

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69>

УДК 330

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>e-mail: liberty_lvs@ukr.net

Роман ДУРАЧ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0000-6317-6861>e-mail: durachroman@gmail.com

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджуються засади визначення стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства. Розглянуто основні передумови виникнення поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства. Визначено сутність поняття «конкурентоспроможність персоналу», що включає в себе сукупність конкурентоспроможних переваг усіх працівників організації. Здійснено оглядовий аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність працівника на зовнішньому ринку праці, які безпосередню зв'язані з характеристиками ринку праці. Основним елементом досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на сьогодні є саме стратегічний HR-інжиніринг. Здійснено оглядовий аналіз основних принципів HR-інжинірингу. Сформовані завдання, які вирішує впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Розглянуто структуру HR-процесів в контексті застосування інжинірингового підходу. Охарактеризовано впровадження змін у процесі управління персоналом на підприємстві з використанням технологій інжинірингу. Сформовано позитивні наслідки практичного застосування методу інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.

Ключові слова: HR-інжиніринг, конкурентоздатність персоналу, HR-технології, HR-стратегія, управління персоналом.

Lesia VOLIANSKA-SAVCHUK, Roman DURACH

Khmelnitskyi National University

THEORETICAL BASICS OF THE HR-ENGINEERING SYSTEM AT A MODERN ENTERPRISE

The article explores the principles of determining the HR engineering development strategy as a factor in ensuring the high competitiveness of the company's personnel. The main prerequisites for the emergence of the concept of the competitiveness of the company's personnel are considered. The essence of the concept of "staff competitiveness" is determined, which includes the set of competitive advantages of all employees of the organization. An overview analysis of the factors affecting the competitiveness of the foreign worker, which are directly related to the characteristics of the labor market, was carried out. The main element of achieving the long-term competitive position of the enterprise today is the same strategic HR engineering. An overview analysis of the main principles of HR engineering was carried out. The task that solves the implementation of the HR-engineering system at a modern enterprise has been created. The structure of HR processes in the context of the application of the engineering approach is considered. The implementation of changes in the personnel management process at the enterprise using engineering technologies is characterized. The positive consequences of the practical application of the business process engineering method at enterprises have been formed.

Keywords: HR engineering, personnel competitiveness, HR technologies, HR strategy, personnel management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його прибутку залишаються першочерговими завданнями, одним з напрямків вирішення яких є стратегічний розвиток підприємства. Персонал являє собою особливий вид ресурсів, який відіграє провідне значення в системі ресурсного забезпечення діяльності промислового підприємства. Будучи невичерпним резервом підвищення ефективності його функціонування, впливає на конкурентоспроможність підприємства, а також визначає напрями його подальшого розвитку. Більш того, персонал розглядається сьогодні як основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів та методів управління цим ресурсом, тобто стратегії управління персоналом підприємства.

Стратегія як інтегральний системний підхід до організації діяльності підприємства дозволяє: визначати і порівнювати цілі розвитку підприємства; формувати лінію поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його цілей; організувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення визначених цілей.

Основним елементом досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на сьогодні є саме стратегічний HR-інжиніринг – динамічний процес, головною метою якого виступає забезпечення адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства на тривалий період.

В сучасних умовах спостерігається висока конкуренція, у тому числі з міжнародними організаціями, погіршення фінансового становища підприємств через економічну кризу. Все це обумовлює необхідність обґрунтування стратегії розвитку підприємства, що має конкретний характер та може бути представлена у вигляді конкретного плану або програми її реалізації. Це дозволить підприємствам працювати стабільно та забезпечити їм перспективу зростання. HR-інжиніринг є одним із пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства, оскільки спрямований на залучення висококваліфікованих кадрів та на їх утримання.

Світове господарство на сучасному етапі постає на новий рівень управління та використання інженерно-технічних послуг. Характерними рисами глобалізаційних процесів у світі є швидкі темпи розвитку міжнародної торгівлі послуг з менеджменту персоналу. Широкий перелік послуг у сфері менеджменту вимагає постійного поповнення знань управлінської спеціалізації. Разом з тим, виникає й гостра потреба у фахівцях, які здатні нетрадиційними аналітичними способами оцінювати існуючі проблеми, знаходячи невикористані резерви для досягнення максимальних результатів у будь-якій сфері діяльності.

Для українських підприємств інжиніринг, зокрема HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки вітчизняні підприємства потребують впровадження нових світового рівня технологій для зміни системи управління і здійснення виробничої діяльності. Піднесення виробництва до міжнародного надасть можливості високого рівня організації підприємств, їх економічної складової та забезпечить сталий розвиток нашої країни і зростання її добробуту. Таким чином, постає необхідність у впровадженні на підприємствах систем управління персоналом, які ґрунтуються на технологіях інжинірингу.

У сучасних ринкових умовах однією із тенденцій ефективної діяльності є підвищення ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється гуманістичною парадигмою економіки, розвитком теорії людського капіталу, залученням інвестицій у трудовий потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам побудови системи HR-інжинірингу присвятили праці зарубіжні вчені такі, як: М. Хамер, М. Робсон, Уллах Ф., Дж. Чампі та інші. Багато праць присвячено саме розвитку світового ринку інжинірингових послуг, при цьому оминаючи проблеми побудови системи HR-інжинірингу на рівні підприємства. До проблем розвитку інжинірингу зверталися й українські вчені. Серед них слід відмітити: Н. Гординську, В. Капильцова, О. Ситник, Ю. Чубатюк та інших. Концепція конкурентоспроможного трудового потенціалу знайшла своє відображення в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених економістів: О. Арапова, Д. Богині, Н. Глевацької, О. Грішнкової, К. Горицької, О. Грошелевої, Н. Дудіна, О. Іванова, П. Кемпбелла, С. Кравцевич, Л. Лісогор, А. Маршалла, М. Портера, М. Семікіної, О. Славгородської, А. Сміта, Л. Стенлі, Т. Хлопова, І. Цветкова, О. Цимбал, А. Шабурова, А. Шатохіна, В. Щербак та інших. Вчені у своїх працях зверталися до аналізу проблем розвитку інжинірингових послуг в Україні, досліджували основні тенденції та перспективи даного ринку. Але, так само як й зарубіжні автори, мало приділяли уваги особливостям побудови системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Нам саме ця проблема здається цікавою, зважаючи на те, що головним ресурсом будь-якого виду діяльності є саме персонал підприємства чи організації, а від побудови HR-інжинірингу залежить його ефективність.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Світове господарство на сучасному етапі постає на новий рівень управління та використання інженерно-технічних послуг. Характерними рисами глобалізаційних процесів у світі є швидкі темпи розвитку міжнародної торгівлі послуг з менеджменту персоналу. Широкий перелік послуг у сфері менеджменту вимагає постійного поповнення знань управлінської спеціалізації. Разом з тим, виникає й гостра потреба у фахівцях, які здатні нетрадиційними аналітичними способами оцінювати існуючі проблеми, знаходячи невикористані резерви для досягнення максимальних результатів у будь-якій сфері діяльності.

Для українських підприємств інжиніринг, зокрема HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки вітчизняні підприємства потребують впровадження нових світового рівня технологій для зміни системи управління і здійснення виробничої діяльності. Піднесення виробництва до міжнародного надасть можливості високого рівня організації підприємств, їх економічної складової та забезпечить сталий розвиток нашої країни і зростання її добробуту. Таким чином, постає необхідність у впровадженні на підприємствах систем управління персоналом, які ґрунтуються на технологіях інжинірингу.

У сучасних ринкових умовах однією із тенденцій ефективної діяльності є підвищення ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється гуманістичною парадигмою економіки, розвитком теорії людського капіталу, залученням інвестицій у трудовий потенціал.

Формулювання цілей статті

Метою роботи є дослідження сутності та етапів процесу розробки стратегії розвитку HR-інжинірингу з метою забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу.

Розглядаючи сутність етапів побудови системи HR-інжинірингу, необхідно звернутись до наявних трактувань сутності поняття «інжиніринг». Як визначають у своїй монографії С. Поздняков та О. Кузьмін: «Інжиніринг – це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науковотехнічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів» [1, с. 24].

Натомість, Н. Чечина у своєму підручнику, зазначає: «Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства» [2, с. 4]. У цьому визначенні інжиніринг означає докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Важливо зазначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволяє вирішити комплекс управлінських завдань. Це може бути представлено наступним чином (рисунок 1):

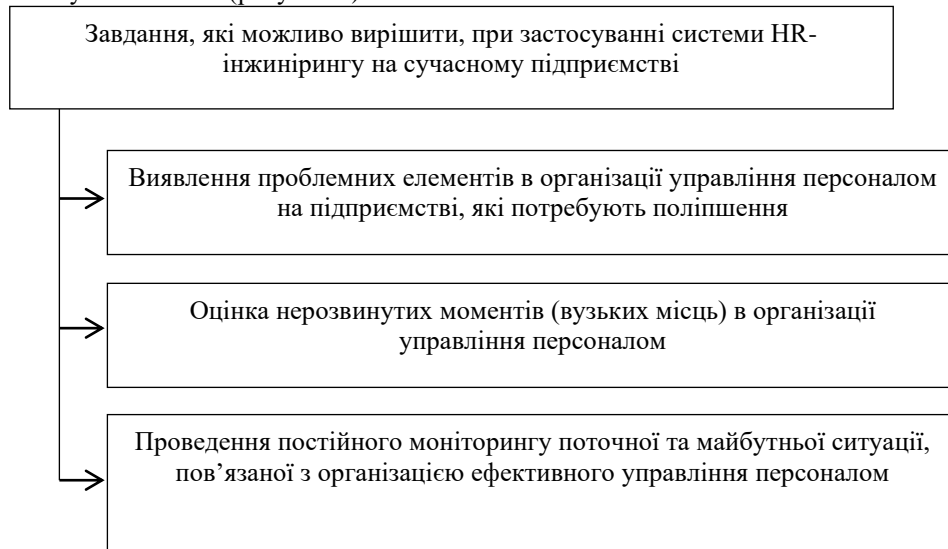


Рис. 1. Завдання, які вирішує впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві потребує реалізації бізнес-процесів, як видів робіт, з побудови системи управління персоналом. Реалізація бізнес-процесів включає в себе види робіт, що безпосередньо пов'язані із системою управління персоналом. Це може бути представлено наступним чином (рисунок 2) [3, с. 105].

Відмітимо, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури підприємства через потребу використання нових елементів системи цінностей. На зміст інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації. Керівництвом підприємства повинні бути проведені відповідні заходи, які будуть сприяти зміні світогляду підлеглих та спрямовані на підвищення рівня впливу працівника на функціонування підприємства. Тобто, в результаті проведеної роботи повинні бути змінені уявлення працівників на їх роль та вплив на процеси, пов'язані із розвитком бізнесу [4, с. 116].

Усе перелічене може бути представлено як основні засади працівника підприємства, які орієнтовані на інновації. Для проведення ефективних змін у системі управління недостатньо лише теоретично змінити принципи, необхідно практично застосовувати їх у роботі підприємства. Тобто, використання принципів інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, на наш погляд, повинно супроводжуватись певними кроками, зміст яких полягає у наступному [5, с. 304]:

1) інжиніринг планування персоналу (визначення джерел для пошуку персоналу, визначення потреби в персоналі, розробка алгоритму визначення потреби у персоналі на підприємстві, навчання керівників підрозділів основам аналізу визначення потреб у людських ресурсах);

2) інжиніринг процедур аналізу й оцінювання робочих місць (посад) (визначення оптимальних умов для ефективного функціонування робочого місця, розробка алгоритму оцінювання змісту діяльності на робочому місці);

3) інжиніринг процедур оцінювання професійних якостей співробітників, індивідуальних планів розвитку персоналу та формування кадрового резерву (визначення загальних вимог до кваліфікації працівників, розробка форм з оцінювання рівня кваліфікації працівників);

4) інжиніринг управління процесом відбору та найму персоналу (визначення вимог до порядку вербування, відбору та найму працівників, розробка анкет з оцінки рівня кандидатів на посаду, деталізація

процедур пошуку, відбору, оформлення й адаптації, розробка процедур з відбору й найму персоналу, навчання керівників підрозділів складанню графіка щодо потреб у персоналі та визначенні кваліфікаційних вимог до нього);

5) інжиніринг управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників (визначення вимог з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, розробка заходів щодо ефективної та мобільної адаптації нових співробітників, деталізація процедур адаптації й професійної орієнтації та їхнього оформлення);

6) інжиніринг управління трудовою дисципліною співробітників (визначення вимог і критеріїв з дотримання трудової дисципліни, розробка типових форм з трудової дисципліни на підприємстві, детальний аналіз процедур по трудовій дисципліні, визначення алгоритму розрахунку компенсації для кожної категорії співробітників) [6, с. 100];

7) інжиніринг управління атестацією (оцінюванням) персоналу й оплатою праці (складання карт умов праці для атестації робочих місць, вивчення законодавчих вимог до процедури атестації персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам атестації, складання плану-графіка робіт з атестації);

8) інжиніринг управління мотивацією співробітників (визначення вимог для створення оптимальних умов соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, розробка методики аналізу стану мотивації, детальний аналіз процедур оцінювання мотивації);

9) інжиніринг управління навчання та професійного розвитку співробітників (визначення вимог до навчання та професійного розвитку, можливих форм, видів і методів навчання, оптимізація форм з планування навчання й професійного розвитку, контролю за якістю навчального процесу й результатами навчання);

10) інжиніринг управління документальним забезпеченням управління людськими ресурсами (оптимізація чинних положень та інструкцій і впровадження нових, формування пакета документації).

У дослідженні [7, с. 8] менеджери організації оцінили 32 напрями HR-управління виходячи з поточного рівня можливостей та стратегічних цілей. Основними напрямками HR-управління, які є стратегічно важливими та потребують практичної реалізації уже сьогодні є [8, с. 59]:

1. Оцифрування HR-процесів. Проблемою реалізації цього напрямку є те, що йому повинен передувати процес розвитку персоналу, який може зайняти час. А це, у свою чергу, може призвести до перерв і перебоїв діяльності, втрати частини працівників. В умовах дефіциту трудових ресурсів така втрата може стати проблемою, вирішення якої лежить через перехід на дистанційні форми виконання трудових обов'язків.

2. Управління талантами у сучасних умовах вимагає найновітніших підходів до їх пошуку, розвитку та застосування їхніх навичок. Сьогодні, як зазначають менеджери, дуже важливо визначити організаційну структуру управління, яка буде привабливою для талановитих працівників.

3. Переосмислення парадигми діяльності HR-менеджера та HR-відділів. Карантинні умови та вихід із них поставили зовсім інші вимоги до процесу управління персоналом. Зокрема, переосмислення робочих процесів, перманентне вдосконалення організаційної структури управління, підготовка до трансформаційних змін повинні стати пріоритетами для HR-спеціалістів.

4. Людиноцентричний підхід повинен стати основою бізнес-процесів, у яких пріоритетами повинні бути не тільки задоволення потреб клієнтів, а й реалізація інтересів працівників. Працівники повинні бути почутими, що формує ініціативність та відповідальність за синергетичний ефект як результат управління організацією.

5. Стратегічний підхід до управління організацією та чіткі перспективні напрями трудової діяльності. Важливо визначити стратегії розвитку працівників, їх кваліфікаційне та кар'єрне зростання, а також багатоваріантність напрямів реалізації цієї стратегії за умов зміни зовнішнього середовища. Хоча тренди HR-управління змінилися внаслідок нових умов функціонування бізнесу та зростаючої невизначеності, принципи HR-інжинірингу як методичного базису здійснення трансформацій повинні бути враховані і в умовах нових соціальних викликів [8, с. 60].

Отже, основними принципами HR-інжинірингу є [9, с. 250]:

1. Гнучкість підходу до конструювання HR-процесів та втілення нової парадигми HR-гри враховуючи особливості функціонування бізнесу.

2. Людиноцентричний підхід до формування бізнес-процесів, який враховує та захищає права та інтереси людей як споживачів та працівників.

3. Системний підхід до формування нової моделі HR-стратегії.

4. Багаторівневість і багатоваріантність впровадження та оцінки HR-стратегії залежно від зовнішніх умов.

5. Економічний та соціальний ефект впровадження HR-інжинірингу.

6. Діджиталізація та цифровізація HR-процесів у поєднанні з розвитком персоналу.

7. Оптимізація HR-процесів за рахунок об'єднання, мінімізації та діджиталізації процесів управління персоналом.

8. Принцип децентралізації відповідальності та автономності управління як засади сучасної парадигми побудови організаційних структур управління та мотивації ініціативності працівників.

9. Впровадження світових стандартів управління бізнес-процесами у HR-процеси.

10. Принцип публічного висвітлення мети та методики HR-інжинірингу, що забезпечить глибоке розуміння персоналом цілей трансформацій та нових функцій, відповідальності, нових принципів комунікації, також реалізацію процесного підходу у бізнес-процеси.

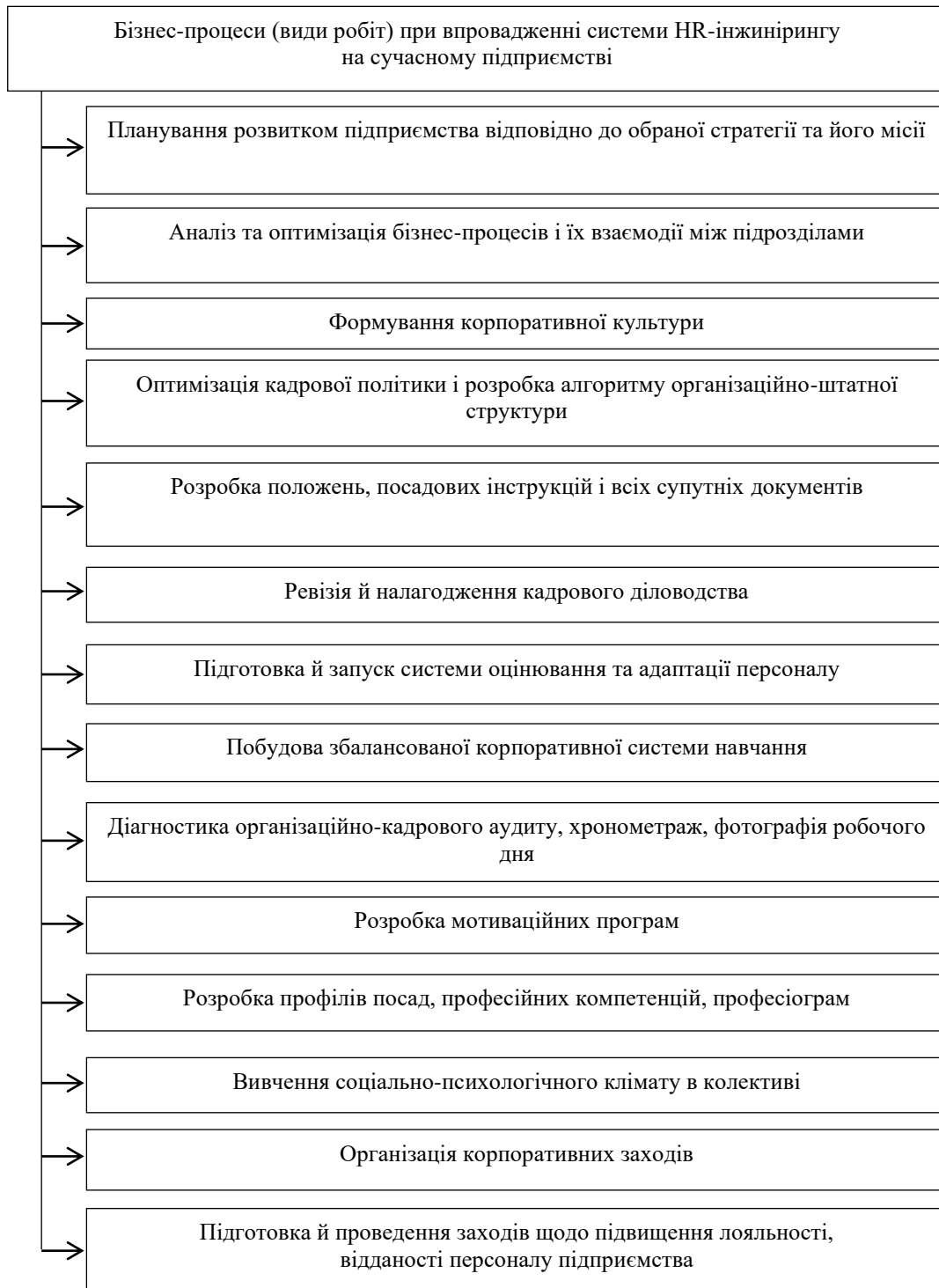


Рис 2. Склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Отже, HR-інжиніринг охоплює структуру HR-процесів, яка включає вхід (процес найму працівників), процеси інтеграції людських ресурсів у бізнес-процеси (адаптація персоналу, розподіл обов'язків за рівнями та функціями, моніторинг і контроль, розвиток персоналу; це все пронизано корпоративною культурою підприємства) та вихід (виконана трудова функція) (рисунок 3) [10, с. 280].

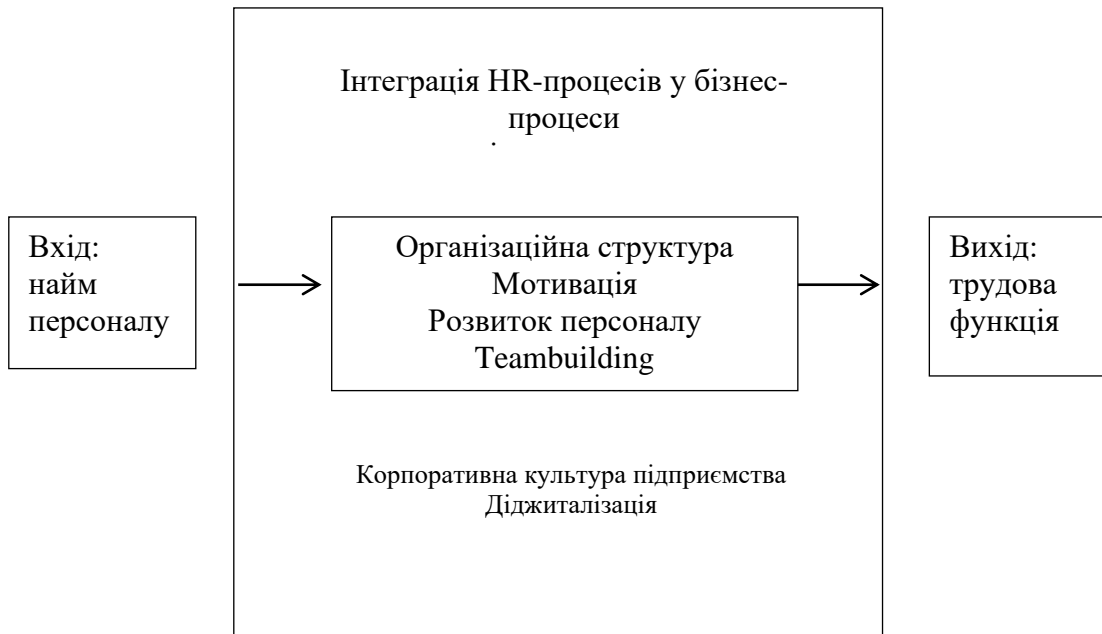


Рис. 3. Структура HR-процесів в контексті застосування інжинірингового підходу

Основними засобами HR-інжинірингу, які застосовуються під час конструювання та оптимізації HR-процесів є [11]:

1. Стратегічні карти як інструмент багатоваріантності розвитку бізнес-процесів та втілення у всіх видах планування та оперативної діяльності підприємства.

2. Організаційна структура управління. За реалізації нових соціальних викликів суспільства набуває популярності та є найбільш дієвим процесний підхід до управління бізнес-процесами, у тому числі управління людськими ресурсами. Крім того, процесний підхід і документальне оформлення регламентів діяльності – це одні з основних вимог стандарту менеджменту якості ISO 9001, що акумулює світовий досвід раціонального управління. За реалізації такого напрямку побудови ієрархічного розподілу відповідальності формуються нові організаційні структури управління, які відповідають новому технологічному устрою – соціократія 4.0. До них належать: матричні структури, бірюзові організації, холократичні структури та ін.

3. Формування портрету (моделей) компетенцій персоналу за допомогою методу архітекtonіки допоможе виявити повторні функції, оптимізувати взаємозв'язки функцій, що виконують різні підрозділи та діджиталізувати операції, а також інтегрувати CRM-системи у корпоративну культуру [11].

4. Моделювання процесу управління людськими ресурсами за допомогою спеціалізованих конфігурацій, таких як ARIS. У цьому напрямі HR-інжинірингу слід сформувати бізнес-модель «AS IS» та «TO BE». Перша модель здійснюється через опис бізнес-процесів, пов'язаних з HR у даний момент часу та візуалізації взаємозв'язків. Далі здійснюється глибокий аналіз HR-процесів та їх взаємозв'язків, а через інструменти архітекtonіки здійснюється їх оптимізація.

5. Підвищення гнучкості процесів HR-управління через розробку матриць гнучкості функціональних одиниць, де вказується взаємозамінність та можливість одночасного виконання бізнес-процесів, автоматизацію.

6. Розробка стратегічних карт та дерева цілей для впорядкування вектору розвитку організації.

7. Розробка збалансованої системи показників, які відображають досягнення стратегічних цілей та розвиток діяльності відповідно до стратегічних карт.

8. Формування мотиваційної політики відповідно до стратегічних карт організації. Базуючись на методичних основах та інструментарію процесу HR-інжинірингу, можемо виділити такі етапи його практичного втілення [42]:

1. Розробка стратегічної карти залежно від мети HR-інжинірингу.

2. Оцінка трудового та ресурсного потенціалу трансформацій.

3. Розробка HR-моделі та її впровадження у бізнес-процеси підприємства.

4. Техніко-економічна оцінка та обґрунтування очікуваного результату та ефекту.

5. Формування бюджету HR-трансформацій.

6. Впровадження нової моделі управління персоналом.

7. Коригування та вдосконалення моделі. Для визначення дієвих інструментів HR-інжинірингу розглянемо окремі, найактуальніші сучасні концепції, підходи та практики в управлінні персоналом [12].

Як зазначають експерти Бостонської консалтингової групи у щорічному звіті «Creating People Advantage» [43], до них належать: управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління

залученістю, поведінкою і культурою – це ті напрями діяльності, які нині повинні бути найпріоритетнішими для керівників. Одним з найважливіших факторів переосмислення організаційної готовності до трансформацій є максимальне розкриття потенціалу працівників шляхом нового погляду на компетенції [11].

Майже три чверті (72%) керівників у світі та дві треті (63%) в Україні визначили «здатність працівників адаптуватись до змін, перекваліфіковуватись та опановувати нові ролі» як пріоритетне завдання для забезпечення можливості реагувати на радикальні зміни у майбутньому. Проте лише 17% керівників у світі та 11% в Україні повідомили про повну готовність своїх організацій до адаптації та професійної перекваліфікації працівників для виконання ними нових ролей, що свідчить про суттєву невідповідність між пріоритетами лідерів і тим, як організації насправді підтримують розвиток персоналу [13, с. 15].

Тож сучасними інструментами HR-інжинірингу, які стали результатом еволюційних змін технологій та революційних викликів невизначеності, є:

1. Новітні фахові компетенції та вимоги. HR-інжиніринг спрямований на балансування людського потенціалу за фаховими компетенціями через співвідношення *hard skills* та *soft skills*. *Hard skills* та *soft skills* – це нові вимоги до HR-менеджера та інших фахівців, які прагнуть збільшити свою конкурентоспроможність та економічного зростання. Так називають компетенції фахівців нової формації, яка відповідає індустріальній формації 4.0. У сучасних компетенціях важливе співвідношення *hard skills* та *soft skills* як баланс між загальними компетенціями та професійними. А *Digital skills* (цифрові компетенції) є необхідною умовою сучасного фахівця в процесі HR-інжинірингу. У кризових і турбулентних умовах функціонування та здійснення своїх трудових обов'язків у синергії з іншими працівниками, емоційний інтелект є базовою фаховою компетенцією як ключовий показник вміння працювати в команді, та якому присвячені численні праці науковців-сучасників [14, с. 134].

2. НЛП-програмування як інструмент мотивації праці та підвищення людського потенціалу підприємства.

3. Коуч-практики як засоби розвитку персоналу (тренінги, менторство, технології *teambuilding* та та ін).

4. Штучний інтелект. Штучний інтелект використовується для виконання завдань, що потребують певного рівня інтелекту, іншими словами, це інструмент, навчений людиною робити інтелектуальні операції, які вміє робити тільки людина. Його відмінність від звичайного програмного забезпечення полягає в швидкості обчислень значної кількості нових якісних даних завдяки вдосконаленим алгоритмам.

Інтегровані програмні продукти, продумані алгоритми відповідей на дії та слова користувачів дозволяють створити «образ людини», здатної ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, новими співробітниками, які проходять адаптаційне навчання, спеціалістами з пільг та компенсацій при нарахуванні зарплат та бонусів, HR-менеджерами та лінійними керівниками під час створення аналітичних звітів [15]. Це забезпечує зростання потенціалу, оперативності виконання завдань та продуктивності праці, обґрунтованість підприємницьких рішень.

Штучний інтелект забезпечує ефективну автоматизацію багатьох функцій бек-офісу для надійних HR-транзакцій та надання послуг за допомогою технологізованих чат-ботів. Технології, які дозволяють провести такий аналіз щодо співробітників, охоплюють *people analytics*, *real-time (continuous) employee experience*, *engagement*, *continuous employee performance* [15].

5. Соціальні мережі як інструмент управління персоналом. Використання соціальних мереж згідно з дослідженнями [50] є надійним цифровим HR-інструментом, оскільки покращують спосіб пошуку роботодавцями та рекрутерами нових талантів. Незважаючи на те, що вони використовуються для реалізації декількох HR-завдань (співбесіди, адаптація, навчання тощо), основна їх роль проявляється у якісному доборі кандидатів на вакансію. Серед менеджерів з персоналу стало популярною тенденцією залучати потенційних кандидатів через різні канали, такі як LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook тощо. Так, згідно з дослідженнями CleverStaff, 92% рекрутерів використовують соціальні мережі під час добору персоналу.

6. Прогнозна HR-аналітика та Big Data. Використання HR-аналітики дає змогу візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення. До підприємств, що застосували HR-інжиніринг в тій чи іншій інтерпретації, належать: всесвітньо відома компанія технологічних інновацій Tesla, ритейлер взуття Zappos, виробник гірських машин Boart Longyear, американський розробник відеоігор Valve, які змінили свою організаційну структуру на холократичну та діджиталізували HR-процеси. Серед українських підприємств відомі кейси [16] ПАТ «Бель Шостка Україна», Київстар, агрохолдинг Kernel, холдинг BKW Group, Укрнафта, Raiffeisen Bank Aval та інші.

Тож, інструментами оптимізації HR-процесів повинні стати:

- розробка матриць розподілу повноважень відповідно до сучасних вимог;
- зменшення ієрархічних рівнів організаційної структури та перехід до холократичних структур управління;
- видалення процесів і функцій, що дублюються та неефективних відносно цілей організації;
- зниження рівня організаційної фрагментарності процесів, видалення зон «безвідповідальності» тощо.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, у результаті впровадження змін у процесі управління персоналом на підприємстві з використанням технологій інжинірингу повинно відбуватися у наступній послідовності:

- визначення стратегії впровадження та функціонування інжинірингу на підприємстві;
- розробка або удосконалення наявної організаційної структури підрозділу (відділу) з управління персоналом на підприємстві;
- планування та прогнозування основних етапів впровадження інжинірингу на підприємстві; – врегулювання календарного плану впровадження інжинірингу з детальним описом всіх етапів (заходи щодо запровадження, реалізації та подальшого розвитку бізнес-процесів інжинірингу);
- проведення моніторингу ефективності дій щодо впровадження інжинірингу й подальше коректування заходів.

Практичне застосування методу інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві буде мати такі позитивні наслідки [17]:

- зменшення кількості рівнів управління структурою персоналу за рахунок оптимізації загальної організаційної структури та підвищення рівня контролю за персоналом з боку менеджерів;
- запровадження багатовекторності у роботі окремих працівників, що у свою чергу слугує збагаченню його досвіду, а також додатковим мотиваційним фактором;
- підвищення рівня делегування у колективі, що дозволяє працівникам приймати самостійні рішення без узгодження з керівником;
- зміна оцінки ефективності роботи працівників: оцінка проводиться за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності;
- зміна за критеріями підвищення за посадами: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін.

Інжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації. Однак, слід відмітити й можливі негативні наслідки, пов'язані з проведенням інжинірингу на підприємстві. Основною проблемою є те, що більшість керівників, ініціюючи процес інжинірингу на своїх підприємствах, очікують негайних практично спрямованих результатів. За досвідом зарубіжних компаній, процес впровадження інжинірингу на підприємстві може тривати у середньому від 6 місяців і більше. В разі повноцінного впровадження інжинірингу, налагодження всіх бізнес-процесів, керівництво підприємства може розраховувати на отримання ефективного механізму управління, який за умови подальшого використання принесе довгоочікуваний результат.

Література

1. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія / С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. – Херсон: Олді-плюс, 2018. – 348 с.
2. Markina I., Chykurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9., No. 4. P. 1-12.
3. Ситник О.Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі / О.Б. Ситник // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2013. – № 4(24). – С. 104-116.
4. Ярошук А.О. Україна в міжнародному обміні інженерно-технічними послугами / А.О. Ярошук // *Управління економічними процесами у світовій та національній економіці: зб. тез наук. робіт*. – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. – 144 с.
5. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 10(62). С. 304–307.
6. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.
7. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. *Innovative Solution in Modern Science*. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.
8. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies Articles*. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.
9. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
10. Gabert. M. The Magic of a New Beginning: A Personnel Development Department Reinvents Itself the Future of HR. *Current Developments and a Methodological Approach to Narrative Transformation of HR Identity, Management for Professionals*, in: Jacques Chlopczyk & Christine Erlach (ed.), *Transforming Organizations*, 2019. pp. 271-285.

11. People & Human Resources: Attracting and supporting exceptional people. URL: <https://www.mckinsey.com/careers/internal-roles/functions-and-roles/people-and-human-resources>. 13. The Future of Jobs Report: WEF. 2020 http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.
12. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resourceopportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resourceopportunities-and-functions.pdf).
13. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2021. P. 284-289.
14. Ведерніков, М. Д., Волянська-Савчук, Л. В., Клімас, В. А., & Конопко, А. Ю. (2020). Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (56), 132-140.
15. Boiko, J., Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., & Bazaliyska, N. (2023). Formation of Innovative Model of Personnel Management on the Basis of Digitalization in the COVID-19 Pandemic. *Management and Production Engineering Review*, 14.
16. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць Наук.-досл. екон. ін-ту / наук. ред. І. Г. Мантуров. 2014. № 3 (154). С. 185–188.
17. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персоналтехнології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112-122.

References

1. Inzhynirnyh system vnutrishnoupravliniskoi informatsii pidpriemstv ta obiednan: monohrafiia / S.V. Pozdniakov, O.V. Kuzmin, V.V. Kiiko, L.M. Akimova. – Kherson: Oldi-plius, 2018. – 348 s.
2. Markina I., Chyurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9., No. 4. P. 1-12.
3. Sytnyk O.B. Dosvid inzhynirynhovoї diialnosti v suchasnomu ekonomichnomu prostori / O.B. Sytnyk // *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*. – 2013. – № 4(24). – S. 104-116.
4. Yaroshchuk A.O. Ukraina v mizhnarodnomu obmini inzhenerno-tekhnichnymy posluhamy / A.O. Yaroshchuk // *Upravlinnia ekonomichnymy protsesamy u svitovii ta natsionalnii ekonomitsi: zb. tez nauk. robit*. – K.: Analytichnyi tsentr «Nova Ekonomika», 2015. – 144 s.
5. Breus A.A., Lobza A.V. Pobudova systemy HR-inzhynirynhu na suchasnomu pidpriemstvi. *Molodyi vchenyi*. 2018. № 10(62). S. 304–307.
6. Bei H.V., Sereda H.V. Transformatsiia HR-tekhnohohii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protseviv. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2019. № 2(34). S. 93–101.
7. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. *Innovative Solution in Modern Science*. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.
8. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies Articles*. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.
9. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
10. Gabert. M. The Magic of a New Beginning: A Personnel Development Department Reinvents Itself the Future of HR. *Current Developments and a Methodological Approach to Narrative Transformation of HR Identity, Management for Professionals*, in: Jacques Chlopczyk & Christine Erlach (ed.), *Transforming Organizations*, 2019. pp. 271-285.
11. People & Human Resources: Attracting and supporting exceptional people. URL: <https://www.mckinsey.com/careers/internal-roles/functions-and-roles/people-and-human-resources>. 13. The Future of Jobs Report: WEF. 2020 http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.
12. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resourceopportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resourceopportunities-and-functions.pdf).
13. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2021. P. 284-289.
14. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Klimas, V. A., & Konopko, A. Yu. (2020). Rozvytok suchasnykh HR-tekhnohohii yak kluchovoho elementu u systemi upravlinnia personalom. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, (56), 132-140.
15. Boiko, J., Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., & Bazaliyska, N. (2023). Formation of Innovative Model of Personnel Management on the Basis of Digitalization in the COVID-19 Pandemic. *Management and Production Engineering Review*, 14.
16. Nevmerzhytska S. M., Petrusenko O. O. Problemy otsinky efektyvnosti systemy upravlinnia personalom. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb. nauk. prats Naук.-dosl. ekon. in-tu / наук. ред. І. Г. Мантуров. 2014. № 3 (154). С. 185–188.
17. Vedernikov M. D., Bazaliiska N. P., Volianska-Savchuk L. V. Obgruntuvannia dotsilnosti peredachi biznes-protseసు upravlinnia personalom pidpriemstva na HR-autsorsynh yak innovatsiinoi personaltekhnohohii. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. S. 112-122.