

УДК 005.336.1:004.9
JEL: J24; M12; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-440-449>

РЕІНЖИНІРИНГ ЯК ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

©2025 МАТВЄЄВА Н. М., ПАН М. П., СТАРОВ О. С., БАЗЕЦЬКА Г. І., ЛИСЕНКО Б. С.

УДК 005.336.1:004.9
JEL: J24; M12; O33

Матвєєва Н. М., Пан М. П., Старов О. С., Базецька Г. І., Лисенко Б. С. Реінжиніринг як персонал-технологія підвищення ефективності роботи персоналу підприємства

У статті представлено концептуальне та прикладне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів як сучасної персонал-технології, що спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу підприємства. Висвітлено теоретичні засади реінжинірингу в контексті управління людським капіталом, а також окреслено ключові напрями трансформації HR-систем у відповідь на виклики цифровізації, зміни моделей зайнятості та зростання значення поведінкових факторів у продуктивності праці. Здійснено аналіз сучасних наукових підходів до реінжинірингу, включно з працями українських і зарубіжних дослідників, із фокусом на цифрові інструменти, управлінське лідерство та культуру змін. У межах дослідження запропоновано авторську модель персонал-технології, яка поєднує системний підхід до перебудови процесів з використанням ІТ-платформ, аналітики персоналу, чат-ботів, систем машинного навчання та платформ персоналізованого навчання. Особливу увагу приділено циклічному механізму зворотного зв'язку, який дає змогу адаптувати кадрові рішення відповідно до змін у поведінці працівників, їхніх потреб і результатів оцінювання. Модель включає етапи рекрутингу, адаптації, оцінювання KPI, аналізу причин незадоволеності, побудови індивідуальних траєкторій розвитку та роботи із ризиками звільнення, що дозволяє знизити плинність кадрів і підвищити якість управління. Оцінено результати впровадження моделі через порівняння стану системи до і після трансформації, представлено відповідні кількісні показники, що ілюструють позитивний вплив реінжинірингового підходу. Виявлено ключові ризики реалізації: опір персоналу до змін, недостатня цифрова грамотність, ризики автоматизації хибних рішень, а також проблеми адаптації організаційної культури. Аргументовано, що за умов належного супроводу, стратегічного планування та постійного аналізу даних реінжиніринг HR-процесів може стати основою формування адаптивної, людиноцентричної та технологічно підкріпленої системи управління персоналом, яка сприятиме стійкому розвитку підприємства в умовах невизначеності та конкуренції.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, управління персоналом, персонал-технології, цифрова трансформація, HR-аналітика, індивідуальні траєкторії розвитку, машинне навчання в HR, адаптивні системи управління, ефективність праці, стратегічне управління людським капіталом.

Рис.: 2. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 16.

Матвєєва Наталя Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: natalia.matveeva1604@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9220-5131>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/3369206>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57207760028>

Пан Микола Павлович – кандидат технічних наук, професор кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: pan@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7137-5174>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAK-9278-2020>

Старов Олександр Сергійович – аспірант кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: alexandr.starovv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7307-0225>

Базецька Ганна Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: bazana1721@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5034-8959>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEK-0307-2022>

Лисенко Богдан Сергійович – аспірант кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: lysenkoo.bog@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5670-1350>

UDC 005.336.1:004.9
JEL: J24; M12; O33

Matvieieva N. M., Pan M. P., Starov O. S., Bazetska H. I., Lysenko B. S. Reengineering as a Personnel Technology for Improving Enterprise Staff Performance

The article presents a conceptual and applied substantiation for business process reengineering as a modern personnel technology aimed at increasing the efficiency of enterprise personnel. It highlights the theoretical foundations of reengineering in the context of human capital management, and outlines key directions for the transformation of HR systems in response to the challenges of digitalization, changes in employment models, and the growing importance

of behavioral factors in labor productivity. An analysis of modern scientific approaches to reengineering has been conducted, including the works of Ukrainian and foreign researchers, focusing on digital tools, managerial leadership, and a culture of change. Within the framework of the study, an authorial model of personnel technology is proposed, which combines a systematic approach to process restructuring with the use of IT platforms, personnel analytics, chatbots, machine learning systems, and personalized learning platforms. Particular attention is given to the cyclical feedback mechanism that enables the adaptation of personnel decisions in accordance with changes in employee behavior, their needs, and evaluation results. The model includes stages of recruitment, adaptation, KPI assessment, analysis of dissatisfaction reasons, building individual development trajectories, and managing dismissal risks, which helps to reduce employee turnover and enhance management quality. The results of implementing the model are assessed by comparing the state of the system before and after transformations, presenting relevant quantitative indicators that illustrate the positive impact of the reengineering approach. Key implementation risks have been identified: staff resistance to changes, insufficient digital literacy, risks of automating incorrect decisions, as well as issues with adapting organizational culture. It is argued that under proper support, strategic planning, and continuous data analysis, the reengineering of HR processes can become the foundation for creating an adaptive, human-centered, and technologically-supported personnel management system that will facilitate sustainable enterprise development in conditions of uncertainty and competition.

Keywords: reengineering of business processes, personnel management, personnel technologies, digital transformation, HR analytics, individual development trajectories, machine learning in HR, adaptive management systems, labor efficiency, strategic human capital management.

Fig.: 2. Tabl.: 3. Bibl.: 16.

Matvieieva Natalia M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: natalia.matveeva1604@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9220-5131>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/3369206>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207760028>

Pan Mykola P. – Candidate of Sciences (Engineering), Professor of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: pan@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7137-5174>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAK-9278-2020>

Starov Oleksandr S. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: alexandr.starovv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7307-0225>

Bazetska Hanna I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: bazana1721@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5034-8959>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEK-0307-2022>

Lysenko Bohdan S. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: lysenkoo.bog@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5670-1350>

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійних змін на ринку праці підприємства стикаються з необхідністю радикального перегляду існуючих моделей управління. Ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до нових викликів, включно з необхідністю оптимізації внутрішніх процесів, підвищення продуктивності праці та забезпеченням високої мотивації персоналу. Враховуючи зростаючу роль людського капіталу у формуванні конкурентних переваг, увага до підвищення ефективності роботи персоналу набуває стратегічного значення.

Одним із найдієвіших підходів, що дозволяє здійснити системну трансформацію управлінських і виробничих процесів, є реінжиніринг бізнес-процесів. Цей підхід передбачає не просто модернізацію чи автоматизацію окремих процедур, а глибоке переосмислення логіки функціонування всієї ор-

ганізаційної структури з орієнтацією на результат, ефективність і гнучкість. У сфері управління персоналом реінжиніринг виконує роль персонал-технології, яка дає змогу переосмислити роль і місце працівника в організаційній системі, трансформувати саму філософію взаємодії між працівниками та управлінськими ланками.

Особливу увагу в межах цієї трансформації заслуговує підсистема управління персоналом, яка охоплює не лише кадрові процедури, а й створення ефективних умов праці, підтримку мотивації, розвиток компетенцій і забезпечення професійного зростання. Удосконалення цієї підсистеми шляхом реінжинірингу може виступати вирішальним чинником зростання продуктивності праці, покращення якості виконання функціональних обов'язків, а також зниження плинності кадрів.

На сьогодні важливим завданням процесу оптимізації бізнес-стратегій компанії є досліджен-

ня реінжинірингу як сучасної персонал-технології, здатної забезпечити комплексне вдосконалення системи управління персоналом і сприяти підвищенню ефективності праці на підприємстві. В основі викладеного підходу – ідея про те, що радикальна перебудова кадрових процесів із фокусом на створення оптимальних умов праці та максимальне розкриття потенціалу працівників може стати ключем до досягнення нової якості функціонування організації.

Аналіз сучасної наукової літератури дозволяє виокремити два ключові напрями дослідження реінжинірингу: теоретичне осмислення концепції як інструменту стратегічного управління та її практичне впровадження в кадрову сферу.

У вітчизняних роботах (Гончарова О. [1]; Продіус О. І., Найда Є. Д. [2]; Гадецька З. М., Тобілевич Ю. Є. [3]; Продіус О. І., Гижиця М. В. [4]) простежується формування управлінської моделі, орієнтованої на результативність та ефективність. Автори підкреслюють важливість переосмислення логіки функціонування бізнес-процесів, але недостатньо деталізують вплив людського чинника. Водночас саме гнучкість і адаптивність персоналу, на думку дослідників, є рушіями змін у турбулентному середовищі.

Більш прикладний підхід демонструють Мельник А. О., Соловійова Т. М. [5], Коваленко Н. В., Манжула В. О. [6], Заїка С. та ін. [7], які розглядають реінжиніринг як засіб трансформації організаційної структури, що передбачає зміну ролі працівника – від виконавця до активного учасника процесу. Роботи Гулеватого А. А., Шевчука А. В. [8] і Котенка А. та ін. [9] доповнюють це бачення акцентом на цифрових компетенціях персоналу та необхідності формування нових управлінських парадигм. Практичну реалізацію ідей реінжинірингу в логістичних компаніях подано в дослідженні Наумової Т., Старосільської В. [10].

У зарубіжних джерелах основний акцент зміщується до взаємозв'язку між реінжинірингом, організаційною культурою та управлінськими стилями. Bhaskar H. L. [11] наголошує на значенні цифрової зрілості підприємств; Grant D., Yeo B. [12] – на ролі персоналу як активного користувача цифрових рішень. Дві публікації Fetais A. та співавторів [13; 14] розкривають важливість соціального середовища змін і системного навчання персоналу. У статті Mertens D. та ін. [15] розглядається лідерство як ключовий фактор трансформацій, а Raji's M. N. і колеги [16] інтегрують підходи реінжинірингу з моделлю PDCA й екологічною відповідальністю, підкреслюючи самоорганізацію як елемент персонал-технології.

Таким чином, літературний аналіз підтверджує, що реінжиніринг є не лише організаційною, а й культурною зміною, що формує нову роль працівника в системі управління та відкриває простір для розвитку персонал-технологій.

Попри зростаючу кількість публікацій, присвячених реінжинірингу бізнес-процесів, більшість досліджень зосереджується на загальноуправлінських аспектах або на технологічному переоснащенні процесів. Недостатньо уваги приділено розгляду реінжинірингу як інструменту трансформації саме підсистеми управління персоналом, яка, в умовах цифрової економіки, набуває стратегічного значення. Зокрема, не до кінця розкрито питання про те, як радикальне перепроєктування процесів може забезпечити підвищення ефективності праці персоналу, впливаючи на рівень продуктивності, задоволення умовами праці та ступінь залученості працівників у досягнення цілей підприємства.

Окремі автори торкаються аспектів зміни організаційної структури, скорочення управлінських ланок, підвищення гнучкості функціонування підприємств, однак відсутня цілісна концепція реінжинірингу як персонал-технології, яка включала б як організаційний, так і психологічний, соціальний і цифровий виміри трансформації кадрової системи. У контексті сучасних викликів, пов'язаних із гібридними моделями праці, диджиталізацією HR-процедур, появою нових форм зайнятості та посиленням акценту на стійкість бізнесу – актуалізується необхідність системного дослідження впливу реінжинірингу на формування нової моделі праці, адаптованої до умов VUCA-середовища.

Таким чином, невирішеною залишається проблема інтеграції підходів реінжинірингу в систему управління персоналом як самодостатньої функціональної підсистеми, орієнтованої не лише на оптимізацію витрат чи структури, а на створення умов для повноцінного розкриття людського потенціалу в межах стратегічного розвитку підприємства.

Метою статті є дослідження реінжинірингу бізнес-процесів як персонал-технології, здатної забезпечити стратегічне підвищення ефективності праці персоналу підприємства шляхом трансформації управлінських та організаційних підходів до формування умов праці, структури взаємодії та цифрової інтеграції в системі HR. У межах дослідження акцент зроблено на необхідності переосмислення кадрових процесів як рушійної сили загальноорганізаційної адаптації, що сприяє зміцненню економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У XXI столітті персонал набуває нового стратегічного значення для підприємств, що функціонують у динамічному конкурентному середовищі. Традиційні моделі управління, зосереджені на стабільності, ієрархії та контролі, більше не відповідають вимогам цифрової доби. Це зумовлює необхідність переходу до гнучких, адаптивних систем, у центрі яких знаходиться не процес як такий, а людина як носій знань, інновацій і змін. Саме в такому контексті реінжиніринг бізнес-процесів виступає не лише як інструмент організаційної трансформації, а як метод стратегічного оновлення всієї системи управління персоналом.

Сутність реінжинірингу, сформована ще в працях М. Хаммера та Дж. Чампі, сьогодні трансформується в напрямку персонал-технологій, які передбачають кардинальну зміну ролі працівника у структурі підприємства. Замість класичного «контролю і підзвітності» – підходи на основі залучення, співвідповідальності та ініціативи. У цьому сенсі управління персоналом через реінжиніринг – це не лише оптимізація процедур, а створення нового формату взаємодії, у якому працівник розглядається як суб'єкт змін, а не лише як виконавець завдань.

Попередні дослідження (Гончарова О. [1]; Продіус О. І., Найда Є. Д. [2]; Заїка С. та ін. [7]) вказують на гальмівні чинники традиційної моделі: надмірну вертикальність, обмежений зворотний зв'язок, неефективне розмежування обов'язків. Такі характеристики призводять до втрати гнучкості та зниження адаптивного потенціалу підприємства, особливо в кризових або посткризових ситуаціях. Реінжиніринг дозволяє перерозподілити відповідальність, скоротити зайві ланки управління, змінити логіку прийняття рішень і зосередитися на командному досягненні цілей, а не лише на виконанні функцій.

Ключовим положенням є те, що ефективність роботи персоналу безпосередньо пов'язана

зі структурою та логікою управління. Саме тому зміна архітектури HR-системи має починатися не з упровадження окремих цифрових рішень чи нових інструкцій, а з переосмислення її філософії. Це означає перехід до організаційної моделі, в якій людина є точкою стратегічної концентрації, а управлінська система – лише рамкою для її розвитку та продуктивної діяльності.

У табл. 1 наведено узагальнене порівняння характеристик традиційної та реінжинірингової моделей управління персоналом, яке ілюструє відмінність у підходах, функціональній логіці та очікуваних результатах.

Реінжиніринговий підхід дає змогу підприємству не лише змінити структуру підсистеми управління персоналом, а й перебудувати соціальну архітектуру організації. Такий підхід передбачає інтеграцію працівників у стратегічні процеси, підвищення прозорості рішень, скорочення «бюрократичного шуму» в комунікаціях і формування культури відповідальності.

Ефективність управління в нових умовах значною мірою залежить не від суворості контролю, а від якості взаємодії, гнучкості прийняття рішень та організаційної культури довіри. Реінжиніринг у системі HR, таким чином, формує не тільки нову логіку процесів, а й нову модель праці, у якій змінюється місце та роль працівника, трансформується підхід до мотивації, оцінки та зворотного зв'язку. Саме ці аспекти дозволяють говорити про реінжиніринг як про ефективну технологію стратегічного оновлення кадрової системи підприємства.

Цифрова трансформація підприємств істотно вплинула на концепцію реінжинірингу, зокрема у сфері управління персоналом. Якщо раніше зміни стосувалися переважно організаційної структури та регламентів, то сьогодні процеси перепроєктування нерозривно пов'язані із упровадженням

Таблиця 1

Порівняння традиційної та реінжинірингової моделі управління персоналом

Критерій	Традиційна модель	Реінжинірингова модель
Структура управління	Жорстко ієрархічна	Гнучка, процесорієнтована
Роль працівника	Виконавець вказівок	Співучасник прийняття рішень
Обмін інформацією	Вертикальний, повільний	Горизонтальний, цифрово-інтегрований
Оцінка ефективності	За виконанням завдань	За досягненням результатів
Управлінські функції	Концентровані у вищого керівництва	Делеговані на рівень команд
Використання ІТ	Обмежене, фрагментарне	Комплексне, наскрізне, як платформа взаємодії
Гнучкість до змін	Низька	Висока
Вплив на мотивацію	Зовнішній (зарплата, контроль)	Внутрішній (залученість, сенс роботи)

цифрових платформ, алгоритмів прийняття рішень, аналітичних систем і технологій машинного навчання. Вплив інформаційних технологій проявляється не тільки у підвищенні швидкості процесів, а й у формуванні нової логіки управління персоналом – прозорої, адаптивної, прогнозової.

Згідно з дослідженнями Bhaskar H. L. [11] та Grant D., Yeo B. [12], саме впровадження сучасних IT-рішень дозволяє трансформувати функції HR-відділів із адміністративних на аналітично-консультаційні. Це забезпечує розширення повноважень працівників, персоналізацію підходів до управління, а також нові підходи до адаптації та розвитку персоналу. Усе це підтримує реінжинірингову ідею зміщення фокусу з ієрархії на процес і результат. Технології машинного навчання, які набули широкого застосування в HR-аналітиці, дозволяють виявляти приховані закономірності в поведінці персоналу, прогнозувати ризики звільнень, будувати ефективні моделі продуктивності та вдосконалювати процеси підбору. Такі інструменти не просто прискорюють прийняття рішень, а забезпечують якісно новий рівень розуміння людського ресурсу як складної системи. У табл. 2 узагальнено характеристики ключових цифрових інструментів, які можуть бути інтегровані у процес реінжинірингу персонал-процесів.

Ефективність цих інструментів залежить не лише від технічного впровадження, а й від того, наскільки вони вбудовані у змінену логіку HR-

процесів. Відмова від ізолюваного використання – на користь інтегрованих рішень – є важливою умовою стратегічного успіху реінжинірингу.

Розширення ролі цифрових технологій у реінжинірингу вимагає побудови нової системної моделі функціонування HR, де взаємодія людини та технології є не суперечністю, а ресурсом. Для наочності процес цифрової трансформації системи управління персоналом у межах реінжинірингу наведено на рис. 1.

У такій моделі персонал не просто адаптується до цифрових інструментів – він стає активним учасником їх використання, формуючи зворотний зв'язок, впливаючи на конфігурацію процесів та беручи участь у створенні цінності на новому рівні. Відповідно, і компетентнісний профіль працівника трансформується: зростає роль цифрової грамотності, навичок аналітичного мислення, здатності працювати в умовах постійних змін і взаємодіяти з автоматизованими системами.

Реінжиніринг у HR, підкріплений цифровими інструментами, не є лише модернізацією – це зміна філософії керування людським капіталом, що відповідає запитам нової економіки.

Сучасний підхід до управління персоналом вимагає переходу від фрагментарних змін до створення цілісної інтегрованої системи, яка охоплює всі етапи взаємодії працівника з підприємством – від рекрутингу до супроводу професійного розвитку. Враховуючи це, пропонується авторська мо-

Таблиця 2

Цифрові інструменти реінжинірингу HR-процесів

Інструмент	Призначення	Переваги для HR-системи	Приклади використання
ERP-системи	Централізоване управління ресурсами	Системність, зв'язок з фінансами	SAP, Oracle
ATS (Applicant Tracking System)	Автоматизація рекрутингу	Швидкість, точність добору	Workable, Greenhouse
HR-аналітика	Аналіз персоналу, прогнозування	Прийняття обґрунтованих рішень	Visier, People Analytics
ML-моделі	Прогноз ризиків, поведінки	Індивідуалізація HR-стратегії	Моделі від IBM, Google
LMS (Learning Management System)	Керування навчанням	Персоналізоване навчання, контроль знань	Moodle, TalentLMS
Чат-боти	Комунікація з працівниками	Автоматизація, доступність 24/7	HRbot, Leena AI
Хмарні HRM-платформи	Повна цифровізація HR	Гнучкість, віддалений доступ	BambooHR, Zoho People
BI-системи	Бізнес-аналітика для HR	Візуалізація даних, інтеграція з KPI	Power BI, Tableau



Рис. 1. Схема цифрової трансформації HR-системи в межах реінжинірингу

Джерело: авторська розробка.

дель персонал-технології, що базується на принципах реінжинірингу бізнес-процесів і враховує особливості цифрової трансформації, вплив поведінкових чинників та персоналізованого навчання.

Основна ідея моделі полягає в побудові гнучкої, аналітично обґрунтованої системи управління персоналом, у якій цифрові інструменти не просто автоматизують рутинні функції, а створюють передумови для індивідуального підходу до розвитку кожного працівника. Це досягається за рахунок взаємопов'язаної роботи таких компонентів: аналітики ефективності (HR-аналітика, оцінка KPI), інструментів персонального супроводу (чат-боти, платформи управління навчанням), а також механізмів адаптації, підтримки та втручання у випадку негативних сценаріїв (втрата мотивації, ризик звільнення).

Для практичного застосування моделі доцільно передбачити певні індикатори стану системи управління персоналом до і після впровадження реінжинірингового підходу. У табл. 3 наведено порівняння ключових параметрів, що демонструють ефекти від реалізації персонал-технології на основі реінжинірингу.

Запропонована модель персонал-технології ґрунтується на принципах динамічного зворотного зв'язку та циклічності управлінських дій, що дозволяє постійно адаптувати систему до індиві-

дуальних потреб працівників і змін у зовнішньому середовищі. В її основі – механізм періодичної оцінки результативності персоналу, поведінкових характеристик, професійного прогресу та організаційної взаємодії. Цей підхід передбачає не просто моніторинг стандартних метрик, а глибокий аналіз індивідуальних траєкторій розвитку кожного співробітника з урахуванням їхнього поточного потенціалу, бажаного напрямку зростання та готовності до змін.

Центральним елементом системи є інтеграція даних із різних джерел: показників ефективності (KPI), результатів оцінки компетенцій (наприклад, на основі моделі 360°), внутрішніх опитувань, аналітики взаємодії в цифрових середовищах, а також алгоритмів, що фіксують зміни в залученості або продуктивності. На підставі отриманих даних формується автоматизований запит на управлінське втручання. Це може включати рекомендації щодо участі у внутрішніх програмах навчання, менторській підтримці, перегляді умов праці (гнучкий графік, зміна проекту або функціоналу), або ж – у випадку серйозних викликів – пропозиції щодо кар'єрного консультування чи внутрішнього переміщення.

У разі виявлення системних ознак незадоволеності, таких як зниження продуктивності, зворотний зв'язок про втому або невизначеність

Таблиця 3

Порівняння показників ефективності системи управління персоналом до і після впровадження реінжинірингу

Показник	До впровадження	Після впровадження
Середній час закриття вакансії, днів	24	12
Рівень адаптації нових працівників, %	65	90
Частка працівників із персональним планом розвитку, %	15	82
Частка працівників, які пройшли навчання за останній рік, %	28	75
Індекс задоволеності умовами праці (ESI)	6,2/10	8,5/10
Частка працівників, залучених у прийняття рішень, %	12	58
Рівень плинності персоналу, %	21	9
Індекс загальної ефективності персоналу	63	87

у цілях, запускається процес діагностики причин. Він охоплює одночасне врахування особистісних факторів (професійне вигорання, демотивація), професійних обставин (недостатня складність завдань, брак розвитку), а також емоційно-психологічного стану працівника. На цій основі формується персоналізований план втручання – як технологічний (перенаштування цифрових маршрутів), так і людський (розмова з лідером, коучинг, підтримка ментального здоров'я). Модель виконує не лише функцію аналітичного нагляду, а є активною підтримувальною системою, що постійно коригує траєкторію професійного зростання з метою утримання талантів, зменшення плинності кадрів і підвищення загальної організаційної ефективності.

У результаті формується адаптивна HR-система, яка не лише знижує ризики звільнень і втрати кваліфікованих кадрів, а й сприяє зростанню залученості, підвищенню мотивації та формуванню позитивного клімату в колективі. Ця модель відображена у вигляді функціональної схеми, що ілюструє взаємозв'язок ключових етапів та інструментів (рис. 2).

Таким чином, запропонована модель є логічним продовженням і конкретизацією ідей реінжинірингу бізнес-процесів у площині управління персоналом. Вона поєднує стратегічне бачення, технологічну базу та індивідуалізований підхід до працівника як до головного ресурсу сучасного підприємства.

Незважаючи на переваги реінжинірингу як персонал-технології, його впровадження в практику управління персоналом несе в собі низку потенційних ризиків і обмежень, які необхідно враховувати на етапі стратегічного планування змін. Головною проблемою є опір персоналу, що може проявлятися як у відкритій формі (саботаж, звільнення ключових співробітників), так і в прихованій

(пасивність, зниження залученості, уникнення ініціатив). Часто це пов'язано з відсутністю комунікації, страхом перед невизначеністю або недостатнім рівнем підготовки до цифрових змін.

Другим суттєвим викликом є організаційна інерція, коли чинна структура та культура підприємства є несприйнятливими до змін. Навіть за наявності технічних ресурсів – внутрішні правила, неформальні домовленості та ієрархічна логіка можуть гальмувати трансформаційні процеси. У цьому контексті важливою умовою успіху є підтримка змін на рівні топ-менеджменту та активне залучення середньої управлінської ланки, яка відіграє роль провідника нових підходів у колектив.

Окрему складність становлять технологічні ризики: недостатня інтеграція цифрових платформ, проблеми з безпекою даних, невідповідність IT-інфраструктури новим процесам або недосконалість алгоритмів, що аналізують поведінку персоналу. Зокрема, при використанні систем машинного навчання існує ризик автоматизації хибних рішень через нерепрезентативні дані або наявність алгоритмічної упередженості. Це вимагає постійного аудиту якості даних, гнучкості систем і етичного підходу до використання ШІ в управлінні людьми.

Серед обмежень слід також виділити недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, особливо на підприємствах із традиційною виробничою культурою або в публічному секторі. У таких випадках цифрові рішення не виконують функції полегшення, а навпаки, ускладнюють адаптацію й викликають додаткову тривожність. Вирішення цієї проблеми можливе через програми системного навчання, внутрішнє менторство та побудову «м'якого» входження в цифрову трансформацію.

Водночас, реалізація реінжинірингу HR-процесів відкриває значні стратегічні перспективи

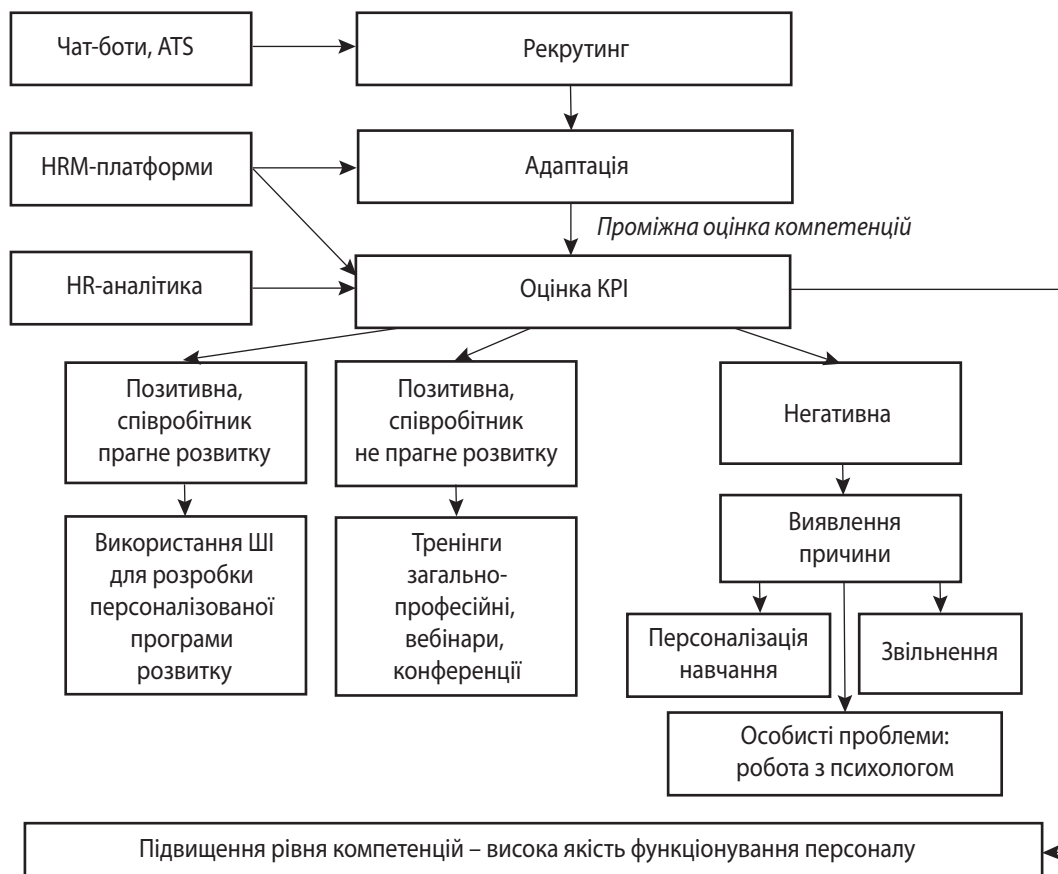


Рис. 2. Модель персонал-технології на основі реінжинірингу

Джерело: авторська розробка.

для розвитку людського капіталу. *По-перше*, це формування самонавчальної системи управління персоналом, яка на основі зворотного зв'язку постійно адаптує маршрути розвитку, навантаження та ролі співробітників. *По-друге*, створення прозорої аналітичної системи дозволяє забезпечити об'єктивність рішень, що особливо важливо у великих і мультикультурних організаціях. *По-третє*, персонал-технології на основі реінжинірингу сприяють формуванню культури самореалізації, у якій працівник не просто виконує завдання, а бере участь у формуванні організаційного майбутнього.

Таким чином, впровадження реінжинірингових підходів в управління персоналом вимагає ретельної підготовки, балансу між технологічними та гуманітарними аспектами, а також високого рівня управлінської компетентності. У разі дотримання цих умов підприємство отримує не лише оптимізовану HR-систему, але й адаптивну, стійку та орієнтовану на розвиток команду.

ВИСНОВКИ

Реінжиніринг бізнес-процесів у системі управління персоналом постає не лише як інструмент організаційної оптимізації, а як концепту-

альна основа для стратегічного переосмислення функцій, ролей і цінностей у роботі з людським капіталом. У центрі цієї трансформації знаходиться не просто прагнення до автоматизації чи зниження витрат, а формування нової моделі взаємодії з працівником – заснованої на гнучкості, відкритості до змін, цифровій підтримці та довірі. Це дозволяє перейти від класичного кадрового адміністрування до системи, що сприяє залученню, професійному розвитку та високій результативності персоналу.

Побудована в межах дослідження модель персонал-технології на основі реінжинірингу демонструє потенціал комплексного підходу до управління працею: від рекрутингу та адаптації до оцінки результатів і формування індивідуальних програм розвитку. Цифрові інструменти (HR-аналітика, платформи управління компетенціями, ШІ-модулі персоналізації навчання) дозволяють гнучко реагувати на динаміку поведінки працівників, запобігати ризикам плинності та знижувати втрати часу, пов'язані з неефективними процесами. Запропонована схема функціонування системи HR у реінжиніринговому форматі дозволяє вбудовувати зворотний зв'язок у всі ключові

блоки управління персоналом, забезпечуючи адаптивність і стратегічну стійкість.

Попри безумовні переваги, впровадження реінжинірингу в HR-сферу супроводжується низкою ризиків і обмежень, серед яких опір змінам, технологічна невідповідність, дефіцит цифрової компетентності, а також складність зміни управлінських парадигм у зрілих організаціях. Проте в разі системного підходу, супроводу трансформацій процесами навчання, психологічної підтримки та активного залучення персоналу реінжиніринг персонал-процесів може стати дієвим інструментом формування високоефективної, стійкої та орієнтованої на розвиток кадрової системи.

Таким чином, реалізація персонал-технології на основі реінжинірингу відкриває нові горизонти для стратегічного управління людським капіталом і формує підґрунтя для конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних викликів і трансформацій ділового середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 10. С. 78–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19
2. Продіус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 573–577. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89>
3. Гадецька З. М., Тобілевич Ю. Є. Побудова оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1436–1441. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-213>
4. Продіус О. І., Гижиця М. В. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-24>
5. Мельник А. О., Соловійова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 63–70. DOI: [10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10](https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10)
6. Коваленко Н. В., Манжула В. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84>
7. Zaika S., Kharchevnikova L., Zaika O. Reengineering of Business Processes as a Tool of Effective Enterprise Management. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.8>
8. Гулеватий А. А., Шевчук А. В. Роль інформаційних технологій для реінжинірингу бізнес-процесів.

- Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-05>
9. Котенок А., Зверев Б., Соколан О. Концептуальні підходи до розуміння реінжинірингу бізнес-процесів: теоретичні основи та практичні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. Т. 332. № 4. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-41>
 10. Наумова Т., Старосільська В. Реінжиніринг бізнес-процесів компаній з надання послуг доставки як спосіб підвищення ефективності управління. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці*: зб. матеріалів Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. (Ломжа – Харків, 14–15 березня 2024 р.). Ч. 2. 2024. С. 87–92. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/51045>
 11. Bhaskar H. L. Business process reengineering framework and methodology: a critical study. *International Journal of Services and Operations Management*. 2018. Vol. 29. No. 4. P. 527–556. DOI: [10.1504/IJSOM.2018.090456](https://doi.org/10.1504/IJSOM.2018.090456)
 12. Grant D., Yeo B. A business process reengineering method. *Issues in Information Systems*. 2022. Vol. 23. Iss. 1. P. 1–12. DOI: https://doi.org/10.48009/1_iis_2022_101
 13. Fetais A., Abdella G. M., Al-Khalifa K. N., Hamouda A. M. Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. *Information*. 2022. Vol. 13. Iss. 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/info13040185>
 14. Fetais A., Abdella G. M., Al-Khalifa K. N., Hamouda A. M. Modeling the Relationship between Business Process Reengineering and Organizational Culture. *Applied System Innovation*. 2022. Vol. 5. Iss. 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/asi5040066>
 15. Mertens D. et al. Business process reengineering leadership: princes of Machiavelli. *Journal of Management History*. 2024. Vol. 30. Iss. 1. P. 41–59. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2022-0026>
 16. Raji'c M. N. et al. Business Process Reengineering with a Circular Economy PDCA Model from the Perspective of Manufacturing Industry. *Processes*. 2024. Vol. 12. Iss. 5. DOI: <https://doi.org/10.3390/pr12050877>

REFERENCES

- Bhaskar, H. L. "Business process reengineering framework and methodology: a critical study". *International Journal of Services and Operations Management*, vol. 29, no. 4 (2018): 527-556. DOI: [10.1504/IJSOM.2018.090456](https://doi.org/10.1504/IJSOM.2018.090456)
- Fetais, A. et al. "Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures". *Information*, vol. 13, no. 4 (2022). DOI: <https://doi.org/10.3390/info13040185>

- Fetais, A. et al. "Modeling the Relationship between Business Process Reengineering and Organizational Culture". *Applied System Innovation*, vol. 5, no. 4 (2022). DOI: <https://doi.org/10.3390/asi5040066>
- Grant, D., and Yeo, B. "A business process reengineering method". *Issues in Information Systems*, vol. 23, no. 1 (2022): 1-12. DOI: https://doi.org/10.48009/1_iis_2022_101
- Hadetska, Z. M., and Tobilevych, Yu. Ye. "Pobudova optimalnoi modeli reinzhynirynhu biznes-protseviv" [Construction of the Optimal Model for Business Process Reengineering]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 19 (2018): 1436-1441. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-213>
- Honcharova, O. "Reinzhynirynh biznes-protseviv yak metod protseivnoho upravlinnia" [Business Process Reengineering as the Method of Process Management]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenko. Seriya «Ekonomika»*. 2013. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19
- Hulevatiy, A. A., and Shevchuk, A. V. "Rol informatsiinykh tekhnolohii dlia reinzhynirynhu biznes-protseviv" [The Role of Information Technologies in Business Process Reengineering]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia»*, no. 8 (2023). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-05>
- Kotenok, A., Zvieriev, B., and Sokolan, O. "Kontseptualni pidkhody do rozuminnia reinzhynirynhu biznes-protseviv: teoretychni osnovy ta praktychni aspekty" [Conceptual Approaches to Understanding Business Process Re-Engineering: Theoretical Basics and Practical Aspects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 332, no. 4 (2024). DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-41>
- Kovalenko, N. V., and Manzhula, V. O. "Reinzhynirynh biznes-protseviv yak instrument rozvytku pidpriemstva" [Reengineering of Business Processes as a Tool of Enterprise Development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 33 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84>
- Melnyk, A. O., and Soloviova, T. M. "Osoblyvosti zastosuvannia reinzhynirynhu biznes-protseviv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh" [Features of the Application of Business Process Reengineering at Domestic Enterprises]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1 (2020): 63-70. DOI: [10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10](https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10)
- Mertens, D. et al. "Business process reengineering leadership: princes of Machiavelli". *Journal of Management History*, vol. 30, no. 1 (2024): 41-59. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2022-0026>
- Naumova, T., and Starosilska, V. "Reinzhynirynh biznes-protseviv kompanii z nadannia posluh dostavky yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia" [Reengineering Business Processes of Delivery Service Companies as a Way to Improve Management Efficiency]. *Tsyfrovi transformatsii ta innovatsiini tekhnolohii v ekonomitsi*. 2024. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/51045>
- Prodius, O. I., and Hyzhysia, M. V. "Sutnist reinzhynirynhu biznes-protseviv pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia" [The Essence of Business Process Reengineering of Enterprises in Modern Economic Conditions]. *Infrastruktura rynku*, no. 34 (2019): 167-173. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-24>
- Prodius, O. I., and Naida, Ye. D. "Reinzhynirynh biznes-protseviv yak suchasna kontseptsii upravlinnia" [Business Process Reengineering as a Modern Management Concept]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 19 (2018): 573-577. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89>
- Rajić, M. N. et al. "Business Process Reengineering with a Circular Economy PDCA Model from the Perspective of Manufacturing Industry". *Processes*, vol. 12, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.3390/pr12050877>
- Zaika, S., Kharchevnikova, L., and Zaika, O. "Reengineering of Business Processes as a Tool of Effective Enterprise Management". *Pidpriiemnytstvo ta innovatsii*, no. 21 (2021): 49-54. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.8>