

**Богущ Л.Г.**кандидат економічних наук, старший науковий співробітник  
Інституту демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України**Bogush Larysa**Institute for Demography and Problems of Life Quality of the  
National Academy of Sciences of Ukraine

## HR-ІНЖИНІРИНГ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

### HR ENGINEERING AND RESILIENCE OF BUSINESS ENTITIES TO MODERN SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES

У статті розглянуті підходи до удосконалення діяльності з управління людськими ресурсами завдяки впровадженню системних технологій HR-інжинірингу, що в нестабільних економічних умовах дозволяють збалансовано і послідовно підвищувати як ефективність господарювання, так і розв'язання спектру соціальних питань у розвитку трудового колективу і підприємства загалом. Системність HR-менеджменту на основі HR-інжинірингу забезпечується поєднанням його традиційних бізнес-функцій (економічних, організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних) із функціями стратегічними, інноваційними та соціальними (зокрема, щодо відстеження рівня капіталізації та удосконалення персональних талантів, вмінь і навичок, тимблдингу, оптимізації співпраці та механізмів взаємодії найманого персоналу і керівництва, стимулювання кар'єрного зростання, реалізації соціальних ініціатив суб'єкта господарювання щодо власного персоналу і зовнішнього середовища), що провадяться із використанням сучасних інформаційно-аналітичних, бухгалтерських, фінансових, рекрутингових, освітніх технологій. Отже, HR-інжиніринг є методологією оптимізації діяльності з управління персоналом, забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення рентабельності господарювання за критеріями його резильєнтності (стійкості та життєздатності у вимірах конкурентності, інноваційності, ефективності механізмів урегулювання соціальних аспектів трудових відносин, зваженої відповідальності перед персоналом і територіальною громадою), що мають визнану працівниками, громадянськими інституціями, державними структурами суспільну та індивідуальну цінність.

**Ключові слова:** HR-інжиніринг, HR-менеджмент, персонал, організація праці, організаційно-процесна модель підприємства, посадово-компетентнісні оцінки, резильєнтність, соціально-економічні умови господарювання.

The article considers the approaches to improving human resources management through the implementation of systemic HR engineering. In unstable and adverse socio-economic conditions, the set of its technologies 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 (company) as a whole. 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, team building, optimizing cooperation and mechanisms of interaction between hired personnel and the enterprise's heads, stimulating career growth, implementing social initiatives of the economic entity regarding its personnel and the 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 the enterprise's human resources according to a consistently improved job description and the required professional competencies in the ratio of hard, soft, and digital skills. Therefore, HR management based on HR engineering is a methodology for ensuring productive employment, optimizing capitalization of personnel professional and qualification qualities, working and extra-working conditions, and increasing business profitability according to the criteria of its resilience (sustainability and viability in terms of competitiveness,

innovativeness, effectiveness of mechanisms for regulating social aspects of labour relations, balanced responsibility to the personnel and the territorial community), which have social and individual value recognized by employees, civil institutions, and state structures.

**Keywords:** HR engineering, HR management, personnel, organization of labour, organizational and process model of an enterprise, job and competency assessments, resilience, socio-economic conditions of business.

**Постановка проблеми.** Сума технологічних укладів, що складає зміст нео- та постіндустріальної економік, характеризується посиленням вимог до професійно-кваліфікаційного, інноваційного, знанне- і рентогенеруючого потенціалу людських ресурсів. У практиці господарювання це проявляється через підвищення вимог суб'єктів господарювання до відповідних якостей, вмінь і навичок персоналу, погравлення 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 резильєнтності 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 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, супутне 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 резильєнтність суб'єктів господарювання (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, здатних стимулювати резильєнтність підприємства (компанії), 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 (Глушко Т.В., Камінський В.В.; Дрималовська Х.В.; Кушнерик О.В.; Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В.) [1–4];

– розробляється і систематизується інструментарій HR-інжинірингу та HR-менеджменту (Fitz-enz J., Davison B.; Кушнерик О.В.; Кифяк В.І., Запхляк В.М.; Кладова О.О., Зачосова Н.В.; Короленко О.Б., Кутова Н.Г.; Орел Ю.Л., Смаглюк А.А.) [3; 5–9]; зокрема, опрацьовуються технології HR-інжинірингу в процесі оцінки та удосконалення професійно-кваліфікаційних властивостей і здібностей пошукачів праці та вже найнятого персоналу (Глушко Т.В., Камінський В.В.; Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В.; Fitz-enz J., Davison B.; Кифяк В.І., Запхляк В.М.; Орел Ю.Л., Смаглюк А.А.; Баксалова О., Кошонько О., Глушко Т., Горбатюк О.) [1; 4–6; 9; 10];

– вивчається потенціал HR-інжинірингу у подоланні спектру суспільно-економічних викликів і форс-мажорів у масштабах глобальному, макрорегіональному, національному, а також на мікрорівні (Глушко Т.В., Камінський В.В.; Дрималовська Х.В.; Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В.; Fitz-enz J., Davison B.; Кладова О.О., Зачосова Н.В.; Короленко О.Б., Кутова Н.Г.; Баксалова О., Кошонько О., Глушко Т., Горбатюк О.) [1; 2; 4; 5; 7; 8; 10].

Узагальнення зазначених досліджень засвідчує подальшу потребу: вивчення зв'язків між HR-інжинірингом, HR-менеджментом і резильєнтністю суб'єктів господарювання (зокрема, у вимірах їх рентабельності, конкурентності, інноваційності, ефективності механізмів 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 виявлення зв'язків між HR-інжинірингом та резильєнтністю суб'єктів господарювання в умовах спектру соціально-економічних викликів різного масштабу, що дозволить дедалі систематизувати шляхи впливу комплексної діяльності з управління людськими ресурсами на якість професійно-кваліфікаційного потенціалу, продуктивну зайнятість і соціальний захист населення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління сферою зайнятості та загальнодержавним ринком праці (на макрорівні), його ієрархічними територіальними складовими, галузевим кадровим потенціалом і ресурсами праці (на мезорівні), персоналом окремих суб'єктів господарювання та корпоративних бізнес-структур, його професійно-кваліфікаційними, компетентнісними, знаннегенеруючими і комунікаційними ресурсами (на мікрорівні) є невід'ємною складовою стратегії резильєнтного розвитку економіки, її територіальних підсистем, суб'єктів господарювання різних форм власності в турбулентних соціально-економічних умовах сьогодення.

За визнаними оцінками, вже до 2025 р. лише 50 % роботи виконуватимуть люди, решта виконуватиметься за допомогою роботів та інноваційних технологій, а близько 40 % навичок працівників планети 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 % – планувало розширити використання підрядників для виконання спеціалізованих робіт, 34 % – готувалося 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 професійно-компетентнісного розвитку кадрів; посилення значущості чіткої стратегії господарювання, що передбачає

обґрунтування багатоваріантних 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 розвитку); поширення холократичних 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 управління сферою зайнятості та ринком праці, а також HR-менеджменту підприємства, що отримала назву 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 поза-виробничі інтереси самих трудових колективів (зокрема, через механізми гідної матеріальної та морально-етичної мотивації персоналу до злагодженої продуктивної праці) [1; 4; 5; 10].

Відтак практика управління персоналом і людським капіталом на основі HR-інжинірингу (HR-менеджмент, тобто діяльність, спрямована

на залучення персоналу, знання, кваліфікація, вміння, навички якого забезпечують виконання покладених на нього виробничих обов'язків, а також 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). Висвітлені традиційні функції HR-менеджменту посилюються багатоаспектною діяльністю з відстеження рівня капіталізації та удосконалення персональних талантів, вмінь і навичок, тимбилдингу, оптимізації 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 резильєнтності 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 резильєнтності, що мають широко визнану найманими працівниками, громадянськими інституціями, державними структурами суспільну та індивідуальну цінність.

Узагальнення фахових трактовок дозволяє визначати 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 прийнято характеризувати як комплекс управлінських завдань щодо побудови і вдосконалення ефективної системи менеджменту персоналу (включно із процедурами планування персоналу, аналізу та оцінювання робочих місць і професійних якостей співробітників, відбору персоналу, 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 економіки щодо активізації та підвищення рівня капіталізації знанне- 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 сучасного 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 та 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 персоналом з професійно-кваліфікаційними характеристиками, особистісним потенціалом їх самореалізації та удосконалення, що задовольняють поточні та стратегічні бізнес-цілі 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, що передбачає діяльність з розроблення та впровадження політики і процедур управління персоналом;
- забезпечення ефективного тимбіндингу 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 через засоби ефективного добору кадрів, капіталізації їх професійно-кваліфікаційного, загальноосвітнього, світоглядного потенціалу.

Зважаючи на турбулентність соціально-економічних умов, значущою сферою відповідальності HR-інжинірингу повсякчас залишається коригування бізнес-стратегії, організації бізнес-економіки та практики добору і управління персоналом в умовах форс-мажорів [2; 3; 7; 8] (наприклад, обмежень загальнодержавних і локальних заходів з подолання санітарно-епідемічних загроз, наслідків стихійних і техногенних лих, військових дій тощо).

Поряд із методиками бізнес-інжинірингу, менеджменту і маркетингу організацій, технологіями 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].

Архітектура HR-інжинірингу суб'єкта господарювання має зовнішній і внутрішній контури. Його зовнішній контур, зокрема, визначається: органами державної і місцевої влади, відповідальними за стратегію, політику, програми в сферах зайнятості, регулювання ринків праці, загальної і професійної освіти підростаючого покоління і дорослих, соціального захисту у випадках безробіття, тимчасової непрацездатності, втрати працездатності за віком і внаслідок захворювання; державною і недержавною інфраструктурою, що здійснює регулювання і супровід ринків праці та підприємництва (в т. ч. різноманітними організаціями консультування бізнесу, добору персоналу, оцінки та удосконалення його професійно-кваліфікаційних характеристик); пропорціями національної економіки і її територіальних підсистем у розрізі секторів, ланок, форм власності; спеціалізацією національного господарства і його територіальних підсистем; масштабами проникнення в національну економіку іноземних і транснаціональних компаній та корпорацій. Внутрішня 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 консалтинговими, аудиторськими, рекрутинговими організаціями.

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; 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 зазначених 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, вимірюванням ефективності корпоративної стратегії 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 інтелектуальних активів, лідерства та стимулювання кар'єрного зростання;

- розробка і дослідження результативності корпоративної стратегії відносин з працівниками (у т. ч. оцінка: обсягів і причин плінності 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 на відповідні електронні засоби і програми; затрат і результатів від заохочення дистанційної та самоосвіти; динаміки та ефективності використання інтелектуальних активів);

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

Інноваційний 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, або VR-технологій, 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 використанням 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 з проведеного дослідження.** 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 ефективної 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 трансформацію 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, його людськими ресурсами 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 конкурентоспроможності та професійно-кваліфікаційного, креативного, інноваційного потенціалу персоналу, ресурсів, внутрікорпоративного і зовнішнього середовища його розвитку.

Відак поліпшення параметрів резильєнтності суб'єкта господарювання (стійкості та життєздатності у вимірах рентабельності, конкурентності, інноваційності, ефективності механізмів урегулювання соціальних аспектів трудових відносин, зваженої відповідальності перед персоналом і територіальною громадою) в турбулентних і несприятливих соціально-економічних умовах забезпечується поєднанням матеріальних і моральних стимулів продуктивної зайнятості, заохоченням та оптимізацією індивідуальних кар'єрних стратегій, креативної та інноваційної активності, підвищенням ефективності формальних і неформальних організаційно-виробничих взаємодій, згуртуванням трудового колективу на засадах визнаних виробничих та громадянських цілей і цінностей, а також розширенням зовнішніх можливостей капіталізації потенціалу корпоративної репутації.

#### 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 Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3 (66). С. 58–62.
3. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємство 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 V. *How to measure human resources management*. New York: McGraw-Hill Professional, 2002. 351 p.
6. Кифяк В. І., Запухляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/88.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf) (дата звернення: 29.11.2024).
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: 29.11.2024).
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: 29.11.2024).
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 pidkhdohu [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]. *Ekonomichnyi 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. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/88.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf) (accessed November 29, 2024). (in Ukrainian)
7. Kladova O. O., Zachosova N. V. (2024). Metodichni pidkhody do formuvannia systemy HR-menedzhmentu yak elementu stratehichnoho ta innovatsiinoho 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 29, 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]. *Akademichni vizii*, no. 19. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351> (accessed November 29, 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)