

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24>

УДК 331.1 : [338.3+331.5]

HR-ІНЖИНІРИНГ: ФУНКЦІЇ, СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ І ЗАЙНЯТІСТЮ

HR ENGINEERING: FUNCTIONS, AREAS OF APPLICATION IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE AND EMPLOYMENT

Богуш Лариса Григорівна

кандидат економічних наук,

старший науковий співробітник,

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6196-3781>**Bogush Larysa**Institute for Demography and Problems of Life Quality
of the National Academy of Sciences of Ukraine

У статті досліджена методологія HR-інжинірингу, розглянуті його цілі, завдання, функції задля сталого розвитку підприємства на основі удосконалення його організаційно-процесної моделі, систематизації та підвищення ефективності управління і господарювання, продуктивної зайнятості персоналу. Ефективність HR-менеджменту, систематизованого технологіями HR-інжинірингу, досягається поєднанням його традиційних бізнес-функцій (економічних, організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних) із функціями стратегічними, інноваційними, соціальними (зокрема, щодо відстеження рівня капіталізації та удосконалення трудового потенціалу зайнятих, стимулювання їх кар'єрного зростання, тимблдингу, оптимізації взаємодій найманого персоналу і керівництва, реалізації соціальних ініціатив підприємства щодо трудового колективу і зовнішнього середовища).

Ключові слова: HR-інжиніринг, HR-менеджмент, персонал, організаційно-процесна модель підприємства, продуктивна зайнятість, посадово-компетентнісні оцінки, сталий розвиток.

The purpose of the paper is to substantiate the goals, tasks, functions, and areas of application of HR engineering in order to stimulate the sustainable development of an enterprise based on improving its organizational and process model, systematizing and increasing the efficiency of management and business activities, ensuring productive employment, and advancing the professional and qualification potential of personnel. In unstable and adverse socio-economic conditions of the national and global origins, the set of approaches and technologies to improving HR management through the systemic HR engineering allows for a balanced and consistent increase in both the efficiency of economic activities and the solution of a range of social problems in the development of the workforce and the enterprise as a whole. The study methodology is based on the generalization, comparison, synthesis and analysis of traditional and innovative objectives, functions, tools and areas of application of HR engineering in the context of ensuring its multi-faceted effective impact on HR management, business efficiency and sustainable development of enterprises (in particular, in terms of their profitability, competitiveness, innovativeness, qualitative regulation of social aspects of labour relations, balanced civic responsibility). The systemic nature of HR management based on HR engineering is ensured by combining its traditional business functions (economic, organizational and administrative, socio-psychological) with strategic, innovative and wide social functions (in particular, regarding monitoring the level of capitalization and improvement of employees' talents, skills and abilities, stimulating their career growth, team building, optimizing cooperation and mechanisms of interaction between hired personnel and an enterprise's heads, implementing social initiatives of an economic entity regarding its personnel and external environment), which are carried out through modern information and analytical, accounting and financial, recruiting and educational technologies. As a result, the set of HR engineering methods and technologies ensures: the balancing of an enterprise's human resources according to a consistently improved job description and required professional competencies in the ratio of hard, soft, and digital skills; productive employment; optimizing capitalization of personnel professional and qualification qualities, his working and extra-working conditions. Thus, business profitability increases in accordance with the criteria of its sustainable development, which have social and individual value recognized by employees, civil institutions and government structures.

Keywords: HR engineering, HR management, personnel, organizational and process model of an enterprise, productive employment, job and competency assessments, sustainable development.

Постановка проблеми. Сума технологічних укладів, що складає зміст нео- та постіндустріальної економік, характеризується посиленням вимог до професійно-кваліфікаційного, інноваційного, знання- і рентогенеруючого потенціалу людських ресурсів. У практиці господарювання це проявляється через підвищення потреб суб'єктів господарювання у персоналі з відповідними якостями, вміннями і навичками, похваллення конкуренції не лише пошукачів на ринку праці, але й роботодавців за персонал бажаної кваліфікації. Оптимізація кадрового забезпечення, професійно-кваліфікаційних характеристик працівників, трудових та організаційних процесів, забезпечення продуктивної зайнятості стали невід'ємними факторами сталого розвитку суб'єкта господарювання (життєздатності та стійкості з ознаками рентабельності, конкурентності, інноваційності, ефективності механізмів урегулювання соціальних аспектів трудових відносин, зваженої громадянської відповідальності) в середовищі численних соціально-економічних викликів як національного рівня, так і глобалізованого світу. З іншого боку, зростання ролі робочої сили як фактору виробництва стимулює найманих працівників до виборювання гідних умов трудового і позатрудового життя, винагороди за працю, розширення участі в налагодженні виробничого та організаційного просторів господарювання, а також конструктивної взаємодії з роботодавцями у дотичних питаннях. Поряд з цим, супутнє розвитку технологічних укладів і факторів виробництва глобальне підвищення стандартів життєдіяльності та споживання посилює вимоги пошукачів на ринку праці не лише до її оплати, але і професійної та творчої самореалізації, індивідуалізації стратегій зайнятості.

Вплив зазначених процесів на ефективність господарювання і сталий розвиток підприємств (компаній, корпорацій), їх галузевих і міжгалузевих асоціацій та кластерів активізував трансформацію діяльності з управління персоналом за методологією HR-інжинірингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомі аспекти і складові HR-інжинірингу та відповідного HR-менеджменту розкриваються в працях, де:

– обґрунтовується їх методологія як системної діяльності із використанням технологій рекрутингу, бізнес-інжинірингу, менеджменту і маркетингу, інформаційного і PR-забезпечення, соціальної психології тощо [1–4];

– розробляється, класифікується, досліджується інструментарій HR-інжинірингу та HR-менеджменту [3; 5–9]; зокрема, опрацьовуються технології HR-інжинірингу в процесі оцінки та удосконалення професійно-кваліфікаційних властивостей і здібностей пошукачів праці та вже найнятого персоналу [1; 4–6; 9; 10];

– вивчається потенціал HR-інжинірингу у подоланні спектру суспільно-економічних проблем і викликів у масштабах глобальному, макрорегіональному, національному, а також на мікрорівні [1; 2; 4; 5; 7; 8; 10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз зазначених досліджень засвідчує подальшу потребу: вивчення зв'язків між HR-інжинірингом, HR-менеджментом, ефективністю господарювання і сталим розвитком підприємств (зокрема, у вимірах їх рентабельності, конкурентності, інноваційності, якості урегулювання соціальних аспектів трудових відносин, реалізації функцій зваженої громадянської відповідальності); обґрунтування інструментів і шляхів впливу HR-інжинірингу та HR-менеджменту на відповідні характеристики бізнесових кіл і локальних економічних підсистем.

Метою статті є обґрунтування цілей, завдань, функцій, сфер застосування HR-інжинірингу задля стимулювання сталого розвитку підприємства на основі удосконалення його організаційно-процесної моделі, систематизації та підвищення ефективності управління і господарювання, забезпечення продуктивної зайнятості та поліпшення професійно-кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. За визнаними оцінками, вже до 2025 р. лише 50% роботи виконуватимуть люди, решта виконуватиметься за допомогою роботів та інноваційних технологій, а близько 40% трудових навичок застаріють і будуть не потрібними; за останніми прогнозами Всесвітнього економічного форуму, в наступні 5 років очікується скорочення приблизно 90 млн. робочих місць та створення 100 млн. нових (у т. ч. в E-Commerce, Big Data, Cloud Technology компаніях), причому 94% роботодавців впевнені, що персонал може перекваліфікуватися без відриву від виробництва [1, с. 203, 206]. Новітні соціальні виклики та кризові явища (зокрема, спричинені COVID-19) змінили погляди керівників підприємств і роботодавців на HR-процеси та пов'язані з ними обставини: згідно із низкою

останніх звітів ВЕФ, 43% представників опитаних підприємств вказали на готовність скорочення робочих місць через технологічну інтеграцію, 41% – планували розширити використання підрядників для виконання спеціалізованих робіт, 34% – готувалися до збільшення кількості персоналу внаслідок технологічної інтеграції; значна частка компаній в найближчі 5 років очікувала зміни свого місця розташування, структури бізнес-процесів, контингенту робочої сили через фактори, не пов'язані з технологіями [6].

До основних напрямів модерного HR-управління відносять: управління талантами (їх пошуком, розвитком, застосуванням), розвиток т. зв. внутрішнього маркетингу як функції, що кардинально впливають на парадигму HR-діяльності, а відтак організаційну структуру HR-менеджменту; людиноцентричний підхід в організації бізнес-процесів з метою стимулювання ініціативності та відповідальності персоналу за результати та синергетичні ефекти функціонування підприємства; гостру необхідність безперервного професійного-компетентнісного розвитку кадрів; посилення значущості стратегії господарювання, що передбачає багатоваріантність перспектив підприємництва і власне трудової діяльності (зокрема, завдяки комбінації економічних, адміністративних, соціально-психологічних методів впливу і взаємодії із персоналом); переміщення епіцентру концентрації менеджменту з автоматичних процесів на результативні (тобто від автоматизації спектру процесів управління у сферах нарахування зарплати, обліку персоналу, створення систем його підбору, навчання, оцінки тощо до підвищення продуктивності праці, удосконалення організаційно-процесних моделей підприємств та умов трудової діяльності, структурування і згуртування колективів в ході виконання бізнес-стратегій); поширення холоратичних структур управління (тобто систем його організації, коли влада і прийняття рішень здійснюється не ієрархічно, а розподіляється функціонально між командами, що самоорганізуються); цифровізацію спектру зазначених процесів [3, с. 126–127; 4, с. 104, 106; 6; 7, с. 131–132; 9].

Системна інтеграція висвітлених напрямів HR-управління у відповідь на потреби корекції турбулентних зовнішніх і національних соціально-економічних умов на мезо- і мікрорівнях організації та функціонування господарства спричинила модернізацію методології і практики HR-менеджменту підприємства за

технологіями HR-інжинірингу. HR-інжиніринг та HR-менеджмент, що провадиться на його основі, є порівняно новою для України, однак актуальною і поширеною у Європейському макрореґіоні та розвинутих країнах світу методологією як ефективного рекрутингу на замовлення суб'єктів господарювання і корпоративних бізнес-мереж, так і оптимізації сукупності їх виробничих процесів та підвищення рентабельності за рахунок збалансування потенціалу праці, мотивацій і працездатності зайнятих [2; 3; 6–8]. З іншого боку, задовольняючи потреби суб'єктів господарювання в кадрах, оптимізації трудових процесів і продуктивності праці, HR-інжиніринг та відповідний HR-менеджмент забезпечують якнайповнішу реалізацію професійно-кваліфікаційних характеристик та світоглядних орієнтирів кожного з працівників, гармонізують механізми і практику їх кар'єрного зростання в трудових колективах, а також робочі та позавиробничі інтереси самих трудових колективів (зокрема, через механізми гідної матеріальної та морально-етичної мотивації персоналу до злагодженої продуктивної праці) [1; 4; 5; 10].

Відтак системна практика управління персоналом і людським капіталом підприємства на основі HR-інжинірингу (тобто HR-менеджмент, спрямований на залучення персоналу, знання, кваліфікація, вміння, навички якого забезпечують виконання певних виробничих обов'язків, а також на організацію його оптимального використання, стимулювання і відшкодування витрат праці) передбачає реалізацію як традиційних, так і низки інноваційних функцій [1; 3; 4; 7; 10]. Серед традиційних функцій HR-менеджменту – економічні (розрахунок оплати праці, матеріальне стимулювання, заохочення, штрафні санкції), організаційно-розпорядчі (встановлення, виконання, нормативно-документальний супровід штатного розпису, ведення канцелярських справ і листування за спектром профільних та допоміжних напрямів роботи підприємства, контроль за виконанням трудового розпорядку і графіків відпусток, підтримка дисципліни), соціально-психологічні (моральне заохочення, документування, обґрунтування перед адміністрацією інформації щодо категорій соціально вразливих працівників і їх потреб). Традиційні функції HR-менеджменту посилюються багатоаспектною діяльністю з відстеження рівня капіталізації та удосконалення персональних талантів, вмінь і навичок, тімбілдінгу, оптимі-

зації співпраці та механізмів взаємодії найманого персоналу і керівництва, стимулювання кар'єрного зростання, реалізації соціальних ініціатив суб'єкта господарювання щодо власного персоналу і зовнішнього середовища (цільової аудиторії, територіальної громади тощо), заснованою на сучасних інформаційно-аналітичних, бухгалтерських і фінансових, рекрутингових та освітніх технологіях. В результаті системність HR-менеджменту забезпечується поєднанням його поточних бізнес-функцій із функціями стратегічними, інноваційними та соціальними [2, с. 61].

Базовою технологією HR-інжинірингу, що реалізує передусім економічні та організаційно-розпорядчі функції HR-менеджменту, є квантитативні оцінки здібностей працівників до праці з метою встановлення кожному з них індивідуального трудового навантаження, яке певний працівник у визначених організаційно-технічних умовах виробництва здатен систематично виконувати за встановлений час, обмінюючи на заробітну плату; ці квантитативні оцінки об'єктивізують формування вартості робочої сили як феноменального товару на ринку [10, с. 39]. Систематизація квантитативних оцінок здібностей робітників і пошукачів праці дозволяє сформулювати портрети (моделі) компетенцій персоналу підприємства [6].

У підсумку потенціал сталого розвитку суб'єкта господарювання за турбулентних і несприятливих соціально-економічних умов посилюється завдяки ефективному поєднанню матеріальних і моральних стимулів праці, оптимізації механізмів кар'єрного зростання, формальних і неформальних організаційно-виробничих взаємодій, стимулюванню професійного удосконалення та підвищення продуктивності праці на засадах формальної і неформальної освіти та самоосвіти (з відривом і без відриву від виробництва), згуртуванню та поліпшенню морального клімату в трудовому колективі, розширенню можливостей капіталізації корпоративної репутації, здобутої зваженою соціальною відповідальністю перед власним персоналом і громадою. Отже, HR-інжиніринг є методологією оптимізації діяльності з управління персоналом, забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення рентабельності господарювання за критеріями його сталого розвитку, що мають широко визнану найманими працівниками, громадянськими інституціями, державними структурами суспільну та індивідуальну цінність.

Узагальнення фахових трактовок дозволяє визначити HR-інжиніринг як методологію і практику системної організації діяльності з управління людським ресурсами, що інтегрує потреби і можливості самого індивіда (працівника або пошукача зайнятості), корпоративні завдання, цілі та архітектуру, а також спектр технологій, використовуваних бізнес-структурами (у т. ч. в рамках функціонування автоматизованих систем управління підприємством), суб'єктами безпосередньо рекрутингу, надання інших послуг працевлаштування та супроводу на ринку праці, а також професійної освіти (включно із напрацюваннями бізнес-інжинірингу, менеджменту і маркетингу, технологій PR та низки ланок соціальної психології) [1–10].

У сучасній методології бізнес-економіки HR-інжиніринг характеризують як комплекс управлінських завдань щодо побудови і вдосконалення ефективної системи менеджменту персоналу (включно із процедурами його планування, аналізу та оцінювання робочих місць і професійних якостей співробітників, відбору, управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників, управління трудовою дисципліною, мотивацією, атестацією та оплатою праці, навчанням і професійним розвитком персоналу) [6].

Таким чином, HR-інжиніринг розвинувся у відповідь на потреби технологічних укладів нео- та постіндустріальної економік щодо активізації та підвищення рівня капіталізації знань- і рентогенеруючих властивостей людських ресурсів, забезпечивши осучаснення концепцій управління персоналом завдяки переходу від ефективного використання відповідних активів суб'єктів господарювання до формування комплексної системи взаємодії працівників, поєднаних спільною діяльністю та організаційним простором [2; 3; 8].

Спектр основних цілей, завдань і технологій системного HR-інжинірингу відповідає розумінню працівника як найважливішого виробничого ресурсу, причому не об'єкта управління, а здатного до саморозвитку основного суб'єкта будь-якого підприємства (компанії), від виконавчої, креативної, інноваційної динаміки якого в умовах модерних технологічних укладів дедалі більше залежать фінансові результати господарювання. Це вимагає підходів до HR-менеджменту, зважених у контексті його соціально-економічної ефективності (підвищення рентабельності, а також рівня капіталізації виконавчих та інноваційних якостей працівників, з одного боку,

створення умов для повноцінного відтворення і розвитку їх трудового та креативного потенціалу, з іншого). Відповідні функції управління персоналом охоплюють: добір та комплектування структурних підрозділів підприємства працівниками з професійно-кваліфікаційними характеристиками, особистісним потенціалом їх самореалізації та удосконалення, що задовольняють поточні та стратегічні бізнесцілі й потреби; забезпечення конструктивної матеріальної і моральної мотивації продуктивної виробничої діяльності у колективі та за корпоративними стандартами; організаційно-процесне забезпечення якнайповнішого розкриття виконавських і креативних здібностей працівника водночас із стимулюванням його професійної освіти та інноваційної активності впродовж усього трудового життя; сприяння особистісній самореалізації, зокрема, в сферах кар'єрного зростання, пов'язаних суспільних і громадянських ініціатив.

Основні цілі HR-інжинірингу включають: реалізацію обґрунтованої стратегії залучення, розвитку, оцінки та утримання персоналу, інтегрованої в бізнес-стратегію продуктивного господарювання; забезпечення ефективного тимбілдингу в рамках механізмів використання потенціалу професійних, лідерських, комунікаційних здібностей і навичок працівників, їх удосконалення та розвитку; виконання пов'язаних із кадрами та кар'єрою завдань бізнес-економіки в сфері управління ресурсами, маркетингу, підвищення рентабельності та логістики господарювання; коригування бізнес-стратегії, організації бізнес-економіки та практики добору і управління персоналом в турбулентних соціально-економічних умовах (наприклад, пов'язаних із обмеженнями загальнодержавних і локальних заходів з подолання санітарно-епідемічних загроз, наслідками стихійних і техногенних лих, військових дій).

Внутрішнькорпоративна архітектура HR-інжинірингу залежить від організаційної структури суб'єкта господарювання та, поряд із його кадровим і бухгалтерсько-фінансовим відділами, може формуватися планово-аналітичними, рекламно-маркетинговими, PR-підрозділами самого підприємства, відповідними відокремленими структурами корпоративного рівня (у т. ч. у статусі стейкхолдерів), а також зовнішніми регулюючими інституціями, консалтинговими, аудиторськими, рекрутинговими організаціями.

Поряд із методиками бізнес-інжинірингу, менеджменту і маркетингу організацій, тех-

нологіями нормування та організації праці, оцінки та корекції персонального і колективного компетентнісного рівня, соціальної психології, PR, методичну базу HR-інжинірингу та його результатів у вигляді HR-менеджменту і продуктивної зайнятості складають інструменти та засоби автоматизації відповідних процесів і баз даних, оптимізації їх структури та аналізу, програмного бізнес-моделювання та управління ефективністю за спектром господарських спеціалізацій [1; 4–6; 9; 10].

Основні завдання HR-інжинірингу в контексті налагодження і ведення ефективного HR-менеджменту послідовно охоплюють:

- побудову організаційно-процесної (функціональної) моделі підприємства, що структурує його організацію, практику господарювання і трудової діяльності персоналу. При цьому: розробляється та узгоджується ієрархічний перелік господарських процесів і функцій за структурними підрозділами та посадами; описуються матриці розподілу повноважень в ієрархічній організаційній структурі; затверджуються посадові обов'язки та моделі навичок і компетенцій персоналу (посадово-компетентнісні інструкції); формується система оплати праці та мотивації до підвищення її продуктивності; розробляються ключові стратегічні показники господарської ефективності структурних підрозділів і працівників за посадами;

- розрахунок витрат і корпоративних норм праці, а також потреби в кадрах, формування бюджету HR-трансформацій. При цьому: визначаються кількісно-якісні показники виконання господарських процесів і функцій за структурними підрозділами і посадами; здійснюється моніторинг, проводиться оцінка часу і витрат (трудових, фінансових) на виконання господарських процесів і функцій в контексті бізнес-орієнтирів підприємства; обґрунтовуються моделі та шляхи оптимізації робочого розкладу, а також забезпечення гнучкої зайнятості та взаємозаміщення персоналу на засадах інтеграції функціональних обов'язків та удосконалення організаційної структури;

- контроль, дослідження, аналіз процесів і рівня виконання посадово-компетентнісних інструкцій, а також ключових стратегічних показників господарської ефективності структурних підрозділів і працівників за посадами. При цьому: визначаються варіативні складові посадово-компетентнісних інструкцій, а також можливості їх інтеграції в рамках оптимізації профільної бізнес-економіки; розробляються

шаблони звітів за посадами та організаційними підрозділами; налагоджується та періодично верифікується система обліку кадрів, дотримання і виконання штатного і робочого розкладів; оцінюється ефективність заходів із скорочення витрат праці; проводиться автоматизація спектру виробничих процесів і функцій;

– проектування підходів до поліпшення організаційної структури, підвищення продуктивності праці та кадрових призначень. При цьому: періодично здійснюється пошук посадових і функціональних дисбалансів та зон безвідповідальності; обґрунтовуються підходи і шляхи зменшення організаційної фрагментарності профільної бізнес-економіки завдяки оптимізації ієрархічних рівнів управління, усуненню дублювання та централізації однотипних господарських процесів і функцій, вирівнюванню трудового навантаження персоналу на однотипних посадах; впроваджуються механізми використання результатів контролю ключових стратегічних показників господарської ефективності структурних підрозділів і працівників за посадами при удосконаленні системи оплати і мотивації праці.

Базовими технологіями в менеджменті кадрів, заснованому на HR-інжинірингу, є:

– розробка і моніторинг системи стратегічних цілей та основних показників підприємства (компанії), побудова системи мотивації та оплати праці на їх основі;

– створення функціональної системи оцінок професійно-кваліфікаційних характеристик пошукачів зайнятості та вже прийнятих працівників, а також рівня виконання спектру посадово-компетентнісних інструкцій (у т. ч. вимірювання ефективності діяльності з планування персоналу і рекрутингу, зокрема, на засадах аутсорсингу);

– функціонально-вартісний аналіз організаційної структуризації та сукупності бізнес-процесів (у т. ч. розрахунок витрат і корпоративних норм праці, кількості та продуктивності праці персоналу);

– аналіз ефективності системи оплати праці (у т. ч. за порівнянням прибутковості та витрат, серед іншого – на корпоративну стратегію матеріальних заохочень, надбавок, компенсацій і пільг);

– порівняльне дослідження бізнес-результатів (зокрема, продуктивності праці за підрозділами, посадами, категоріями працівників), зрушень в організаційно-процесній структурі, результатів використання інтелек-

туальних активів, лідерства та стимулювання кар'єрного зростання;

– розробка і дослідження результативності корпоративної стратегії відносин з працівниками (у т. ч. оцінка: обсягів і причин плинності кадрів, порушень трудової дисципліни; якості соціально-трудова відносин з позицій їх учасників; програм введення на посаду, відповідного консультування і менторства; механізмів та рівня впровадження бізнес-ідей працівників; морального клімату в трудовому колективі);

– оцінка результативності системи формальної і неформальної освіти та самоосвіти з відривом і без відриву від виробництва (у т. ч. в аспектах: ефективності управління освітою і знаннями в трудовому колективі, зокрема, за витратами і результатами від заохочення дистанційної та самоосвіти; динаміки та ефективності використання інтелектуальних активів);

– впровадження процедур продуктивної комунікації власників, адміністрації, персоналу підприємства з переліку зазначених питань.

Системний HR-інжиніринг процесів добору, професійного та кар'єрного зростання персоналу без відриву від виробництва на основі компетентнісного підходу передбачає творче (з урахуванням специфіки виробництва) поєднання методів [1, с. 204–205; 6; 9]: тренінгу (навчання ефективним моделям поведінки в робочому процесі з перевіркою їх застосування); коучингу та менторства (допомоги кваліфікованого й досвідченого тренера в розкритті здібностей і навичок працівника через вирішення певних завдань), у т. ч. засобами НЛ-програмування; secondment-у («внутрішнього відрядження», тобто ротації працівника на певний період в межах організаційної структури підприємства з подальшим поверненням до основних обов'язків); e-learning (дистанційного навчання за допомогою ресурсів електронних мереж, технологій штучного інтелекту і доповненої реальності, виконання завдань і вправ з використанням комп'ютерної техніки оф-лайн); баскет-методу (виявлення основних навичок та умінь, необхідних потенційному працівнику для певної посади, шляхом імітації ситуацій «керівної діяльності»); кейс-стаді (розбору реальних ситуацій практики виконання робочих обов'язків, виявлення та обговорення варіантів їх рішення); самонавчання (самостійного прийняття рішень, стимульованих використанням різноманітних навчальних матеріалів); організації співбесід, навчання, адаптації персоналу із використан-

ням потенціалу соціальних мереж, мобільних застосунків, корпоративних чат-ботів, фідбек-опитувань тощо.

Сукупність методів і технологій HR-інжинірингу забезпечує балансування людських ресурсів підприємства за найбільш затребуваними фаховими компетенціями у співвідношенні *hard, soft і digital skills* [6] (тобто компетенціями загальними, професійними, цифровими), в результаті сприяючи послідовному удосконаленню кількості кадрів і посадового розпису.

Висновки. HR-інжиніринг розвинувся у відповідь на запити світового підприємницького середовища та громадянської спільноти щодо підвищення ролі людських ресурсів як фактору виробництва, стимулу і споживача результатів науково-технічного прогресу, а також індивідуалізації стратегій професійної самореалізації, формування, відтворення, удосконалення сукупного трудового і кваліфікаційного потенціалу. HR-інжиніринг та HR-менеджмент, що провадиться в рамках його технологій, визнають методологією системного управління людськими ресурсами, здатною збалансувати потреби і цілі пересічного працівника, трудового колективу, власників підприємства і корпоративного середовища профільної сфери господарювання загалом через впровадження послідовної бізнес-стратегії ефективною капіталізації професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу водночас з удосконаленням як відповідного кадрового потенціалу, так і організаційно-виробничих умов та стимулів продуктивної зайнятості.

Перехід від технократичного до гуманістичного підходу в сфері управління кадрами (тобто від добору і керівництва персоналом як одним з ресурсів підприємства до HR-менеджменту, спрямованого не лише на ефективну капіталізацію професійно-кваліфікаційного потенціалу, але і на його розвиток, поліпшення виробничих і позавиробничих умов відтворення), що продовжується з поширенням методик і технологій HR-інжинірингу, стимулює соціально зорієнтовану трансфор-

мацію корпоративного середовища, коли сукупність формальних і неформальних організаційно-виробничих та соціально-психологічних взаємодій між власниками, адміністрацією, персоналом, а також всередині трудового колективу розширює участь працівників у забезпеченні сталого зростання підприємства завдяки розвитку можливостей їх професійного та особистісного зростання.

Системність HR-інжинірингу та відповідного HR-менеджменту досягається передусім: збалансуванням організаційно-процесної структури підприємства, адміністративного, операційного і стратегічного контурів управління ним, а також формальних і неформальних взаємодій всередині колективу та між працівниками, адміністрацією, власниками (зокрема, з питань дотримання соціально-трудових і людських прав, гарантування гідних умов праці); використанням актуального пакету організаційно-розпорядчої документації і програмних засобів оцінки професійно-кваліфікаційних властивостей пошукачів праці та персоналу, рівня і якості виконання посадово-компетентнісних інструкцій; зваженістю підходів до добору, оцінки, стимулювання та розвитку працівників, обґрунтованих поточними і стратегічними орієнтирами соціально-економічної ефективності конкурентного господарювання.

Забезпечення продуктивної зайнятості та підвищення продуктивності праці в рамках механізмів адміністративного та операційного управління підприємством має орієнтуватись на ефективний рекрутинг та удосконалення компетенцій персоналу, обґрунтованість і динаміку кадрових призначень, системність визнаних у колективі засобів матеріального і морального заохочення. Водночас досягнення перспективних цілей бізнес-економіки в рамках стратегічного планування спирається на об'єктивність оцінок рівня як конкурентоспроможності та професійно-кваліфікаційного, креативного, інноваційного потенціалу персоналу, такі ресурсів, внутрікорпоративного та зовнішнього середовища його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Глушко Т. В., Камінський В. В. Інноваційний HR-інжиніринг на засадах компетентнісного підходу. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2 (81). С. 202–208.
2. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Між-регіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3 (66). С. 58–62.
3. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129.

4. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103–107.
5. Fitz-enz J., Davison B. How to measure human resources management. New York: McGraw-Hill Professional, 2002. 351 p.
6. Кифяк В. І., Запукляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf (дата звернення: 30.11.2024).
7. Кладова О. О., Зачосова Н. В. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 128–133.
8. Короленко О. Б., Кутова Н. Г. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2682/2597> (дата звернення: 30.11.2024).
9. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351> (дата звернення: 30.11.2024).
10. Баксалова О., Кошонько О., Глушко Т., Горбатюк О. HR-інжиніринг в аспекті квантитативної оцінки здібностей робітників до праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 39–47.

REFERENCES:

1. Hlushko T.V., Kaminsky V.V. (2022) Innovatsiyni HR-inzhynirynh na zasadakh kompetentisnoho pidkhodu [Innovative HR-engineering on the basis of a competent approach]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 2 (81), pp. 202–208. (in Ukrainian)
2. Drymalovska Kh. V. (2022) Sutnist ta znachennia HR-menedzhmentu v umovakh hlobalizatsii [The essence and significance of HR-management in globalization]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, no. 3 (66), pp. 58–62. (in Ukrainian)
3. Kushneryk O. V. (2020) HR-menedzhment: innovatsiyni pidkhid do upravlinnia personalom [HR management: an innovative pathfinder to personnel management]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 12, pp. 125–129. (in Ukrainian)
4. Pochtovyuk A. B., Semenikhina V. V. (2020) HR-menedzhment ta mozhlyvosti yoho vykorystannia dlia profesiinoho rozvytku personalu [HR-management and prospects to use it for the staff professional development]. *Ekonomichniy prostir*, no. 160, pp. 103–107. (in Ukrainian)
5. Fitz-enz J., Davison B. (2002) How to measure human resources management. New York: McGraw-Hill Professional. 351 p.
6. Kyfyak V. I., Zapukhlyak V. M. (2021) Instrumenty HR-inzhynirynhu v upravlinni orhanizatsiiamy [HR-engineering tools in the management of organizations]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. (in Ukrainian) Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf (accessed November 30, 2024).
7. Kladova O. O., Zachosova N. V. (2024) Metodychni pidkhody do formuvannia systemy HR-menedzhmentu yak elementu stratehichnoho ta innovatsiynoho upravlinnia rozvytkom orhanizatsii [Methodological approaches to the HR-management system formation as an element of strategic and innovative management of the organization development]. *Molodyi vchenyi*, no. 5 (129), pp. 128–133. (in Ukrainian)
8. Korolenko O.B., Kutova N.H. (2023) HR-menedzhment pidpriemstva: vyklyky ta realii sohodennia [HR-management of the enterprise: challenges and realities of today]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 53. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2682/2597> (accessed November 30, 2024). (in Ukrainian)
9. Orel Yu. L., Smahliuk A. A. (2023) HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii [HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Akademychni vizii*, no. 19. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351> (accessed November 30, 2024). (in Ukrainian)
10. Baksalova O., Koshonko O., Hlushko T., Horbatiuk O. (2023) HR-inzhynirynh v aspekti kvantytatyvnoi otsinky zdibnostei robitnykiv do pratsi [HR-engineering in the aspect of quantitative assessment ability of workers to work]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, pp. 39–47. (in Ukrainian)