



СТАЛА ЕКОНОМІКА

УДК 005.95:331.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.13121104>

Agile HR як ключовий фактор успішного бізнес-інжинірингу

Кобець Дмитро Леонтійович

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет, 29016, Україна, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, ORCID 0000-0002-4822-2951, Web of Science ResearcherID I-6022-2018, Scopus Author ID 57205257317

Прийнято: 19.07.2024 | Опубліковано: 29.07.2024

***Анотація:** Метою даного дослідження є аналіз Agile HR як ключового фактора успішного бізнес-інжинірингу. В умовах деструктивних викликів для бізнесових структур, важливість проектування діяльності за всіма напрямками набуває особливої значимості. Застосування Agile HR забезпечує інноваційний підхід до управління людським потенціалом компанії, орієнтуючи його на потреби співробітників та постійний зворотний зв'язок в режимі реального часу.*

У дослідженні використані методи системного аналізу, синтезу, порівняльного аналізу та узагальнення наукових праць. Аналіз останніх досліджень та публікацій вказує на втрату актуальності традиційних методів управління кадровим потенціалом та необхідність впровадження інноваційних підходів, таких як Agile HR.

Основні принципи використання Agile HR включають перевагу спільних мереж над ієрархічними структурами, акцент на прозорості та адаптивності, натхнення та взаємодію, внутрішню мотивацію



співробітників. Agile HR значно розширює можливості співпраці та впровадження інновацій, сприяє розвитку гнучкості компанії, підтримує безперервне навчання кадрів та залучення нових талантів. Agile забезпечує здатність реагувати на зміни та досягати успіху в нестабільному середовищі.

Agile HR є ефективним інструментом управління, що забезпечує оптимальне функціонування сучасної компанії через впровадження управлінських інновацій. Використання Agile HR створює умови для потужного самостійного та мотивованого кадрового потенціалу, сприяє кар'єрному зростанню та оптимізує комунікацію між управліннями та співробітниками. Перспективи використання Agile HR у вітчизняних компаніях включають створення системи гнучкого реагування на потреби кадрів, посилення мотивації до неперервного професійного вдосконалення та розвитку, а також розробку консалтингово-дискусійних платформ для налагодження зворотного зв'язку.

Ключові слова: *Agile HR, бізнес-інжиніринг, управління людськими ресурсами, інновації, гнучкість, професійний розвиток.*

Agile HR as a key factor in successful business engineering

Kobets Dmytro Leontijovych

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the department of HR-engineering in business economics, Khmelnytskyi National University, 29016, Ukraine, m. Khmelnytskyi, Instytutska str., 11, ORCID 0000-0002-4822-2951, Web of Science ResearcherID I-6022-2018, Scopus Author ID 57205257317

Abstract: *The objective of this study is to analyze Agile HR as a key factor in successful business engineering. In the face of destructive challenges for business structures, the importance of designing activities in all directions becomes particularly significant. The application of Agile HR ensures an innovative*



approach to managing the company's human resources, focusing on employee needs and continuous real-time feedback.

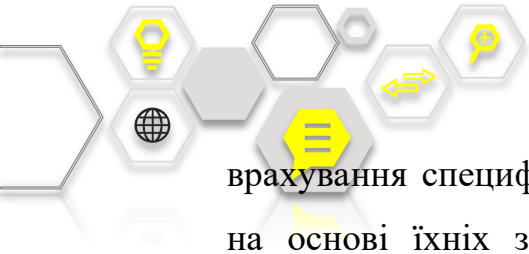
Methods: The study employs methods of systems analysis, synthesis, comparative analysis, and generalization of scientific works. An analysis of recent studies and publications indicates the loss of relevance of traditional methods of managing human potential and the need to implement innovative approaches such as Agile HR.

Results: The main principles of using Agile HR include the preference for collaborative networks over hierarchical structures, an emphasis on transparency and adaptability, inspiration and interaction, and internal employee motivation. Agile HR significantly expands the possibilities for collaboration and innovation, contributes to the company's flexibility, supports continuous staff training, and attracts new talents. Agile ensures the ability to respond to changes and achieve success in an unstable environment.

Conclusions: Agile HR is an effective management tool that ensures the optimal functioning of a modern company through the implementation of managerial innovations. The use of Agile HR creates conditions for a powerful, independent, and motivated human potential, promotes career growth, and optimizes communication between managers and employees. Prospects for using Agile HR in domestic companies include creating a system of flexible response to employee needs, enhancing motivation for continuous professional improvement and development, as well as developing consulting-discussion platforms for feedback.

Keywords: Agile HR, business engineering, human resource management, innovation, flexibility, professional development.

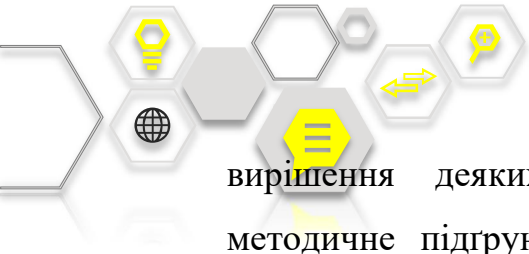
Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах деструктивних викликів функціонування бізнесових структур особливої значимості набуває проєктування їх діяльності за всіма напрямками. При цьому важливим є



врахування специфіку управління людськими ресурсами сучасних компаній на основі їхніх запитів і вимог. Сучасна модель управління людським потенціалом компанії передбачає максимальне орієнтування на потреби персоналу, адже практика підлаштування співробітників під специфіку управлінських тенденцій компанії сьогодні в минулому. Зараз на часі практика постійного підлаштовування процесів під потреби співробітників та претендентів, а підтримання зворотного зв'язку в режимі реального часу. Реалізувати таку практику покликаний Agile HR, що є інноваційним і ефективним інструментом управління та чинником забезпечення успішності бізнес-інжинірингу. Agile HR є своєрідним викликом традиційній, усталеній моделі кадрового менеджменту, апробацією дієвого та інноваційного підходу в кадровій політиці компанії, фактором позитивних трансформацій сучасних бізнес-структур, позитивним результатом упровадження досягнень інжинірингу в бізнесову діяльність.

Проте незважаючи на описану у наукових розвідках ефективність і переваги Agile HR, у вітчизняній практиці практично відсутні приклади систематичного використання Agile HR як фактора успішного бізнес-інжинірингу, що дає можливість провести повне оновлення традиційних бачень на кадровий менеджмент сучасності та сформуванню абсолютно нової, дієвої моделі гнучкої кадрової політики підприємства, максимально орієнтовану на реальних і потенційних співробітників, на їхній професійний розвиток і виконаннями ними завдань, спрямованих на реалізацію місії компанії та підтримку декларованих нею цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових розвідках констатується втрата актуальності традиційних методів управління кадровим потенціалом компанії, наголошується на необхідності врахування точки зору кожного співробітника [9], на залученні послуг з бізнес-інжинірингу задля оптимізації функціонування сучасних компаній. Поняття «інжиніринг» (переклад лат «ingenium» – створювати, винаходити, творити) застосовується для номінації процесу використання людських інтелектуальних здібностей для



вирішення деяких практичних завдань. Бізнес-інжиніринг становить методичне підґрунтя та інструментарій для управління підприємствами. Бізнес-інжиніринг базується на провідних світових напрацюваннях щодо впровадження підходів до управління.

Управління сучасною компанією на основі бізнес-інжинірингу – це «процес розроблення та впровадження заходів із реорганізації бізнес-процесів підприємства на основі вибору оптимальних варіантів поведінки системи, із поступовим розробленням та впровадженням нової методології управління підприємством для адаптації його до змін середовища та виходу на більш високі показники ефективності діяльності» [1, с.87]. Дослідники також наголошують на важливості HR-інжинірингу як «системної організації та управління людськими ресурсами, які інтегрують людину у корпоративну складову та інформаційні технології» [5, с. 73-77].

Бізнес-інжиніринг передбачає поступову розробку та впровадження нової методології управління підприємством для адаптації його до змін зовнішнього середовища та виходу на більш високі показники ефективності діяльності, комплексно охоплює всі сфери та бізнес-процеси діяльності підприємства та має на меті створення бізнес-моделей діяльності підприємства [6, с. 74]. По суті, інжиніринг – це бізнес зі створення/реконструкції промислових об'єктів і об'єктів інфраструктури або їх частини, що базується на інтелектуальних, творчих результатах праці технічних фахівців і грамотних управлінських рішеннях. Інжиніринг спрямовується на підвищення ефективності бізнесу, розвиток інноваційної сфери бізнесу, використання наукових і емпіричних знань на користь людства [4, с. 37].

Ключовим фактором успішного бізнес-інжинірингу є Agile HR, що у зарубіжних наукових розвідках зарекомендувала себе як позитивна практика у роботі з персоналом, система гнучкого управління персоналом, яка посилює гнучкість компанії, допомагає організаціям знайти, розвинути та утримувати людей з потрібними навичками [12], формувати самостійність і незалежність співробітників компанії, створювати умови для більш широкого розвитку



здібностей кадрового потенціалу через підтримку процесів навчання на кожному рівні організації [10], забезпечують гнучкість управління персоналом компанії [11]

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У поданих вище наукових працях основна увага зосереджена на важливості бізнес-інжинірингу у забезпеченні оптимального функціонування сучасної компанії та упровадження управлінських інновацій, в тому числі у сферу HR. Проте у наукових розвідках практично відсутні описи позитивних управлінських практик використання Agile HR вітчизняними компаніями, що зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу особливостей цього інноваційного інструменту. Вирішення зазначених проблем полягає у розробці практичних рекомендацій щодо адаптації Agile HR до різних організаційних культур та галузей промисловості. Планується проведення емпіричних досліджень, які дозволять оцінити ефективність Agile HR у різних контекстах, а також вивчення довгострокового впливу Agile HR на мотивацію співробітників. Такий підхід сприятиме більш глибокому розумінню та ефективному впровадженню Agile HR у компаніях з різними потребами та специфікою роботи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) – розкрити особливості Agile HR як ключовий фактор успішного бізнес-інжинірингу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Основними принципами використання Agile HR є надання переваг спільним мережам порівняно із ієрархічними структурами, акцентування уваги на прозорості й адаптивності на протиположності секретності й директивності, переважання натхнення й взаємодії над управлінням і утриманням, формування насамперед внутрішньої мотивації, а не прагнення до зовнішніх винагород за працю, превалювання амбіцій над зобов'язаннями [3].

Agile HR є функцією, що забезпечує можливість сучасної організації відповідати реаліям сьогоденних вимог талантів, засобом розвитку гнучкості



компанії через підтримку безперервного навчання кадрів, залучення нових талантів в організацію. Agile забезпечує здатність створювати й реагувати на зміни задля досягнення успіху в нестабільному середовищі. Agile значною мірою розширює можливості співпраці та впровадження інновацій, адже дає змогу навчати лідерів на всіх рівнях компанії як коучів-практиків, а не тільки менеджерів; трансформувати організаційну структуру компанії у ланцюжок наділених високим рівнем самостійності команд, які здатні ставити й реалізовувати окремі цілі; перехід до постійної взаємодії з клієнтами на всіх напрямках діяльності компанії та за всіма її функціями; формування чіткої і сильної місії та цінностей компанії; створення систем з великою кількістю прозорої інформації про цілі, проекти компанії; упровадження співробітництва, обміну інформацією, управління проектами; неперервне навчання та формування культури навчання на всіх рівнях; позиціонування сильного зовнішнього HR-бренду, який приваблює необхідні кадри; найм і просування експертів і спеціалістів; заохочення і формування навичок співробітників щодо надання зворотнього зв'язку; створення програм заохочення і визнання співробітників серед спеціалістів певного рівня; розробка програм зі створення різноманітного середовища у команді. Використання Agile в HR дає змогу створити гнучку й відкриту організацію, але її успішне формування залежить від сформованості організаційної культури компанії, пріоритетами якої є залученість, взаємодія, довіра; від здатності відмови від контролю управлінських відділів компанії; від наявності здатного до високого рівня відповідальності персоналу; від наявності самоуправляючих програм розвитку [2].

Agile в HR значною мірою полегшує реагування і адаптивність діяльності компанії, передбачає значне зміщення традиційної орієнтації на контроль і узгодженість на гнучку орієнтацію на швидкість реагування і користувачів. Agile HR-підхід відрізняється від традиційного тим, що співробітникам надаються можливості самостійного навчання задля досягнення необхідного для виконання певних робочих функцій рівня



кваліфікації; передбачається наявність постійної комунікації бренду із талантами в соціальних медіа; надаються можливості співробітникам для самостійного управління своїм розвитком, при цьому співробітники виступають активними учасниками процесів залучення, оцінки, розвитку; увесь персонал компанії підтримує місію та цінності організації, формують корпоративну культуру; передбачається запуск невеликих ініціатив командами чи підрозділами компанії, а через зворотній зв'язок визначається доцільність розповсюдження чи згортання певних ініціатив; основний акцент робиться на залучення співробітників, їх мотивації, заохоченні до співпраці, а їхній успіх вимірюється строками утримання на роботі, рівнем задоволеності працею, рівнем інновацій й продуктивних взаємин та довіри в компанії [2;7]. Основними пріоритетами Agile HR є гнучке ставлення, визначення пріоритетів клієнтів і співробітників [8]. У цьому контексті також пропонуються бізнес-моделі, засновані на екологічному менеджменті та екологічних концепціях управління людськими ресурсами [13].

Agile HR є інновацією в управлінні сучасною компанією, зокрема її кадровим потенціалом, адже суттєвої різниці від традиційного підходу. Порівняльний аналіз обох підходів подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз Agile HR та традиційного HR

Традиційний HR	Agile HR
Надання претендентам на посаду того обсягу посадових обов'язків, який доступний їм з урахуванням їх поточного рівня кваліфікації	Надання персоналу компанії широких можливостей множинного вибору варіантів фахового вдосконалення задля досягнення відповідного бажаній чи займаній посаді рівня кваліфікації
Наявність чіткої організаційної структури	Можливість формування окремих команд для виконання певних



	функцій, для самостійного пошуку певних рішень
Прийняття кадрових рішень здійснюється відповідно до потреб, до нових обов'язків, напрямів	Компанія напрацьовує потенційний кадровий резервний ресурс задля його залучення у разі необхідності, підтримуючи при цьому з ним систематичні контакти
Здійснюється повний контроль за добором, оцінкою, розвитком кадрового потенціалу	Персонал є самостійно вмотивованим до подальшого навчання і розвитку
Комплексний підхід до розподілу обов'язків, які детерміновані професійними завданнями у кожному напрямі діяльності компанії	Кожен співробітник працює над реалізацією місії та утвердженням декларованих компанією цінностей
Мірилом успіху персоналу є повнота виконання фахових завдань	Мірилом успіху персоналу є рівень взаємодії, комунікації, довіри у колективі
Зосередження уваги на контролі, узгодженості, виконавчій дисципліні, порядку, дотриманні певних стандартів	Зосередження уваги на адаптивності, інноваційності, швидкості взаємодії, співпраці

Джерело: власна розробка автора

Agile HR може бути успішно застосований у межах бізнес-інжинірингу сучасної компанії. Це детерміновано очевидними його перевагами (рис. 1).

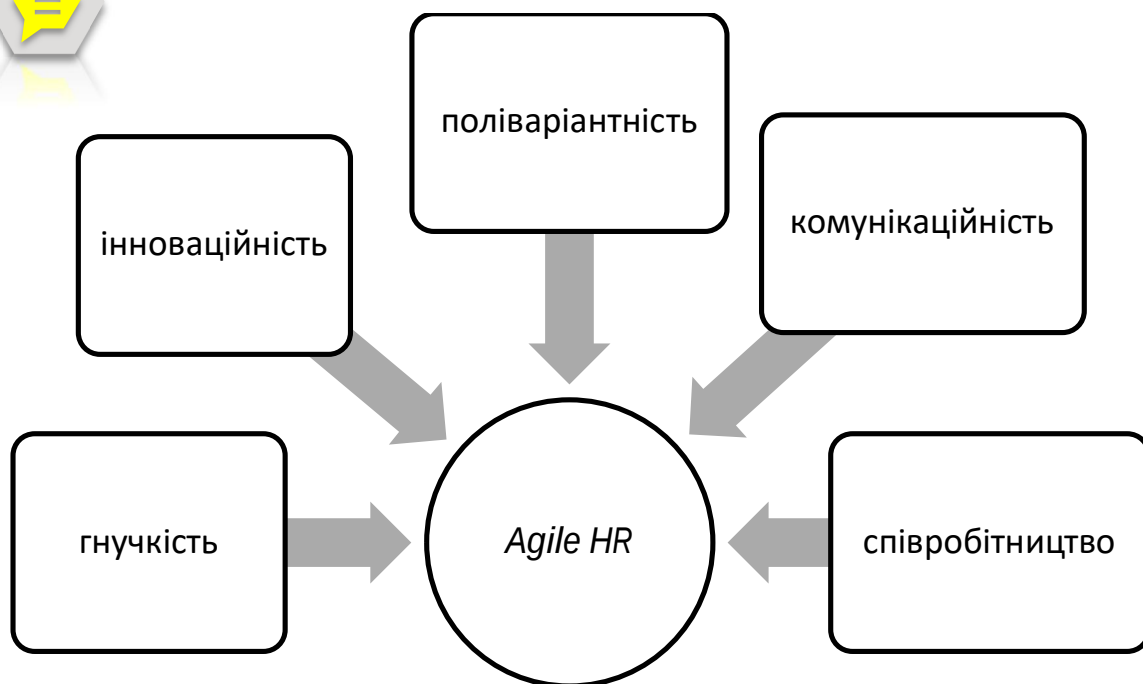
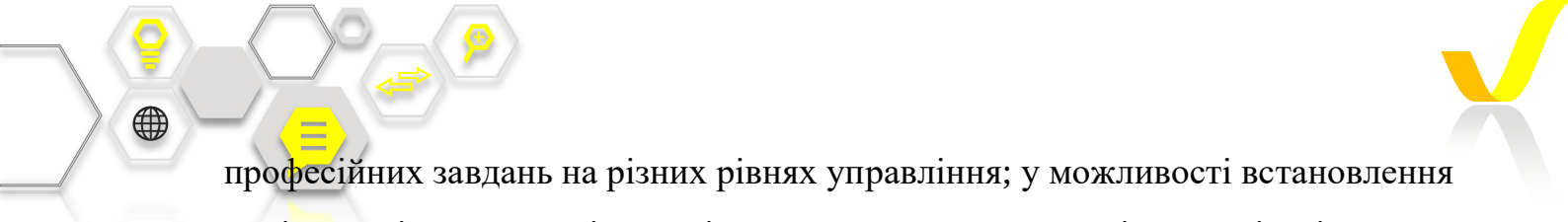


Рис. 1. Прерогативи використання Agile HR

Джерело: власна розробка автора

Як бачимо з рис. 1, використання Agile HR має ряд переваг. Зокрема, гнучкість полягає у можливостях керівництва компанії, її менеджерів підлаштовуватися під потреби, запити й інтереси реальних і потенційних кадрів, формуючи та зберігаючи при цьому базу «талентів» компанії. Інноваційність Agile-підходу в HR виражається в абсолютно новому, відмінному від традиційного, баченні моделі взаємодії у межах організаційної структури компанії. Поліваріантність в Agile HR проявляється у наданні різних досить широких можливостей персоналу для додаткового навчання, отримання вищої кваліфікації, необхідної для якісного виконання професійних завдань за певною посадою; у забезпеченні зворотнього зв'язку між керівництвом компанії та її кадровим потенціалом та використання його для оптимізації кадрового управління. Комунікаційність Agile-підходу в HR полягає у створенні оптимального середовища для міжособистісної комунікації персоналу в межах виконання ним завдань, спрямованих на реалізацію місії компанії та утвердження декларованих нею цінностей; у наданні широких можливостей для інформаційних обмінів у межах виконання



професійних завдань на різних рівнях управління; у можливості встановлення доцільності чи недоцільності упроваджуваних новацій, реалізації нових проєктів через безпосереднє контактування із їх виконавцями та менеджерами; залученні експертів до оцінки роботи компанії. Співробітництво як перевага Agile-підходу в HR відображається у побудові професійних відносин у компанії на основі командної роботи, чим досягається високий рівень самостійності, довіри, задоволеності роботою персоналу компанії.

Описані вище переваги використання Agile HR вказують на позитивні перспективи застосування його у вітчизняних компаніях (рис. 2).

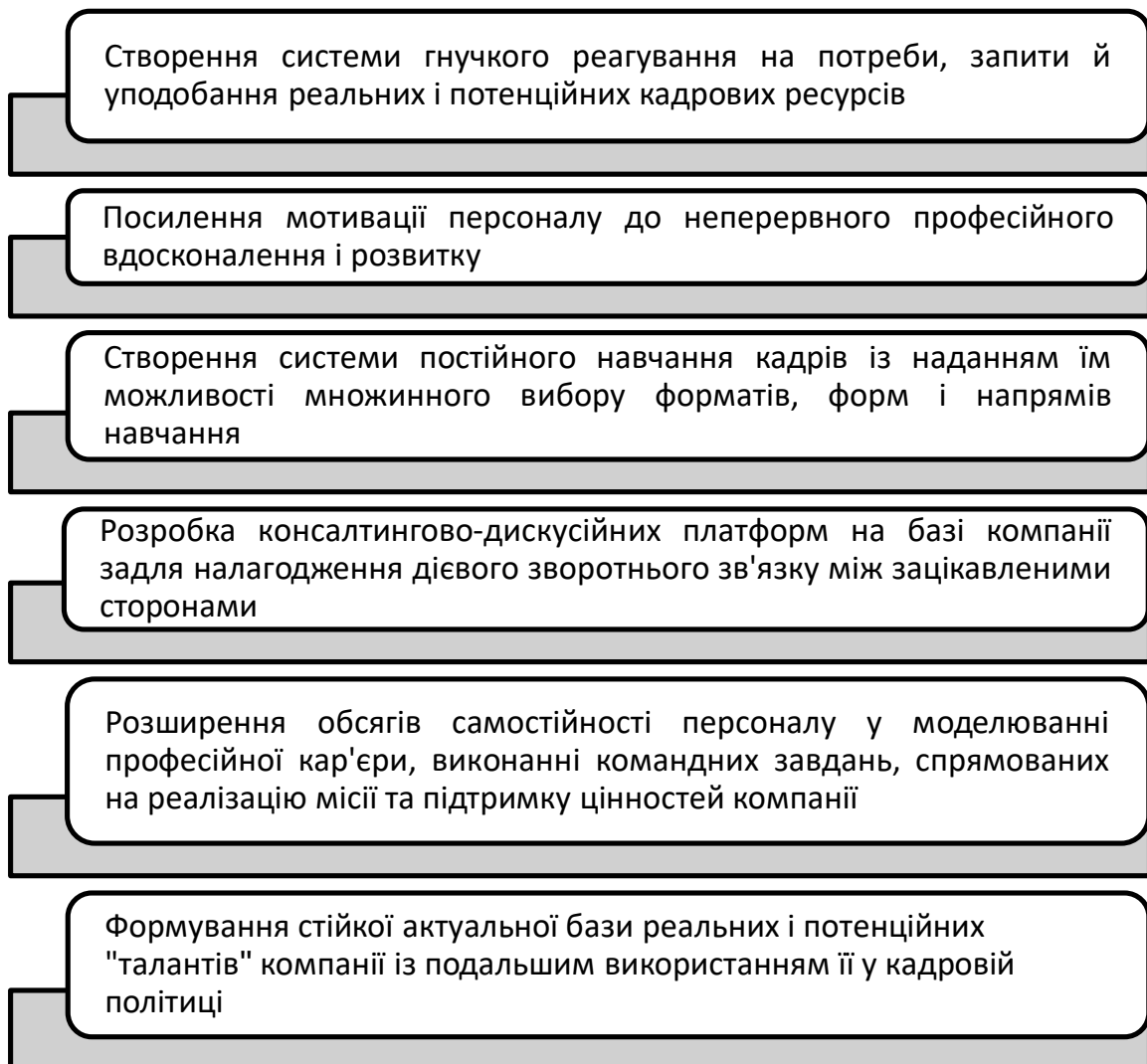
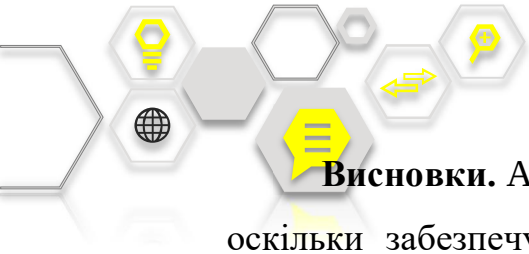


Рис. 2. Перспективи використання Agile HR у вітчизняних компаніях

Джерело: власна розробка автора



Висновки. Agile HR є одним із факторів успішного бізнес-інжинірингу, оскільки забезпечує оптимальне функціонування сучасної компанії через упровадження управлінських інновацій, дає змогу зробити гнучкою кадрову політику сучасного підприємства, створює умови для створення потужного, самостійного, мотивованого, здатного до постійного професійного самонавчання, саморозвитку, фахового вдосконалення кадрового потенціалу; розширює можливості для кар'єрного зростання персоналу через надання множинного вибору інструментів кадрового вдосконалення; оптимізує процес комунікації між управлінцями та співробітниками сучасних компаній.

Перевагами використання Agile в HR є гнучкість, інноваційність, співробітництво, поліваріантність, комунікаційність. Перспективами використання Agile в HR вітчизняними компаніями є: створення системи гнучкого реагування на потреби, запити й уподобання реальних і потенційних кадрових ресурсів; посилення мотивації персоналу до неперервного професійного вдосконалення і розвитку; створення системи постійного навчання кадрів; розробка консалтингово-дискусійних платформ на базі компанії задля налагодження дієвого зворотнього зв'язку між зацікавленими сторонами; розширення обсягів самостійності персоналу; формування стійкої актуальної бази реальних і потенційних «талантів» компанії.

Перспективу подальших наукових розвідок в означеному напрямі вбачаємо у розробці рекомендації для сучасних компанії щодо використання переваг Agile в HR задля оптимізації діяльності, упровадження інноваційних підходів у кадровий менеджмент й загалом управління компанією.

Список використаних джерел

1. Грінченко Р., Кошельок Г., Тарасова Ю. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. *Галицький економічний вісник*. 2021. №6 (73). С. 78-89. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.078



2. Застосування Agile практики: Agile HR. URL:<https://www.talent-management.com.ua/4172-primenenie-agile-praktiki-agile-hr/> (дата звернення: 20.07.2024).

3. Маніфест для розвитку Agile HR. URL:<https://www.agilehrmanifesto.org/%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B4%D0%BB%D1%8F%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83agilehr> (дата звернення: 20.07.2024).

4. Носач Л. Л., Величко К. Ю. Створення конкурентоспроможного інжинірингового продукту інноваційно орієнтованого міжнародного бізнесу. *Бізнесінформ*. 2019. № 4. С. 34-41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-34-41>

5. Шуба І. В., Чайкова О. І., Сидоренко О. В., Тарасенко І. А. Особливості інжинірингу як виду професійної діяльності при створенні інноваційного продукту. *Вісник ТНУ «ХІІІ»*. 2021. №1. С. 73-77. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.73>

6. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. *Бізнесінформ*. 2018. №8. С. 70-75.

7. Agile-модель для HR. URL:<https://www.talent-management.com.ua/4197-4197-agile-model-dlya-hr/> (дата звернення: 20.07.2024).

8. Choudhary P., Pandita D. Agile HR: The Need for the E-Business Environment," 2022 7th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR), Bangkok, Thailand, 2022. P. 274-278. <https://doi.org/10.1109/ICBIR54589.2022.9786501>

9. Karamustafa Y. E. Agile human resources practices in decentralized autonomous organizations: a conceptual study. *International Journal of Humanities and Social Development Research*. 2023. № 1. P. 7-22. <https://doi.org/10.30546/2523-4331.2023.7.1.7>



10. Léonie S. M., Kaudela-Baum S. Critical HR capabilities in agile organisations a cross-case analysis in swiss SMEs. *Review of Managerial Science*. 2023. №17. C. 2055–2075. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00570-4>

11. Martínez-Sánchez A., Vicente-Oliva S. Supporting agile innovation and knowledge by managing human resource flexibility, *International Journal of Innovation Science*, 2023. Vol. 15 No. 3, pp. 558-578. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2021-0200>

12. Moh'd S., Gregory P., Barroca L., Sharp H. Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*. 2024. P. 1–30. <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>

13. Papademetriou C., Ragazou K., Garefalakis A., Passas I. Green Human Resource Management: Mapping the Research Trends for Sustainable and Agile Human Resources in SMEs. *Sustainability* 2023, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075636>