

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 10, 2021 | 28.10.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.86](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.86)

УДК 331.1:005.95/.96

В. І. Кифяк,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
ORCID ID: 0000-0002-6104-6403*

В. М. Запхляк,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту та адміністрування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
ORCID ID: 0000-0002-9048-8657*

ІНСТРУМЕНТИ HR-ІНЖИНІРИНГУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

V. Kyfyak

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business
Economics and Human Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

V. Zapuhlyak

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic
Theory, Management and Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

HR-ENGINEERING TOOLS IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

У статті обґрунтовується необхідність трансформацій процесів управління персоналом та застосування HR-інжинірингу як дієвого інструменту вдосконалення HR-процесів та організаційної структури управління. Досліджено соціальні виклики та сучасні пріоритети бізнесу щодо трансформації HR-процесів, спричинені та коронакризою.

Методичний підхід до побудови HR-інжинірингу ґрунтується системно-структурному методі до управління людськими ресурсами, який базується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру. HR-інжиніринг реалізовується на всіх рівнях управління бізнес-процесами та розробляється при різних варіантах зміни бізнес-середовища. Методика HR-інжинірингу включає новітні інструменти, передові технології та засоби для трансформації HR-процесів та оптимізації їх з використанням діджиталізації.

У дослідженні систематизовані новітні технології та інструменти управління персоналом та охарактеризоване їх комплексне застосування у технології HR-інжинірингу. Запропоновано концептуальну схему до розуміння HR-процесів як важливого компонента бізнес-процесів підприємства. Проаналізовано практичні аспекти імплементації інструментів HR-інжинірингу у діяльність провідних підприємств світу.

The COVID-19 pandemic and turbulent crises determine the need to adapt the economic paradigm of organizational management, have become significant stimuli for the transformation of HR-

processes and catalysts for change, making the implementation of effective HR management tools urgent and unprecedented.

The necessity of HR management processes transformations and the use of HR-engineering as an effective tool for improving HR-processes and organizational management structure are substantiated in the article. The social challenges and current business priorities for the transformation of HR-processes caused by coronary crisis are studied.

It is determined that the main priorities of transformation are digitalization of HR-processes, talent management, human-centered and strategic approaches to human resources management in the organization through a paradigm shift in the distribution of competencies.

The methodological approach to building HR-engineering is based on a system-structural method of human resource management, which is based on the new concept integration of personnel management into the business model of the enterprise through building organizational structure, business process optimization, digitalization and corporate culture. 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 practical aspects of implementation of HR-engineering tools in the activity of the world's leading enterprises are analyzed.

Thus, in order to ensure the development of enterprises the opportunity to maintain and improve their competitive position in the face of fluctuations, HR-engineering is a practical tool for change in accordance with the new business conditions.

Ключові слова: *HR-інжиніринг; HR-процеси; управління персоналом; менеджмент; HR-технології.*

Keywords: *HR-engineering; HR-processes; HR; management; HR-technologies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Швидкий темп змін, що забезпечуються розвитком конкуренції, технологій і вимогами споживачів, стає важливим викликом для суб'єктів господарювання. У таких умовах бізнес-структура повинна працювати злагоджено та ефективно, для цього механізм управління та модель розвитку повинна бути максимально зрозумілими, визначеними та оптимальними.

Процес управління персоналом як основний бізнес-процес та необхідна умова розвитку підприємств потребують переосмислення в умовах нової ери невизначеності, новітніх технологій та цифровізації бізнес-процесів. При чому саме HR-процеси є ядром та базою подальших трансформацій в бізнес-структурі, оскільки відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства та надання підприємницької діяльності характеристик гнучкості.

Коронакриза зіграла роль флуктацій до трансформації HR-процесів та каталізатора змін, зробивши вимоги впровадження дієвих інструментів, таких як HR-інжиніринг, нагальними та безпрецедентними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Оскільки HR-інжиніринг являє собою складну інтегровану систему, то і дослідження цієї сфери стосується різних аспектів, рівнів та інструментів.

Концептуальні основи інжинірингу у процесі управління організацією уперше визначив Ф. Тейлор в книзі «Принципи наукового менеджменту» [1].

Термін «бізнес-інжиніринг» уперше застосували М. Хаммер і Дж. Чампі у відомому маніфесті «Реінжиніринг корпорації» [2], у якому були визначені суть та принципи застосування інжинірингових підходів до управління бізнес-процесами.

Сучасний підхід до HR-інжинірингу відображається у дослідженні [3], у якому HR-інжиніринг визначається як комплекс управлінських завдань щодо побудови (вдосконалення) ефективної системи менеджменту персоналу (включає процедури планування персоналу, аналізу та оцінювання робочих місць, оцінювання професійних якостей співробітників, відбору персоналу, управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників, управління трудовою дисципліною, мотивацією, управління атестацією та оплатою праці персоналу, управління навчанням та професійним розвитком) [3, с. 304–307].

Цифрові трансформації та діджиталізацію як важливий інструмент HR-процесів розглядали Г. Бей та Г. Середа [4], які проаналізували основні тенденції технологічних змін та драйвери розвитку HR-менеджменту. Дж. Томас [5] досліджує проблеми та бар'єри цифровізації сфери HR на підприємствах, а Д. Сафа та Ф. Могамед [6] описують інструменти імплементації інформаційних систем у HR-процеси.

Нові соціальні виклики та HR-тренди описують М. Габерт [7] та С. Аурелія, М. Момін [8]. Сучасні інструменти визначені у працях М. Хазім [9], а А. Сенгупта, Ш. Лалвані та ін. [10] описують практичні аспекти застосування технології SMAC (соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології) в управлінні HR-процесами.

Особливу роль у пошуках новітніх підходів до HR-трансформацій набули дослідження та напрацювання міжнародних компаній та організацій, таких як Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte), представлені у вигляді сценарних досліджень тенденцій розвитку HR-процесів [11]; міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company [12], Всесвітнього економічного форуму в Давосі (Звіті «The Future of Jobs 2020») [13], який провів дослідження настроїв та пріоритетів топ-менеджерів 300 міжнародних компаній щодо бачення розвитку подальших процесів в управлінні людськими ресурсами; Бостонської консалтингової групи у щорічному звіті «Creating People Advantage» [14].

Та в умовах, коли щодня удосконалюються технології, здійснюються переналаштування систем управління персоналом, що впливає на зміну парадигми HR-інжинірингу, дослідження його методичних підходів в аспекті імплементації в основні бізнес-процеси потребують комплексного аналізу та системного підходу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення практичного значення та характеристика інструментів імплементації HR-інжинірингу в систему управління підприємством за умов нових соціальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформаційні процеси в бізнесі, вимоги нової ери невизначеності та змін потребують розробки та впровадження ефективних HR-підходів, переосмислення принципів і технологій управління персоналом. Для впровадження нових концепцій в HR-управління менеджери вже використовують аналітичні та цифрові інструменти для кардинального переформатування (інжинірингу) концепції розвитку людських ресурсів на підприємствах, стратегії побудови комунікацій та оптимізації бізнес-процесів відповідно до нових HR-трансформацій.

Нові соціальні виклики та кризові явища, спричинені COVID-19 змінили настрої та погляди керівників підприємств щодо HR-процесів. За результатами звіту ВЕФ «The Future of Jobs 2020» [13], 43% представників опитаних підприємств вказують, що вони готові скоротити кількість робочих місць через технологічну інтеграцію, 41% планують розширити використання підрядників для виконання спеціалізованих робіт, а 34% планують збільшити кількість персоналу завдяки технологічній інтеграції. До 2025 року кількість часу, витраченого на виконання поточних завдань людьми та машинами, стане однаковою. Значна частка компаній також очікує, що в найближчі п'ять років вони змінять своє місце розташування, структуру бізнес-процесів і чисельність робочої сили через інші фактори, не пов'язані з технологіями (рис. 1).

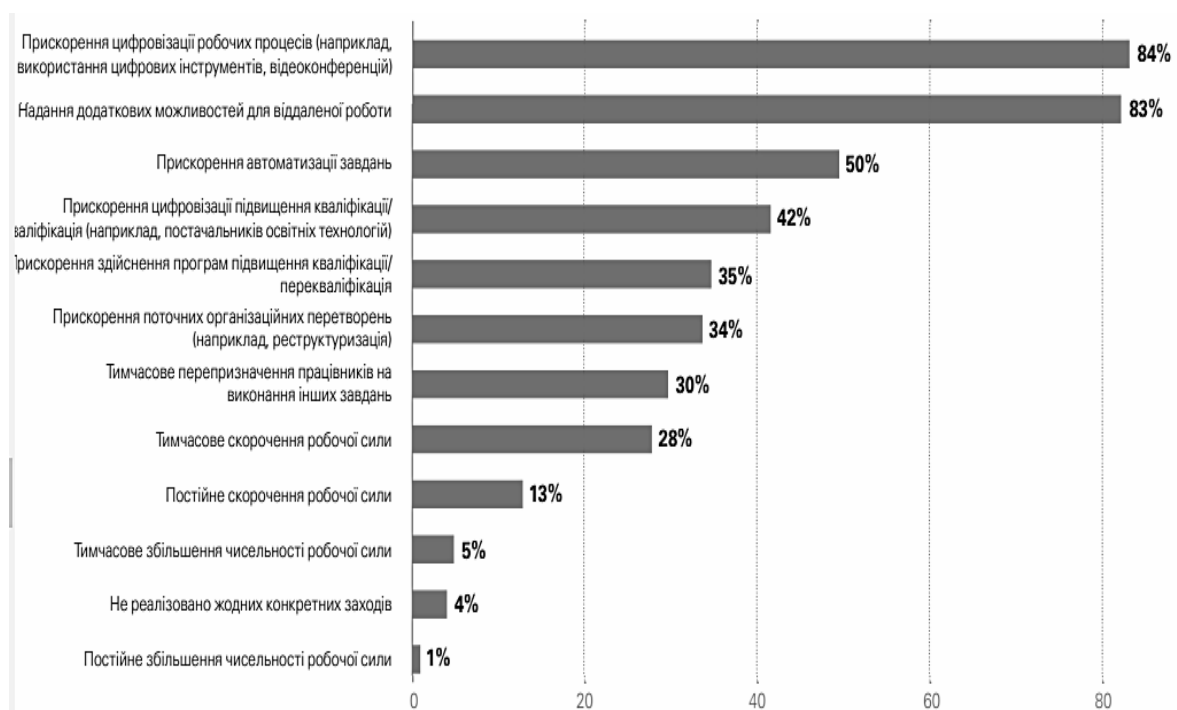


Рис. 1. Планована адаптація HR-процесів у системі управління персоналом у відповідь на COVID-19

Джерело: [13]

Сучасні пріоритети бізнесу щодо трансформації HR-процесів роблять нагальними вимоги пошуку ефективних інструментів побудови організаційної структури та управління персоналом. Такої злагоженості 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 напряму 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, генерує нові ідеї і рішення, а інжиніринг доводить їх до практичного використання [15, 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 [16, 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.

Інструментом інтеграції нової концепції управління людськими ресурсами у процеси управління є архітектоніка. Архітектоніка процесу управління являє собою конструювання відносин та компонентів процесу управління у бізнес-модель.

У дослідженні [14] менеджери організацій 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:

1. Оцифрування HR-процесів. Проблемою реалізації цього напряму 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 визначати 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. Отже, основними принципами HR-інжинірингу є:

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.

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 рівням та функціями, моніторинг і контроль, розвиток персоналу; це все пронизано корпоративною культурою підприємства) та вихід (виконана трудова функція) (рис. 2).

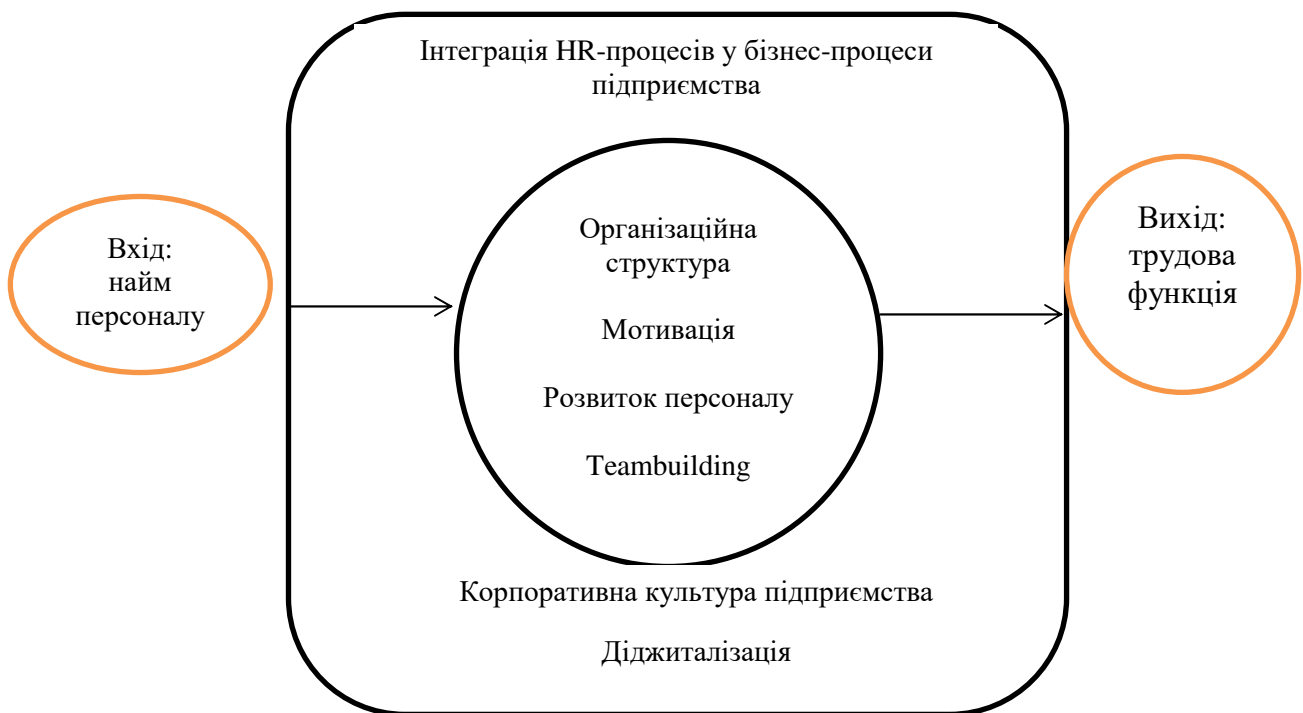


Рис. 2. Структура HR-процесів в контексті застосування інжинірингового підходу

Джерело: Сформовано авторами

HR-процеси являють собою операції пов'язані з наймом, адаптацією працівників, інтеграцією їх у бізнес-процеси та розвитком персоналу, тобто охоплюють весь цикл бізнес-процесу управління персоналом та його інтеграцію у інші процеси.

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

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 архітектоніки допоможе виявити повторні функції, оптимізувати взаємозв'язки функцій, що виконують різні підрозділи та діджиталізувати операції, а також інтегрувати CRM-системи у корпоративну культуру.

4. Модельовання 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:

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. Як зазначають експерти Бостонської консалтингової групи у щорічному звіті «Creating People Advantage» [14], 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. Майже три чверті (72%) керівників у світі та дві треті (63%) в Україні визначили «здатність працівників адаптуватись до змін, перекваліфікуватись та опанувати 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 [11].

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.

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 [17]. 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. Дослідження [13] показують, що 67% організацій вважають технології employee engagement і employee experience своїм головним пріоритетом у сфері HR-технологій у період пандемії і в 2021 році.

Так, наприклад, Yva.ai – це система управління залученістю і досвідом співробітників з використанням штучного інтелекту, яка застосовується як в невеликих компаніях, де працює 15 співробітників, так і у великих

організаціях завбільшки у 200 тисяч осіб. За допомогою штучного інтелекту вона аналізує п'ять ключових аспектів, що впливають на ефективність компанії з позиції співробітників: залученість, задоволеність, благополуччя, соціальний капітал і лідерські навички.

5. Соціальні мережі як інструмент управління персоналом. Використання соціальних мереж згідно з дослідженнями [18] 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 [19; 20] 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. Отже, нові соціальні виклики та зміна парадигми управління персоналом зумовили необхідність застосування новітніх інструментів конструювання HR-процесів та їх імплементацію у бізнес-процеси. Таким інструментом, який вже використовують передові підприємства України та світу, є HR-інжиніринг.

HR-інжиніринг ґрунтується на системному підході, реалізовується на всіх рівнях управління бізнес-процесами та розробляється при різних варіантах зміни бізнес-середовища. Методика HR-інжинірингу включає новітні інструменти, передові технології та засоби для трансформації HR-процесів та оптимізації їх з використанням діджиталізації. Таким чином, для того, щоб забезпечити розвиток підприємства можливість утримати та покращити свої конкурентні позиції за умов флуктуацій, HR-інжиніринг є практичним інструментом змін відповідно до нових умов господарювання. Перспективами подальших досліджень повинні стати моделювання технології впровадження HR-інжинірингу на основі комплексного підходу.

Список літератури.

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. 1911. <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm>.
2. Хаммер М., Дж. Чампи. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 288 с.
3. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 10(62). С. 304–307.
4. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.
5. 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.
6. Dani SafaĀç, Faridi Mohamed. The factors of acceptance and use of HRIS. *Technium Social Sciences Journal*. 2020. vol. 9(1), pp. 397-404.
7. 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.
8. Sagaya A., Mujtaba M. Momin. Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID-19: A technological viewpoint. *Materials Today: Proceedings*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.544>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320392130>).
9. MAJID Hamid Hazim. The Power of Mentoring and Digitalization as Processes of Strengthening the Human Resource Departments' Activity. *Journal of Economic Development, Environment and People, Alliance of Central-Eastern European Universities*. 2019. vol. 8(3), pp. 47-52.
10. Sengupta A., Lalwani S., Goswami S., Srivastava R. Reinventing HR functions with SMAC technologies - an exploratory study. *Materials Today: Proceedings*. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.10.875>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320385126>.

11. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>.
12. 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.
14. Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. BCG. 2021. June 30. URL: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>.
15. 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.
16. 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.
17. 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-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf).
18. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. *Спецвипуск: COVID-19*. URL: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf.
19. Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>.
20. Сучасні IT-рішення для управління бізнесом. URL : <https://www.it.ua/cases/article/upravlinnja-kadrami-i-pidborom-personalu-v-pat-bel-shostka-ukraina>.

References.

1. Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, available at: <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm> (Accessed 29 Aug 2021).
2. Hammer, M. and Champy, J. (2006), *Reengineering korporacii: manifest revolucii v bisnese [Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution]*, Moscow: Mann, Russian Federation, 288 p.
3. Breus, A.A. and Lobza, A.V. (2018), “Construction of HR-engineering at a modern enterprise“, *Molodyi vchenyi*, no. 10(62), pp. 304–307.
4. 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.
5. 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.
6. Dani, Safağç and Faridi, Mohamed, (2020), “The factors of acceptance and use of HRIS“, *Technium Social Sciences Journal*, vol. 9(1), pp. 397-404.
7. Gabert, M. (2019), “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, Transforming Organizations*, pp. 271-285.
8. Sagaya, A. and Mujtaba, M. (2020), “Momin. Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID-19: A technological viewpoint“, *Materials Today: Proceedings*, available at: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.544>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320392130> (Accessed 14 Sep 2021).
9. MAJID Hamid Hazim, (2019), “The Power of Mentoring and Digitalization as Processes of Strengthening the Human Resource Departments' Activity“, *Journal of Economic Development, Environment and People, Alliance of Central-Eastern European Universities*, vol. 8(3), pp. 47-52.
10. Sengupta, A. Lalwani, S. Goswami, S. and Srivastava, P. (2020), “Reinventing HR functions with SMAC technologies - an exploratory study“, *Materials Today: Proceedings*, available at: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.10.875>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320385126> (Accessed 14 Sep 2021).
11. Deloitte (2020), “Global Human Capital Trends Report“, available at: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> (Accessed 14 Sep 2021).
12. McKinsey and company (2021), “People and Human Resources: Attracting and supporting exceptional people“, available at: <https://www.mckinsey.com/careers/internal-roles/functions-and-roles/people-and-human-resources> (Accessed 14 Sep 2021).
13. WEF (2020), “The Future of Jobs Report: WEF“, available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (Accessed 14 Sep 2021).
14. Creating People Advantage (2021), “The Future of People Management Priorities“. BCG, June 30, available at: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports> (Accessed 14 Sep 2021).
15. 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.

16. 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: 10.31359/241 1 5584 2020 43 4 26 (Accessed 14 Sep 2021).
17. Ernst and Young LLP (2020), "The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY", available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-forhuman-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-forhuman-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf) (Accessed 14 Sep 2021).
18. KPMG (2020), "The view of business leaders in Ukraine", *Spetsvyypusk: COVID-19*, available at: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.Pdf (Accessed 14 Sep 2021).
19. 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).
20. IT-enterprise (2020), "Modern IT solutions for business management", available at: <https://www.it.ua/cases/article/upravlinnja-kadrami-i-pidborom-personalu-v-pat-bel-shostka-ukraina> (Accessed 14 Sep 2021).

Стаття надійшла до редакції 19.10.2021 р.