

ЗАПРОВАДЖЕННЯ HR-ІНЖИНІРИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

БАЗАЛІЙСЬКА Наталія Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці
<https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>
e-mail: n_bazaliyska@ukr.net

У статті досліджено використання сучасних HR-технологій в управлінні підприємством. Досліджено соціальні виклики та сучасні пріоритети бізнесу щодо трансформації HR-процесів. Визначено глобальні тренди інноваційного вектору розвитку цифровізації HR організації. Сформовано сутність процесу реінжинірингу як напрямку удосконалення бізнес-процесів в системі HR-інжинірингу організації. Побудовано етапи запровадження HR-інжинірингу як інноваційного вектору розвитку бізнес-економіки організації. Обґрунтовано карту реструктуризації бізнес-процесу «формування кадрового потенціалу підприємства» на засадах реінжинірингу. Наведено основні засоби HR-інжинірингу, які застосовуються під час конструювання та оптимізації HR-процесів. Охарактеризовано позитивні наслідки практичного застосування методу HR-інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.

Ключові слова: бізнес-процес, інжиніринг, реінжиніринг, hr-технологія, управління персоналом, побудова системи HR-інжинірингу.

IMPLEMENTATION OF HR-ENGINEERING AS AN INNOVATIVE VECTOR OF THE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS ECONOMY OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION

BAZALIYSKA Nataliya

Khmelnyskiy National University

The composition of business processes that are appropriate to implement the system of HR-engineering in a modern enterprise. The main tasks, principles and stages of HR-engineering implementation at the enterprise are considered. Detailed description of the complex of works in the practical application of the principles of engineering business process in the enterprise. The positive and negative consequences of the introduction of the method of engineering business processes.

HR-engineering is implemented at all levels of business process management and is developed in different ways of changing the business environment. HR-engineering techniques include the latest tools, advanced technologies and tools for the transformation of HR-processes and their optimization using digitalization. The study systematizes the latest technologies and tools of HR management and describes their integrated application in HR-engineering technology. A conceptual scheme for understanding HR-processes as an important component of business processes of the enterprise is proposed.

The article examines the use of modern HR technologies in enterprise management. Social challenges and modern business priorities regarding the transformation of HR processes have been studied. The global trends of the innovative development vector of digitalization of HR of the organization have been determined. The essence of the reengineering process was formed as a direction of improving business processes in the organization's HR engineering system. The stages of the introduction of HR engineering as an innovative vector of the development of the organization's business economy have been constructed. The map of the restructuring of the business process "forming the personnel potential of the enterprise" on the basis of reengineering is substantiated. The main means of HR engineering, which are used during the design and optimization of HR processes, are given. The positive consequences of the practical application of the HR-engineering method of business processes at the enterprise are characterized.

Key words: business process, engineering, reengineering, hr-technology, personnel management, building an HR-engineering system.

БАЗАЛІЙСЬКА, Н. (2024). ЗАПРОВАДЖЕННЯ HR-ІНЖИНІРИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ. *Development Service Industry Management*, (1), 75–82.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(12))

BAZALIYSKA, N. (2024). IMPLEMENTATION OF HR-ENGINEERING AS AN INNOVATIVE VECTOR OF THE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS ECONOMY OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION. *Development Service Industry Management*, (1), 75–82.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(12))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови характеризують розвиток світового господарства і економічного зростання першорядним значенням науково-технологічного імперативу й інтенсивною інтелектуалізацією майже всіх

факторів виробництва, які мають суттєвий вплив на національну економіку та обумовлюють її конкурентоспроможність, що спирається на сучасне суспільне відтворення за рахунок інноваційного фактору, який є результатом нового наукового знання. Нові знання створюються та створюють передові інформаційні технології, високотехнологічні послуги й продукти.

Українська економіка також стає інноваційно-орієнтованою, перехідною до нової економіки, заснованої на знаннях. Умови нової реальності вимагають адаптивної поведінки бізнес-структур на підставі адекватного сприйняття і усвідомлення керівництвом і виконавцями наступаючих змін, що тягнуть за собою посилення конкуренції. В умовах інтелектуалізації економіки інноваційні процеси стають істотним фактором, що визначає стратегічний успіх бізнес-структури на ринку товарів і послуг, стійкість і стабільність його розвитку. Інноваційний розвиток бізнес-структури передбачає розробку ідеї та обґрунтування проекту, матеріально-технічне та фінансове забезпечення, управління діяльністю.

Більшість вітчизняних підприємств прагнуть великих прибутків та долі ринку, адже зараз, в умовах глобалізації, конкурують у світі великих транснаціональних корпорацій, які активно працюють у всьому світі, представлені на декількох біржах та мають всесвітньо визнану назву чи бренд. Вони виділяються не лише позначками фінансових ринків, але й величезним змінам у функціонуванні: саме такі підприємства консультанти з менеджменту називають парадигмою, сейсмічною або тектонічною зміною. Найбільш помітна особливість полягає в тому, що швидкість змін сама по собі прискорюється: з кожним роком світ бізнесу – це місце з більш високою швидкістю.

В умовах розвитку процесів глобалізації, для яких характерне прискорення світового обороту товарів і послуг, гострота конкурентної боротьби перманентно зростає. На нашу думку, невід’ємним елементом подібної системи є HR-служба господарюючого суб’єкта, що відповідає, в цілому, за розвиток людського капіталу фірми. В умовах високої конкуренції персонал є головним суб’єктом-об’єктом управління, що володіє стратегічним значенням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням різноманітних аспектів використання HR-систем на підприємстві присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: С. Алексєєва, Ю. Арзуманяна, А. Борсукова, Є. Зуєвої, І. Кальницької, Д. Карпова, А. Морозова, Г. Мюллера-Штеванса, О. Кириченко, П. Козика, Д. Любовіної, П. Михайлова, М. Попова, Ж. Пророчук, В. Цветкова, Р. Фадєєва, Ю. Харченко, Ф. Джозефа, Лі Данга, Е. Дж. Умбла, Р. Рональда тощо [1-5]. Разом з тим, трансформація технологій управління персоналом під впливом оновлення знань щодо можливостей цифрової економіки все більше пришвидшується, що вимагає більш глибокого вивчення, систематизації та оцінки, а також визначення напрямів поширення і застосування цифрового HR у діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням передових інформаційних технологій.

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 [2-7].

До проблем розвитку інжинірингу зверталися й українські вчені. Серед них слід відмітити: Н. Гординську, В. Капильцова, О. Ситник, Ю. Чубатюк 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 [6-11].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

І все ж таки, сучасний стан проблеми здійснення HR-інжинірингу бізнес-процесів потребує більш глибокого вивчення та якісного дослідження методик HR-інжинірингу, вдосконалення вже існуючих механізмів в рамках адаптації для подальшого застосування вітчизняними підприємствами в умовах сучасної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей використання HR-інжинірингу бізнес-процесів як складової частини формування та підвищення рівня інноваційного розвитку організації з визначенням практичного значення та характеристика інструментів імплементації HR-інжинірингу в загальну систему управління за умов нових соціальних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поява нових інституціональних умов ведення бізнесу, особливості впливу трансформаційних процесів на економіко-управлінські моделі функціонування вітчизняних будівельних підприємств, інтеграція різних організаційно-правових форм та форм власності, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотні зміни у виборі технологій та інструментарію управління

персоналом, що визнається як одна з найбільш важливих сфер розвитку на стадіях життєвого циклу організації, яка здатна підвищити її ефективність і продуктивність операційної діяльності.

Сучасні пріоритети бізнесу щодо трансформації HR-процесів роблять нагальними вимоги пошуку ефективних інструментів побудови організаційної структури та управління персоналом. Такої злагодженості роботи можна досягти за допомогою вбудови у систему управління інструментів інженерно-технічних систем. Такі інструменти систематизовані та адаптовані до управління змінами економічними системами у методику інжинірингу. Розвиток цього підходу до управління змінами призвів до появи HR-інжинірингу як напрямку менеджменту.

Інжиніринг – це особливий вид діяльності, яка являє собою науково-технічний та інженерний підходи до втілення проєктів, що має своєю кінцевою метою отримання оптимальних результатів від капіталовкладень чи інших витрат. Наука пізнає, енергує нові ідеї і рішення, а інжиніринг доводить їх до практичного використання [1, с. 15-20]. Тобто, інжиніринг являє собою систему методичних інструментів вирішення конкретної проблеми через застосування творчого підходу до прийняття управлінських рішень, синтезу та моделювання для формування нової більш ефективної системи розвитку. Інжиніринг як методика характеризується масштабом, комплексністю, багаторівневістю та поліваріантністю.

HR-інжиніринг є синергією впливу революційних змін, що відбуваються і в сфері людських ресурсів: HR 4.0 стає одним із чинників сучасного розвитку бізнесу. Нові технології обміну даними між різними системами значно підвищують ефективність прийняття рішень із управління персоналом; поява eSocial (комп'ютеризована система державного управління соціальною підтримкою та захистом населення в багатьох країнах) заохочує відділи кадрів запроваджувати нові технології ведення документації. Починають створюватися цифрові робочі місця. HR-підрозділ зосереджує свою діяльність на стратегічних питаннях розвитку організації, бере безпосередню участь в управлінні організацією. Набувають актуальності та розвиваються HR-аналітика, HR-консалтинг, машинне навчання (ML). HR-сфера загалом інтегрується в бізнес-процеси фірми [2, с. 28].

Зміст застосування інженерного підходу до управління організацією полягає у конструюванні та візуалізації структури управління, моделюванні розвитку організації та імплементації інформаційних технологій у бізнес-процеси тощо. HR-інжиніринг – це системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру.

Незважаючи на всі досягнення в автоматизації бізнес-процесів HR-інжиніринг, люди з їх інтуїцією, знаннями, вміннями і навичками залишаються ключовим фактором успіху цифрового підприємства, тому традиційні системи управління кадрами трансформуються в управління талантами, навчанням і розвитком творчої та інтелектуальної діяльності персоналу (таблиця 1).

Із таблиці 1 видно, що HR-тренди є частиною тенденцій і течій, що створюються під впливом інтенсивної цифровізації ринку і всього економічного простору. Це можна пояснити тим, що автоматизація будь-яких процесів, що відбуваються в економіці, так чи інакше пов'язана зі змінами на ринку праці. В кінцевому підсумку, основний двигун цифровізації – це люди, творці і разом з тим користувачі цифрових технологій. Закономірно, що цифровізація насамперед пов'язана саме зі сферою управління персоналом, і лише слідом через неї – з іншими сферами.

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 проєктів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проєктів» [3, 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» [4, с. 58]. У цьому визначенні інжиніринг означає докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Підприємство має вирішити як, з урахуванням особливостей своєї діяльності та з використанням нових технологій, побудувати ефективну систему управління персоналом.

Досвід управління економічними об'єктами показав, що ефективність функціонування організації залежить не стільки від рівня автоматизації інформаційних процесів, скільки від аналітичної цілеспрямованості процедур самої управлінської діяльності та в обґрунтованості прийнятих фахівцями рішень. В основі цього лежить системно-технічний, інженерний підхід, який отримав назву бізнес-інжинірингу.

Під бізнес-інжинірингом розуміється виконання комплексу, проєктувальних робіт по розробці методів і процедур управління бізнесом, коли без зміни прийнятої структури управління в організації (підприємстві, фірмі) досягається поліпшення її фінансового положення.

Глобальні тренди інноваційного вектору розвитку цифровізації HR організації в умовах глобалізації

Тренд		Зміст
Глобальні тренди	Глобалізація в сфері цифрової індустрії	Технології можуть бути однаково затребувані у всіх куточках світу, що породжує до них інтерес інвесторів з різних країн. При цьому вітчизняні компанії все більше вбудовуються в міжнародні альянси, створюючи партнерські відносини
	Цифровізація державних послуг	Держава стимулює бізнес до того, щоб впроваджувати високотехнологічні процеси, з іншого – вона є активним споживачем нових технічних розробок і цифрових рішень
	Цифрова етика	З кожним роком присутність в соціальних мережах стає все більш і більш витратною з точки зору часу. Поступово кожен стає не тільки споживачем, але і постачальником інформаційного контенту в мережах, що накладає певну відповідальність.
	HR Digital	Цей глобальний тренд, що позначає перехід до діджиталізації, є новим етапом розвитку HR-галузі та виводить роботу HR-ів на новий рівень менеджменту, де вони повинні застосовувати сучасні digital-інструменти
HR-тренди	Затребуваність аутсорсингу	Це передача неосновних, але важливих процесів компанії зовнішнім виконавцям. Сучасний світ стрімко змінюється. З'являється багато нової інформації, в якій потрібно вміти розбиратися. Тому сьогодні компанії більше зацікавлені в аутсорсингу, а глибина penetрації провайдера у внутрішні процеси компанії стає вагомішою. Вже недостатньо виконувати адміністративну, кадрову та бухгалтерську роботу. Цими процесами потрібно управляти
	Нові моделі кар'єри	На практиці з'являється все більше прикладів того, як кандидатів вибирають з використанням тестового завдання або використовують елементи гейміфікації для залучення і відбору. У таких випадках має значення лише те, що кандидат вміє і як саме він виконує цю роботу. Резюме в такому випадку може не знадобитися зовсім
	HR-маркетинг	Інструменти, які використовуються в маркетингу, плавно переходять і в сферу HR. Наприклад, досвід клієнта класично вивчали маркетологи, а сьогодні будь-який HR вивчає шлях кандидата і шлях співробітника. І починається цей шлях задовго до того, як людина приходить на співбесіду. Він бачить інформацію про компанію в відкритих джерелах, в соцмережах, чує від знайомих, читає відгуки. Це все формує точки вражень, які впливають на його вибір. Навіть в той момент, коли співробітник залишає компанію, ця точка не стає останньою. Колишній співробітник може продовжувати купувати продукцію компанії, рекомендувати друзям роботу в ній або стати діловим партнером.
	Автоматизація в HR: чат-боти і відео-інтерв'ю	Технології найбільш ефективні тоді, коли вони доповнюють людей, а не замінюють їх. Чат-бот (програма, яка імітує поведінку людини при спілкуванні з користувачем, виконуючи дії, закладені алгоритмом) спрощує процес пошуку і підбору для всіх учасників. Відео-інтерв'ю як інструмент підбору активно використовують HR багатьох компаній. Відео-інтерв'ю не замінює особистої бесіди, але стає першим етапом відбору
	Формування культури навчання	Компетенції сьогодні зростають повільніше, ніж того вимагає ринок. Передові компанії перетворюють кар'єру і можливості навчання в цифровий інтерактивний досвід, активно використовуючи елементи гейміфікації. Завдання HR сьогодні – сформувати культуру, в якій кожен співробітник буде зайнятий самонавчанням, здатний швидко переїмати знання та досвід колег і, разом з тим, готовий ділитися своїм власним досвідом з іншими. Ринок праці стрімко змінюється, кидаючи нові виклики всім, хто пов'язаний з управлінням персоналом. Змінюються парадигми і стратегії, з'являються нові підходи в підборі, адаптації, навчання, мотивації та інших HR функцій
	Тренди на ринку праці	Дедалі поширенішими стають такі тенденції, як – Віддалений режим роботи, фріланс: паралельна робота, друга кар'єра; поява «гібридних кар'єр» – використання в роботі навичок з різних професій; володіння синтетичними знаннями; поява великої кількості нових професій; неповна зайнятість і тимчасові трудові контракти

Метою бізнес-інжинірингу є забезпечення фахівцеві найбільш сприятливих умов роботи при підвищенні прибутковості організації (за рахунок досягнення ефективності виробництва), зниженні собівартості проєктованих робіт, скороченні внутрішніх витрат, підвищенні професійної підготовки, відповідальності, продуктивності праці персоналу, збільшенні об'єму продажів, надання широкого спектру послуг на ринку. Інжиніринг бізнесу ввів обов'язковий набір прийомів і методик, які організація повинна використовувати для проєктування бізнесу відповідно до своїх цілей. Діяльність організації розглядається як процес, який може бути спроєктований, змодельований, і якщо необхідно, то перепроєктований відповідно до інженерних принципів і обліку поставлених цілей [5].

Не тільки проєктування, але і функціонування бізнес-процесів повністю залежать від використання фахівцями (економістами, менеджерами, керівниками середнього і верхнього рівнів управління організацією) досягнень в області нових технологій (використання корпоративних систем, інтернет – технологій для активізації бізнесу та інш.). Робота фахівців в середовищі автоматизованих технологій дає великий економічний ефект. Створення такого складного організаційно-технологічного комплексу методичних рішень, направлено на кардинальне поліпшення управління бізнесом отримало назву реінжиніринг бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це розвиток методів інжинірингу, зокрема, системно-технічного і інформаційного підходів до проєктування бізнес-процесів. Об'єктами вивчення і проєктування реінжинірингу є бізнес-процеси, що протікають в організації. Основне завдання реінжинірингу – перепроєктування системи управління що діє, і створення на базі інтегрованої інформаційної системи нової технології управління бізнесом. Досягається це тим, що реінжиніринг передбачає заміну ієрархічного (структурного), строго функціонального принципу управління усередині організації на процесний

(міжфункціональний), який повинен забезпечувати підвищення якості; вироблюваній продукції (послуг) за рахунок формування потоку завдань, що переходять від одного виконавця до іншого або від одного підрозділу до іншого. [6].

Як свідчить таблиця 2, саме реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення – погляд на побудову компанії і здійснюваних у ній процесів як на інженерну діяльність. Підприємство розглядають як об’єкт, який може бути спроектований або перепроєктований відповідно до інженерних принципів.

Таблиця 2

Реінжиніринг як напрям удосконалення бізнес-процесів в системі HR-інжинірингу організації

Автоматизація	Інформаційний реінжиніринг	Реструктуризація	Реорганізація	Тотальне управління якістю (TQM)	Реінжиніринг
Рационалізація і підвищення ефективності виконання операцій і процедур	Оновлення застарілих інформаційних систем на основі сучаснішого обладнання	Зміна розмірів підприємства, що спричиняє зменшення його можливостей	Скорочення Числа рівнів управління	Постійне поліпшення існуючих бізнес-процесів	Докорінна зміна способу господарювання з метою значеного підвищення їх ефективності і результативності

HR-інжиніринг охоплює структуру HR-процесів, яка включає вхід (процес найму працівників), процеси інтеграції людських ресурсів у бізнес-процеси (адаптація персоналу, розвиток персоналу; пронизано корпоративною культурою підприємства) та вихід (виконана трудова функція).

Виділимо етапи реалізації HR-інжинірингу бізнес-процесів організації (рисунок 1) [7, с. 305].

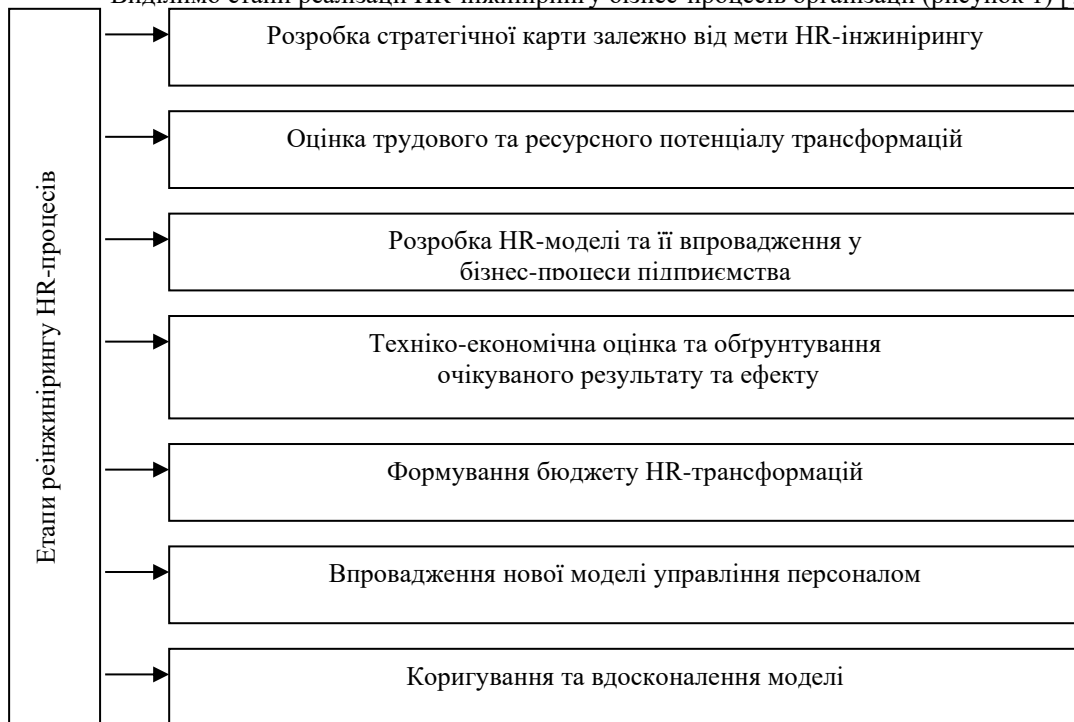


Рис. 1. Етапи запровадження HR-інжинірингу як інноваційного вектору розвитку бізнес-економіки організації

Отже, впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів вимагає вдосконалення корпоративної культури підприємства, впровадження в нього елементів нової системи цінностей. На зміст інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації. Повинна бути проведена величезна робота, перш ніж працівник буде вважати, що від його роботи залежить в організації багато чого, що від нього потрібна активна участь у всіх процесах, пов'язаних із розвитком бізнесу.

Сучасний економічний досвід у галузі реінжинірингу свідчить про той факт, що реінжиніринг бізнес-процесів може розглядатися не тільки як кардинальні зміни процесу або його побудови з нуля, а і як його уточнення, деталізація, переосмислення або переоцінка. Реінжиніринг дозволяє стандартизувати сам процес за допомогою приведення характеристик процесу до стандартних процедур, моделей і фундаментальної або часткової зміни сутності й характеру виконуваних робіт і всієї системи управління [8, с. 96].

В рамках реінжинірингу відповідного процесу, запропонована карта реструктуризації процесу «формування кадрового потенціалу підприємства», яка представлена в таблиці 3. Запропонована в таблиці 3 карта реструктуризації відображає всі елементи процесу «формування кадрового потенціалу підприємства», дозволяє деталізувати бізнес-процес з точки зору його основних характеристик та у перспективі подальших

досліджень дає змогу графічно зобразити модель відповідного бізнес-процесу, яка буде відображати детальну структуру підпроцесів та операцій основного процесу.

Таким чином, використання процесного підходу в управлінні персоналом – це управлінський інструментарій, який дозволяє: зменшити непродуктивність праці і підвищити якість кадрового складу підприємства; підвищити потенціал працівників й потенціал і конкурентоспроможність всієї установи.

Таблиця 3

Карта реструктуризації бізнес-процесу «формування кадрового потенціалу підприємства» на засадах реінжинірингу

Назва	Сутність
Найменування процесу	Процес «формування кадрового потенціалу підприємства»
Визначення процесу	Етапне планування розвитку кадрового потенціалу на усіх стадіях розвитку персоналу з урахуванням потреб підприємства
Мета процесу	Задоволення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах у необхідній кількості і необхідної якості
Ресурси	Потенційні працівники, або працівники, що знаходяться на будь-якому етапі формування потенціалу
Структура процесу	Підпроцеси (операції), які відповідають етапам формування кадрового потенціалу, а саме: планування трудових ресурсів; підбір кандидатів за кількісними та якісними характеристиками; набір персоналу; призначення на посаду; оцінка професійних навичок; навчання або підвищення кваліфікації; просування по службі
Власник процесу	Директор (або заступник генерального директора) по роботі з персоналом, який визначає основний вектор розвитку кадрового потенціалу в межах підприємства, перспективне планування кадрового складу, ресурсне забезпечення і ефективність процесу
Керівник процесу	Начальник кадрової служби, який відповідальний за поточне планування і ведення процесу набору, підбору, оцінки ефективності персоналу та його подальшого розвитку, з метою досягнення запланованих результатів
Нормативи процесу	Документація, яка містить регламентований хід процесу формування кадрового потенціалу, з урахуванням показників норм розвитку працівника на всіх стадіях формування відповідно до посади та вимог підприємства
Входи процесу	Потреба у працівниках необхідного профілю та кваліфіковані кадри, які заняті на інших робочих місцях, але потенційно задовольняють кадровим потребам підприємства
Виходи процесу	Працівники підприємства, які отримали додаткову цінність і є необхідними хоча б у одному або декількох підрозділах підприємства
Визначення постачальників процесу	Сукупність працівників (кадрів), які представлені на ринку праці і відповідають потребам підприємства, випускники ВНЗ
Визначення споживачів процесу	Підрозділи підприємства, які мають потребу у кадрах
Оцінка процесу	Якісні та кількісні характеристики працівників, які задовольняють потреби підприємства
Показники результативності процесу	Показники, що показують відповідності фактичних результатів процесу формування кадрового потенціалу запланованим
Показники ефективності процесу	Показники, які відображають зв'язок між досягнутим результатом і кількістю використаних ресурсів

Основними засобами HR-інжинірингу, які застосовуються під час конструювання та оптимізації HR-процесів є [9, с. 59]:

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, біюзові 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.

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 научності 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.

Практичне застосування методу HR-інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві буде мати такі позитивні наслідки:

- 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. [10, с. 401].

До підприємств, що застосували HR-інжиніринг в тій чи іншій інтерпретації, належать: всесвітньо відома компанія технологічних інновацій Tesla, ритейлер взуття Zappos, виробник ірських машин Boart Longyear, американський розробник відеоігор Valve, які змінили свою організаційну структуру на холократичну та діджиталізували HR-процеси. Серед українських підприємств відомі кейси [11] ПАТ «Бель Шостка Україна», Київстар, агрохолдинг Kernel, холдинг ВКВ 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

Отже, застосування HR-інжинірингу як інноваційного вектору розвитку бізнес-економіки організації дозволяє побудувати найбільш оптимальні форми організаційної взаємодії персоналу, керівництва, власників та споживачів процесу, якісно перетворити динамічні й структурні характеристики працівників у потенційні можливості трудового колективу і всього підприємства, що сприятиме підвищенню його інноваційного розвитку та прибутковості.

Література

1. Тугай О.А., Власенко Т.В. Загальні основи інжинірингової діяльності та її сучасний стан в Україні. Нові технології в будівництві. 2018. №34. С. 15-20.
2. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. Економічна теорія та право. 2020. №4 (43). С. 26–45. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-26.
3. 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.
4. Vij Sh. Moral Fiber: Awakening Corporate Consciousness. 2017. URL: <https://www.ama#zon.com/Moral#Fiber#Awakening#Corporate#>
5. Consciousness/ dp/16196162975. Cambridge business English dictionary. — Cambridge: Cambridge University Press. — 2011.
6. Data Warehousing Battle of the Giants: Comparing the Basics of the Kimball and Inmon Models: by Mary Breslin <http://www.bibestprac#tices.com/view#articles/4768>
7. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Молодий вчений. 2018. №10(62). С. 304–307.
8. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. №2(34). С. 93–101.
9. 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.
10. Dani Safa, Faridi Mohamed. The factors of acceptance and use of HRIS. Technium Social Sciences Journal. 2020. vol. 9(1), pp. 397-404.
11. Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>

References

1. Tuhaj, O.A. and Vlasenko, T.V. (2018), "General basics of engineering activity and its current state in Ukraine", *Novi tekhnologii v budivnytstvi*, vol. 34, pp. 15-20.
2. Shevchenko, L.S. (2020), "HR 4.0: a revolution in human resources", *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. 4 (43), pp. 26–45, available at: DOI: 10.31359/24115584202043426 (Accessed 14 Sep 2023).
3. Pozdniakov, S.V., Kuzmin, O.V., Kiiko, V.V., Akimova, L.M. (2018), *Inzhynirnyh system vnutrishnoupravlinskoi informatsii pidpriemstv ta obiednan: monohrafiia*, Kherson, Oldi-plius, 348 s.
4. Vij, Sh. (2017), "Moral Fiber: Awakening Corporate Consciousness", available at: <https://www.amazon.com/Moral#Fiber#Awakening#Corporate#Consciousness/dp/1619616297> (Accessed 10 Dec 2023).
5. Cambridge University (2011), *Cambridge business English dictionary*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
6. Breslin, M. (2004), "Data Warehousing Battle of the Giants: Comparing the Basics of the Kimball and Inmon Models", available at: <http://www.bi#bestpractices.com/view#articles/4768> (Accessed 10 Dec 2023).
7. Breus, A.A. and Lobza, A.V. (2018), "Construction of HR-engineering at a modern enterprise", *Molodyi vchenyi*, no. 10(62), pp. 304–307.
8. Bej, H.V. and Sereda, H.V. (2019), "Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2(34), pp. 93–101.
9. Thomas, G. (2020), "Digital Maturity of HR in SMEs", *European Journal of Economics and Business Studies Articles*. European Center for Science Education and and Research, 2020. vol. 6, pp. 56-61.
10. Dani, Safa and Faridi, Mohamed, (2020), "The factors of acceptance and use of HRIS", *Technium Social Sciences Journal*, vol. 9(1), pp. 397-404.
11. Interfax-Ukraine (2020), "Digital business transformation: how do companies in Ukraine do it? ", available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html> (Accessed 14 Sep 2021).