за моделлю SECI це такі види перетворення, як екстерналізація, комбінація, інтерналізація). Така стратегія передбачає створення навчальних програм та курсів, опис найкращих практик, постійне удосконалення існуючих навчальних матеріалів для передачі знань працівникам. Такий підхід має супроводжуватись високим рівнем інформаційної підтримки для зберігання знань, їх оперативної та адресної передачі, контролю засвоєння матеріалу

Враховуючи вищезазначене, за способом стимулювання професійного розвитку персоналу виділяють соціально-орієнтовану та індивідуально-орієнтовану кадрові стратегії.

Таким чином, залежно від наповнення кадрової стратегії, її спрямування, способу управління знаннями запропоновано виділення окремих видів стратегічних альтернатив за такими ознаками: залежно від рівня витрат на персонал і вимог до його якості; відповідно до орієнтації системи управління знаннями та способів розповсюдження знань, а також залежно від способу стимулювання професійного розвитку персоналу (таблиця 5) [25].

Таблиця 5. Класифікація HR-стратегій

Класифікаційна ознака	Стратегічна кадрова альтернатива
Залежно від рівня витрат на персонал та вимог до його якості	Розвиток кадрового потенціалу Оптимізація кадрового потенціалу Скорочення витрат на управління персоналом
Залежно від орієнтації системи управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання Стратегія, орієнтована на колективне знання
Залежно від створення та формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію Стратегія, орієнтована на формалізацію
За способом стимулювання професійного розвитку персоналу	Соціально-орієнтована стратегія Індивідуально-орієнтована стратегія

Більш конкретна мета стратегічного управління людськими ресурсами – вибір напряму розвитку організації в мінливому оточенні шляхом формування і дотримання цілісної та дієвої політики управління персоналом.

Взявши за основу підходи до класичного стратегічного планування компанії та принципи роботи з персоналом, можна виділити етапи розроблення HR-стратегії компанії (рисунок 5) [26].

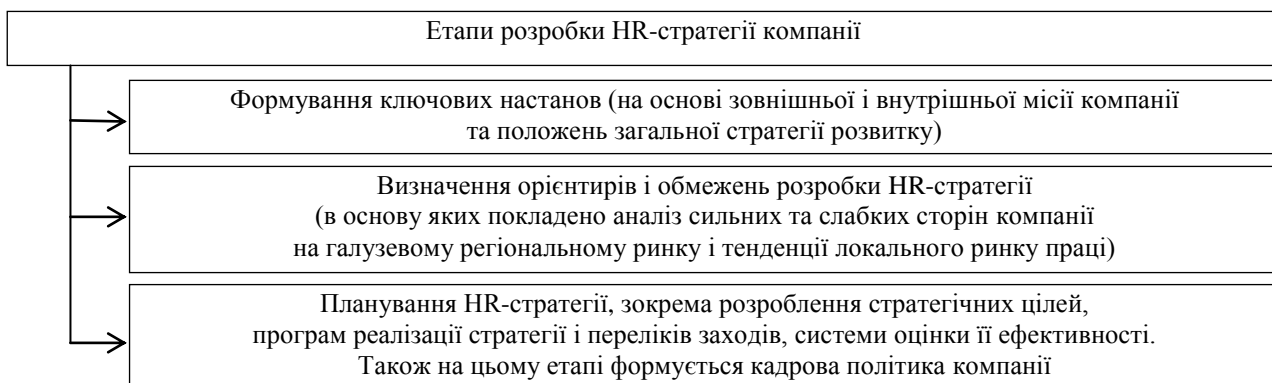
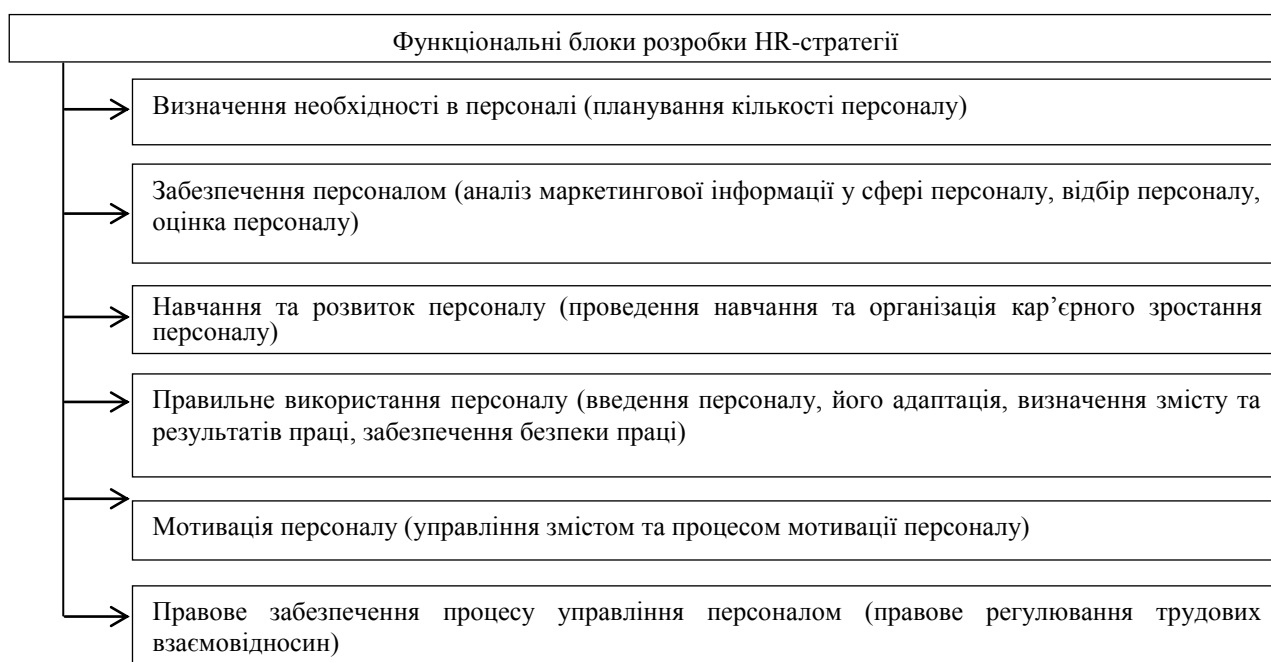


Рисунок 5. Етапи розробки HR-стратегії у бізнес-плані компанії

Для успішного введення в дію та реалізації HR-стратегії мають виконуватися основні функціональні блоки (рисунок 6) [27, с. 119].

Правильно вибрана HR-стратегія забезпечує [26]:

- своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва;
- формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства за мінімізації витрат;
- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання та отримання інших пільг;
- формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці;
- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією та згідно зі спеціальною підготовкою.



**Рисунок 6. Функціональні блоки розробки HR-стратегії в бізнес-плані компанії**

HR-стратегія буває двох видів: перша підпорядковується стратегії компанії, а друга має бути єдиним цілим із нею. HR-стратегія підпорядковується конкретному типу корпоративної стратегії. Відповідно до варіанта стратегії компанії вибирається HR-стратегія (таблиця 6) [26].

Успішна реалізація HR-стратегії пов'язана з ефективним застосуванням її складових [28; 29; 30].

При побудові стратегії в системі управління людськими ресурсами компанії є усвідомлення і визначення ключових компетенцій компанії, що забезпечують дотримання стратегічної доктрини, її конкурентоспроможність на ринку. Управління компетенцією дає можливість усунути розрив між зростаючими професійними вимогами та існуючим рівнем компетенції працівника. Успіх цієї роботи залежить від того, наскільки ретельно будуть сформовані індивідуальні плани розвитку кожного працівника.

Управління розвитком компетентностей людських ресурсів – цілеспрямований організаційний вплив, орієнтований на приведення у відповідність їх наявного рівня компетентності до бажаного і необхідного для результативного виконання службових обов'язків [31].

Компетенція підприємства є раціональною комбінацією знань і здатностей, розглянутих на невеликому проміжку часу, якими володіють працівники організації. У такому випадку управління персоналом може бути представлено як управління компетенцією компанії з реалізацією практики її надбання, стимулювання й розвитку в сьогоденні та майбутньому. Саме ці три основні завдання соціального управління (надбання, стимулювання й розвиток компетенції) необхідно вирішувати для успішної реалізації стратегії управління персоналом. Зупинимося на кожному із цих завдань [31].

Таблиця 6. Взаємозв'язок стратегії компанії і HR-стратегії у бізнес-плані

Стратегія компанії	HR-стратегія	Реалізація HR-стратегії
Підприємницька стратегія: реалізуються завдання високого фінансового ризику; відбувається задоволення всіх потреб замовника; відбувається швидка реалізація завдань із мінімальним їх аналізом	Пошук та прийняття співробітників, які здатні ризикувати, проявляти ініціативу та готові нести відповідальність за свої дії. Головним є незмінність провідних працівників	Підбір і прийняття працівників: підбір співробітників, які вміють ризикувати, щоб реалізувати поставлені перед ними завдання. Мотивація працівників здійснюється на конкурентному підґрунті. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється на основі оцінки результатів діяльності. Планування робочого місця здійснюється відповідно до всіх потреб персоналу
Стратегія динамічного зростання: реалізуються завдання середнього фінансового ризику; здійснюється постійний контроль поточних і планування майбутніх цілей	Пошук та прийняття співробітників, які будуть постійно закріплені, а також проявлятимуть гнучкість у своїх рішеннях під впливом змінного середовища та здатних ефективно співпрацювати один з одним	Підбір і прийняття працівників: пошук працівників, здатних швидко пристосовуватися до частих змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Мотивація працівників здійснюється на справедливій основі. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється на попередньо обговорених умовах. Планування робочого місця здійснюється відповідно до всіх потреб персоналу та можливих їх змін у зв'язку з кар'єрним зростанням
Стратегія прибутковості: головним завданням компанії є постійна підтримка стабільного рівня прибутку; мінімізація фінансових витрат; максимально ефективна управлінська система	Постійний контроль кількості персоналу та ефективності його діяльності. Мінімізація ризиків та закріпленості персоналу	Підбір і прийняття працівників: набір персоналу здійснюється згідно з жорсткими критеріями відбору. Мотивація працівників здійснюється на справедливій основі. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється жорстко, детально спланована
Ліквідаційна стратегія: Зменшення прибутків, продаж активів організації, мінімізація можливих збитків	Скорочення персоналу, необхідність у працівниках, зацікавлених у короточасній зайнятості	Підбір і прийняття працівників мінімальні у зв'язку зі скороченням штату працівників. Мотивація працівників: відсутня
Циклічна стратегія: Порятуюнок організації, стабілізація її діяльності: мінімізація витрат, скорочення персоналу	Скорочення персоналу, наявні працівники орієнтуються на подальші позитивні зміни і перспективи	Підбір і прийняття працівників: продуманий, ретельний підбір колективу. Пошук спеціалістів широкого профілю. Потрібні різнобічно розвинені працівники. Мотивація працівників: продумана система стимулювання і преміювання. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється ретельно

*Надбання компетенції.* Вирішуючи це завдання, керівництво компанії здійснює забезпечення тими компетенціями, які необхідні для реалізації її стратегії.

*Стимулювання компетенції.* Набуті компетенції не принесуть ніякої користі, якщо фахівці, які ними володіють, не зацікавлені реалізувати їх із максимальною віддачею. Найважливішим завданням управління персоналом є досягнення найвищої результативності працівників, що залежить від двох факторів: мотивації та компетенції.

*Розвиток компетенції.* Це завдання управління персоналом у межах стратегічного підходу є одним із основних для реалізації стратегії компанії. Йдеться про створення умов розвитку компетенцій, управління компетенцією персоналу. Управління компетенцією припускає порівняння

потреб компанії з наявними ресурсами і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність. У цьому випадку під потребою компанії розуміють необхідний кількісний і якісний склад персоналу, обумовлений відповідно до обраної стратегії розвитку компанії.

**Висновки.** Сучасні умови інтеграції України у світовий економічний простір характеризуються значним негативним впливом кризових явищ на діяльність бізнес-структур. Головне завдання керівництва компанії полягає у виборі адекватних антикризових стратегій розвитку. Одним із сучасних інструментів стратегічного проектування є бізнес-планування, яке все частіше використовуються в діловій практиці. Бізнес-план сприяє підвищенню організаційного рівня компанії, він функціонує як нормативний документ для досягнення цілей, завдань та реалізації запланованої стратегії. Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій компанії належить HR-стратегіям, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції компанії та її окремих бізнес-одиниць. Керівництво компанії має здійснювати добір і забезпечення персоналу саме за тими компетенціями, які необхідні для реалізації її стратегії.

#### Список використаних джерел

1. Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. № 21 (18). С. 58–63.
2. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник: наук. вид. Київ: Кондор, 2007. 358 с.
3. Телетов О. С. Бізнес-планування. Суми: СумДУ, 2008. 213 с.
4. Кузьмін О. Є. Економіка та менеджмент. Львів: Держ. ун-т «Львівська політехніка», 2007. 828 с.
5. Пашута М. О. Проектне фінансування в Харківській області. *Персонал*. 2011. № 10. С. 66–74.
6. Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 12. С. 268–275.
7. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO. URL: <http://www.unido.ru>
8. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>
9. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>
10. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>
11. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. №12. С. 268–275.
12. Прохорова Т. П., Притиченко Т. І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2014. № 34. С. 31.
13. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми. Київ: Фінанси і статистика, 2011. С. 143.
14. Бекетова О. Н., Найденко В. І. Бізнес-планування. URL: <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html>
15. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 48. С. 109–110.
16. Михайленко О. В., Годун В. В., Юхименко Є. С. Розробка бізнес-плану підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 6 (94), червень. С. 211–214.
17. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 2. С. 81–84.
18. Assessment of information and communication support of production systems in the conditions of digital transformation of the national economy / Vedernikov M., Koshonko H., Volianska-Savchuk L. et al. *IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology, PIC S and T 2020 – Proceedings*. 2021. P. 77–82, 9468099. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.
19. Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5–15.
20. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28.
21. Петрова І. Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 8. С. 23–28.
22. Кашуба Я. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–18.
23. Козловський В. О., Дончак Л. Г. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія. Тернопіль: Крок, 2013. 204 с.

24. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства / Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В. та ін. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 52–64.
25. Довбня С. Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 2. С. 162–174.
26. Остапенко Т. А., Копняк К. В. Особливості формування стратегії управління людськими ресурсами як складника загальної стратегії організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5 (22). С. 104–108.
27. Копняк К. В., Костунець Т. А. Планування та реалізація стратегії управління персоналом у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3 (58). С. 117–121.
28. Smart recruiting as a modern tool for HR hiring in the context of business informatization / Boiko J., Bazaliyska N., Volianska-Savchuk L., Zelena M. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2021)*, (15-17 Sept. 2021). Deggendorf, Germany, 2021. DOI: 10.1109/ACIT52158.2021.9548558.
29. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis / Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L. et al. *TEM Journal*. 2020. No.9 (1). P. 249–260. DOI: 10.18421/TEM91-35.
30. Specificity of corporate culture modeling at industrial enterprises in conditions of digital business transformation / Vedernikov M., Sandyga I., Volianska-Savchuk L. et al. *10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Deggendorf, Germany, 2020. P. 595–600. DOI: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925.
31. Song L., Li J. Building HR information modeling and risk management: A Bayesian networks approach. *2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC)*, Xi'an, 2018. DOI: 10.1109/IMCEC.2018.8469751

#### References

1. Chychun, V. A., Palamarchuk, V. D. (2010), "Business planning as a factor of successful entrepreneurial activity", *Sotsium. Nauka. Kultura*, No. 21 (18), pp. 58-63 [in Ukrainian].
2. Osovska, H. V., Yushkevych, O. O., Zavadskyi, Y. S. (2007), *Economic dictionary*. Kyiv: Kondor, 358 p. [in Ukrainian].
3. Teletov, O. S. (2008), *Business planning*. Sumy: SumDU, 213 p. [in Ukrainian].
4. Kuzmin, O. Ie. (2007), *Economics and management*. Lviv: Derzh. un-t "Lvivska politekhnika", 828 p. [in Ukrainian].
5. Pashuta, M. O. (2011), "Project financing in the Kharkiv region", *Personal*, No. 10, pp. 66-74 [in Ukrainian].
6. Fomina, V. V. (2017), "Business planning in the activities of the organization: European standards, main methodological approaches and basic procedures", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, No. 12, pp. 268-275 [in Ukrainian].
7. "UNIDO business plan development methodology" (2023), available at: <http://www.unido.ru> [in Ukrainian].
8. "Methodology for developing a business plan of the European Bank for Reconstruction and Development" (2023), available at: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml> [in Ukrainian].
9. "Methodological recommendations for developing a business plan of enterprises" (2026): Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated Sept. 6, No. 290, available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> [in Ukrainian].
10. "Methodological recommendations for developing business plans for investment projects" (2010): Order of the State Agency of Ukraine for Investments and Development dated Aug. 31, No. 73, available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> [in Ukrainian].
11. Kvasha, O. S., Fomina, V. V. (2017), "Business planning in the activities of the organization: European standards, main methodological approaches and basic procedures", *Ekonomika i suspilstvo*, Iss. 12, pp. 268-275 [in Ukrainian].
12. Prokhorova, T. P., Prytychenko, T. I. (2014), "Marketing substantiation of the enterprise's business plan", *Visnyk NTU "KhPI"*, No. 34, p. 31 [in Ukrainian].
13. Aleksieieva, M. M. (2011), *Planning of the company's activities*. Kyiv: Finansy i statystyka, p. 143 [in Ukrainian].
14. Beketova, O. N., Naidenko, V. I., *Business planning*, available at: <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html> [in Ukrainian].
15. Lavriy, L. A. (2013), "Business planning in the activities of the organization: Basic procedures and main methodical approaches", *Innovatsiina ekonomika*, No. 48, pp. 109-110 [in Ukrainian].
16. Mykhailenko, O. V., Hodun, V. V., Yukhymenko, Ye. S. (2021), "Development of the business plan of the enterprise", *Molodyi vchenyi*, No. 6 (94), June, pp. 211-214 [in Ukrainian].

17. Danik, N. V. (2015), "Business planning as a tool for financial management in modern conditions of Ukraine's development", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Iss. 2, pp. 81-84 [in Ukrainian].
18. Vedernikov, M., Koshonko, H., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M., Bazaliyska, N., Chernushkina, O. (2021), "Assessment of information and communication support of production systems in the conditions of digital transformation of the national economy", in *IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology, PIC S and T 2020 – Proceedings*, pp. 77-82, 9468099. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.
19. Kalycheva, N. Ie., Bokhan, S. Ie. (2017), "Directions for effective development of industrial enterprises in modern conditions", *Naukovyi ohliad*, Iss. 5 (37), pp. 5-15 [in Ukrainian].
20. Verba, V. A., Hrebeshkova, O. M. (2004), "Problems of identification of enterprise competencies", *Problemy nauky*, No. 7, pp. 23-28 [in Ukrainian].
21. Petrova, I. L. (2008), "Integrative role of competencies in strategic management of human resources", *Ukraina: aspekty pratsi*, No. 8, pp. 23-28 [in Ukrainian].
22. Kashuba, Ya. (2011), "Selection of methods and approaches of strategic management of entrepreneurship development", *Ekonomika ta derzhava*, No. 9, pp. 16-18 [in Ukrainian].
23. Kozlovskiy, V. O., Donchak, L. H. (2013), *Internal economic mechanism of production enterprises*: monograph. Ternopil: Krok. 204 p. [in Ukrainian].
24. Vedernikov, M. D., Chernushkina, O. O., Volianska-Savchuk, L. V., Zelena, M. I., Bazaliiska, N. P. (2020), "Strategic HR management in the context of the development of a modern enterprise", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, Iss. 59, pp. 52-64 [in Ukrainian].
25. Dovbnia, S. B., Pysmenna, O. O. (2017), "Personnel strategy: Modern content and classification of its types", *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii*, No. 2, pp. 162-174 [in Ukrainian].
26. Ostapenko, T. A., Kopniak, K. V. (2019), "Peculiarities of the formation of the human resources management strategy as a component of the overall strategy of the organization", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Iss. 5 (22), pp. 104-108 [in Ukrainian].
27. Kopniak, K. V., Kostunets, T. A. (2015), "Planning and implementation of the personnel management strategy in ensuring the competitive advantages of the enterprise", *Innovatsiina ekonomika*, No. 3 (58), pp. 117-121 [in Ukrainian].
28. Boiko, J., Bazaliyska, N., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M. (2021), "Smart recruiting as a modern tool for HR hiring in the context of business informatization", in *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2021)*, (15-17 Sept. 2021). Deggendorf, Germany. DOI: 10.1109/ACIT52158.2021.9548558.
29. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., Boiko, J. (2020), "Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis", *TEM Journal*, No. 9 (1), pp. 249-260. DOI: 10.18421/TEM91-35.
30. Vedernikov, M., Sandyga, I., Volianska-Savchuk, L., Chernushkina, O., Zelena, M., Koshonko, O. (2020), "Specificity of corporate culture modeling at industrial enterprises in conditions of digital business transformation", in *10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Deggendorf, Germany, pp. 595-600. DOI: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925.
31. Song, L., Li, J. (2018), "Building HR information modeling and risk management: A Bayesian networks approach", in *2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC)*, Xi'an. DOI: 10.1109/IMCEC.2018.8469751.

**M. D. Vedernikov, O. O. Chernushkina, L. V. Volianska-Savchuk**

### **SUBSTANTIATION OF HR STRATEGY IN THE BUSINESS PLAN OF THE COMPANY**

*The purpose of the article is to improve theoretical and methodological approaches and develop practical recommendations for improvement of the technology for development and substantiation of HR strategy in the company's business plan, the implementation of which ensures an increase in the level of labour potential and strengthening of competitive advantages. The article describes the content of business planning, the goals of developing a business plan, and the tasks that business planning solves. The process of business planning and methods of developing a business plan are considered. The typical structure, principles and methodology of drawing up a company's business plan are disclosed. It has been determined that the most important element in the general business plan, which helps in defining the tasks, strategy and goals of the company, and contributes to their implementation through appropriate measures,*

is the HR strategy. The essence, classification characteristics and methodological principles of the formation of the HR strategy in the company's business plan are revealed, the methods of implementing the company's HR strategy are characterized. The relationship between the company's strategy and the HR strategy in business planning is determined.

**Methodology.** An important element of planning that can decisively predict the company's response to the demands of the external environment and support its appropriate behaviour in the market is business planning. The defining component of the general business plan, which helps in defining the tasks, strategy and goals of the company, contributes to their implementation through appropriate measures, is the HR strategy. HR strategy is subject to a specific type of corporate strategy. An HR strategy is formed according to the variant of the company's strategy.

**Results.** One of the modern tools of strategic planning is business planning, which is increasingly used in business practice. The business plan contributes to the improvement of organizational level of the company, it functions as a regulatory document for achieving goals, objectives and implementing the planned strategy. The main goals of developing a business plan are to attract investors, plan the company's economic activities for the near and distant periods in accordance with market needs and the possibilities of obtaining the necessary resources, drawing up documents for obtaining investments, focusing the attention of the company's management on the main problems and directions of development, developing a clear business strategy, obtaining the desired result of activity within a certain time. In the process of business planning, there is a need for certain projects, calculations, substantiations. The leading place among the company's corporate and functional strategies belongs to HR strategies, which are aimed at improving the competitive position of the company and its individual business units. A strategic approach to human resource management processes becomes relevant in conditions of high uncertainty and variability of the company's operating environment. The result of applying a strategic approach to human resources management is specific functional strategies of personnel management, which reflect the organization's orientations on key issues of people management. The strategic goal of the HR strategy in the business plan is to ensure the development of the company due to the effective use of human capital. When forming an HR strategy, the main task becomes the determination of future changes and trends, the substantiation of changes that contribute to the sustainable development of the company.

**Practical implications.** HR strategy is a way of using the opportunities provided by external environment to strengthen and preserve the company's competitiveness through the effective formation, use and development of the company's human resources. Implementation of the HR strategy is an important stage of the overall business plan. For its successful course, the management of the organization must adhere to the following rules: firstly, the goals, strategies, tasks of personnel management must be carefully and timely communicated to all employees of the organization in order to get from them not only an understanding of what the organization and the personnel management service do, but also informal involvement in the process of strategy implementation, in particular, making employees commit themselves to the organization regarding the implementation of the strategy; secondly, the general management of the organization and the heads of the personnel management service must not only ensure the timely use of all resources necessary for implementation (material, equipment, office equipment, financial, etc.), but also have a strategy implementation plan in the form of targeted instructions regarding the state and development of labour potential and record the achievement of each goal. HR strategy corresponds to a specific type of corporate strategy. The main task of the company's management is to choose adequate anti-crisis development strategies.

**Value/originality.** The effectiveness of business planning depends on the applied methodology. Among the most well-known and tested international business planning methods and standards are the UNIDO method, the EBRD method, the Goldman Sachs method, the Ernst & Young method, the TACIS method, and the method according to KPMG standards. In particular, the structure of the business plan according to the UNIDO methodology is aimed at revealing and presenting the benefits of the proposed business idea. The product or service, the target audience, the assessment of competitors, the analysis of competitiveness are described in detail, the marketing strategy, organizational, production and financial plans aimed at the implementation of the proposed business idea are developed. At the same time, only the experience of entrepreneurial activity is cited as an internal assessment of the enterprise. According to the EBRD business plan methodology, it is necessary to describe in sufficient detail the functioning of the business itself, to list the main suppliers, to describe the sales system, the corporate management system, to indicate the scope of implementation, as well as the credit history and current financial results. At the same time,



*the very idea of the project is revealed superficially. The most important element in the overall business plan is the HR strategy. The implementation of the concept of strategic management will be possible only when the company is strategically oriented, when the staff will have a strategic mindset, a strategic planning system will be applied, which will enable the development and use of an integrated system of strategic business plans, and the current activities will be subordinated to the achievement of the set strategic goals.*

**Keywords:** *strategic planning, production development opportunities, company strategy, business plan, HR strategy, enterprise competence, human resources competence.*

DOI 10.24025/2306-4420.68.2023.284576

**Ведерніков М. Д.**, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет

e-mail: arh.mihael@gmail.com

ORCID 0000-0002-9850-3575

**Vedernikov M. D.**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of HR Engineering in Business Economics, Khmelnytskyi National University

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

e-mail: ChernushkinaOO@khnmu.edu.ua

ORCID 0000-0002-7253-0284

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

**Волянська-Савчук Л. В.**, канд. екон. наук, доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет

e-mail: liberty\_lvs@ukr.net

ORCID 0000-0002-4043-9312

**Volianska-Savchuk L. V.**, Ph. D., Associate Professor at the Department of HR Engineering in Business Economics, Khmelnytsky National University