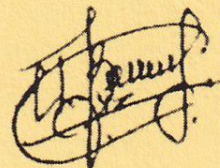


Міністерство освіти і науки України
Одеська національна академія харчових технологій

ЗАСТРОЖНИКОВА Ірина Володимирівна



УДК 338.443:338.49

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Одеса – 2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор
КРАСНОРУЦЬКИЙ Олексій Олександрович,
Харківський національний технічний
університет сільського господарства
імені Петра Василенка,
завідувач кафедри організації виробництва,
бізнесу та менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор,
академік НААН України
ЛУПЕНКО Юрій Олексійович,
Національний науковий центр «Інститут
аграрної економіки» НААН України,
директор;

доктор економічних наук, професор,
Заслужений економіст України
ЄРМАКОВ Олександр Юхимович,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України,
завідувач кафедри економіки праці та
соціального розвитку;

доктор економічних наук, професор
ІРТИЩЕВА Інна Олександрівна,
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова, завідувач кафедри
менеджменту.

УО19081

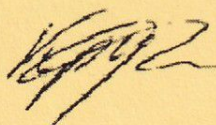
ОНАХТ
БІБЛІОТЕКА

Захист відбудеться «12» квітня 2021 р. об 11⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.088.05 в Одеській національній академії харчових технологій за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, аудиторія А-234.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Одеської національної академії харчових технологій за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, читальний зал.

Автореферат розісланий «12» березня 2021 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



Крупіца І.В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Глобалізаційні процеси у суспільстві, міжгалузєва інтеграція, клієнтоорієнтованість, ресурсорієнтованість, розвиток цифрових технологій в останні десятиліття зумовили зміну світогляду щодо позиціонування сучасних підприємств у бізнес-середовищі. Креативність, взаємодія, доступність, простота і гнучкість стають пріоритетними принципами їхнього функціонування. У період, коли діджиталізація впливає на всі галузі нашого життя, аграрний сектор не є виключенням. Новітні технології розробляються чи не щодня. Вся агроінформація поступово оцифровується та аналізується. Розвиток діджиталізації в управлінні розвитком кадрового потенціалу серед вітчизняних підприємств потребує застосування досвіду зарубіжних країн, що орієнтуються на оптимізацію бізнесу, дієві ІТ-рішення, забезпечення якості персоналу. Новітні ідеї, ініціативи та програми мають бути інтегровані в стратегію діяльності компанії та підвищувати інноваційну привабливість бізнесу. Головними напрямками розвитку систем управління в умовах діджиталізації менеджменту мають стати: сприяння прискоренню інноваційних ініціатив, прогностичний моніторинг ринкового середовища, оцінка чинників впливу на конкурентоспроможність компанії, розроблення дорожніх карт на основі галузєвих пріоритетів та клієнтського досвіду. Разом із цим має відбуватися формування кадрового потенціалу, комплексна синхронізація всіх видів діяльності, розвиток культури та компетенцій інформаційного обміну, модернізація ІТ-систем, застосування аналітики та Big Data. Освоєння кадрового потенціалу підприємств аграрного сектору відбуватиметься найбільш ефективно, якщо забезпечити одночасне освоєння всіх його складових. З огляду на це актуалізуються питання пошуку і відбору найбільш ефективних ресурсів, інструментів і технологій розвитку підприємств. Трансформацій зазнає роль персоналу у реалізації інноваційних бізнес-процесів підприємств. Автоматизація і функціонування віртуального середовища обумовлюють застосування відповідних підходів до системи управління персоналом.

Значний внесок у дослідження проблем пов'язаних з системою управління кадровим потенціалом здійснено такими зарубіжними вченими: М. Амстронг, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, Є. Маслов, М. Мескон, М. Хучек. Проблематику використання інноваційних підходів у формуванні стратегії розвитку персоналу аграрного підприємства та інші аспекти управління кадровим потенціалом опрацьовано у роботах вітчизняних науковців, зокрема: О. Амосова, Ж. Балабанюка, В. Безсмертної, Т. Білорус, І. Бузька, Н. Верхоглядової, О. Гайдамаки, Л. Гармідера, О. Герасименко, М. Голованя, О. Грішнової, В. Гриньової, О. Єрмакова, Г. Закаблука, О. Ільїної, В. Криська, В. Павлової, О. Ястремської та інших.

Проблемами стратегії і тактики управління персоналом підприємств, у тому числі і кадровим потенціалом суб'єктів аграрного господарювання, присвячено велику кількість вітчизняних публікацій: О. Білоусов, В. Веснін, І. Герчикова, А. Дмитренко, П. Журавлев, І. Іртіщева, М. Кулапов, С. Сухарев, В. Колпаков, А. Ковтунов, Ю. Лупенко, В. Данок, В. Тетюх, С. Цимбалюк та багато інших. Однак, аналіз наукової літератури із зазначеної проблематики свідчить про те, що окремі питання, пов'язані з управлінням кадровим потенціалом, потребують подальшого дослідження. Недостатня увага приділяється теоретичним і практичним аспектам стратегічної орієнтації сільськогосподарського підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій використання новітніх підходів в управлінні кадровим потенціалом підприємства

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах плану наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності концептуальних засад інноваційно-технологічної модернізації економіки регіону» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та інноваційно-технологічного потенціалу регіону» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.). Роль автора у виконанні даних досліджень полягає в обґрунтуванні інструментів та процедур розвитку персоналу аграрних підприємств в умовах широкого впровадження цифрових технологій управління.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Реалізація мети дисертаційної роботи обумовила необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- ідентифікувати економічну сутність сучасних аграрних підприємств та особливості їх розвитку;
- обґрунтувати методологічні засади дослідження управління аграрним підприємством в умовах digital-технологій;
- окреслити стратегічні орієнтири розвитку аграрного підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій;
- визначити особливості системи управління персоналом аграрних підприємств в умовах digital-технологій;
- вивчити світовий досвід управління персоналом аграрних підприємств з використанням передових інформаційних технологій;
- обґрунтувати інституціональні підходи до вирішення проблем розвитку персоналу аграрного підприємства;

- ідентифікувати сучасний стан та основні складові процесу розвитку персоналу на підприємстві;
- визначити пріоритетні вектори формування стратегії розвитку персоналу аграрного підприємства;
- окреслити теоретико-методичні засади взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства;
- обґрунтувати концептуальні основи побудови моделі комплексного проектування системи управління персоналом з впровадженням digital-технологій;
- визначити підходи щодо побудови раціональної конфігурації трудового колективу для реалізації загальної стратегії розвитку аграрних підприємств;
- розробити методичні засади оцінювання економічної ефективності моделювання інформаційних потоків CRM-системи на аграрних підприємствах;
- визначити особливості та виконати специфікацію аспектів підвищення ефективності використання персоналу для досягнення цінного кінцевого продукту на основі евентуального підходу;
- обґрунтувати стратегії розвитку управління персоналом аграрних підприємств із застосуванням digital-системи швидкого потоку;
- визначити напрями та шляхи трансформації та раціоналізації організаційної структури аграрного підприємства в процесі розвитку бізнесу на засадах digital-технологій.

Об'єкт дослідження складає процес управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації.

Методи дослідження. Теоретичне і методологічне підґрунтя дослідження в дисертаційній роботі становлять сучасні концепції теорії управління, науковий доробок вітчизняних і закордонних вчених стосовно теоретичних і практичних засад управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. В основу методології дослідження покладено діалектичний метод пізнання, системний і комплексний підходи, що дало можливість всебічно дослідити формалізовану наукову проблему та отримати відповідні результати.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та економіко-статистичні методи дослідження: історико-економічний, монографічний, наукового узагальнення – для виокремлення концептуальних підходів до управління персоналом і формування сучасної парадигми його digital-розвитку; холистичний підхід, індукції, дедукції – для визначення сутності понять «евентуальний підхід до управління»;

системно-структурний аналіз, порівняння – для удосконалення підходів до технологій розвитку персоналу підприємств; статичний метод економічного аналізу, кореляційний – для виокремлення процесів розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств; анкетування, інтерв'ю – для діагностики рівня використання digital-технологій розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств; абстрактно-логічний – для обґрунтування застосування здібнісного підходу до розвитку персоналу; кібернетичний підхід, діалектичний метод пізнання – при побудові моделі стратегії оптимізаційного розвитку персоналу підприємств; матричний, експертних оцінок та економіко-математичного програмування – для розробки інструментарію відбору і методичного підходу до оцінки ефекту від використання digital-технологій розвитку персоналу підприємств; емпіричний – при формуванні напрямів використання digital-технологій формування персоналу підприємств; експериментальний – для апробації механізму використання технологій формування персоналу підприємств.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління персоналом сільськогосподарських підприємств з використанням передових інформаційних технологій, діюча нормативно-правова база України, дані статистичної звітності сільськогосподарських підприємств, Державної служби статистики України, інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації. За результатами дослідження отримані такі положення, що містять наукову новизну та виносяться на захист:

уперше:

- обґрунтовано концептуальні основи побудови моделі комплексного проектування системи управління персоналом аграрного підприємства з впровадженням digital-технологій, які передбачають повноцінне впровадження компетентнісного підходу в менеджмент персоналу підприємства, скорочення часу на прийняття та підвищення якості і обґрунтованості управлінських рішень в сфері комплектування та розстановки кадрів, а також системне управління зрушеннями в організації управління основною діяльністю підприємства;

- обґрунтовано методологічні засади інтеграції digital-технологій в менеджмент основної діяльності аграрного підприємства, в основі яких лежить застосування критеріїв раціональності організаційної структури підприємства, трансформація критеріїв та параметрів набору персоналу з огляду на поширення та доцільність застосування компетентнісного підходу, а також оптимізацію чисельності персоналу організації в контексті вирішення стратегічних та тактичних завдань розвитку;

- обґрунтовано процедури оцінювання ефективності використання

персоналу аграрного підприємства та ідентифікації напрямів його розвитку на основі результат-орієнтованого евентуального підходу в контексті реалізації проектів інноваційного розвитку підприємства, створення стійких конкурентних переваг та формування умов для успішної реалізації відповідних стратегій;

удосконалено:

- ідентифікацію взаємозв'язку елементів та компонент ресурсної, виробничої та організаційної структури аграрного підприємства на основі формалізації оцінки ступеня дотримання ознак емерджентності, адитивності та адаптивності менеджменту підприємства, як системи, шляхом обґрунтування пріоритетної ролі персоналу підприємства у формуванні потенціалу його зростання та стабілізації економічного розвитку;

- методологічний підхід щодо визначення раціональних параметрів чисельності персоналу, його кваліфікації, розподілу по підрозділам та функціональним групам в організаційній структурі підприємства з урахуванням вимог діджиталізації управлінської та виробничої діяльності;

- процедурні та організаційні аспекти визначення стратегічних орієнтацій розвитку аграрних підприємств на основі широкого впровадження цифрових технологій в управління основною діяльністю та трансформації систем, механізмів, прийомів та підходів в сфері управління персоналом;

- методичні засади оцінювання економічної ефективності моделювання інформаційних потоків CRM-системи на аграрних підприємствах на основі визначення показників трудомісткості обробки інформації та якості відповідних управлінських рішень;

- системні особливості реагування аграрних підприємств, як учасників ринку праці, на зміни у підготовці кадрів закладами освіти, міграційні процеси, а також трансформацію компетентнісних характеристик найманих працівників та вирішення завдань їх соціального та особистісного розвитку в умовах діджиталізації суспільного та економічного життя;

- теоретико-методичні засади взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства шляхом обґрунтування пріоритетності загальної стратегії та підпорядкування інших функціональних стратегій підприємства визначеним цілісним цілям розвитку;

- типологію складових процесу розвитку персоналу аграрного підприємства шляхом виділення кваліфікаційних, компетентнісних, психологічних, організаційно-управлінських, мотиваційних, економічних та соціальних компонент дотримання цим процесом продуктивного та конструктивного характеру з огляду на протидію викликами та реагування на зміни, спричинені діджиталізацією;

набуло подальшого розвитку:

- ідентифікація напрямів та шляхів трансформації та раціоналізації організаційної структури аграрного підприємства в процесі розвитку бізнесу

на засадах digital-технологій шляхом застосування інструментів аутсорсингу, спрощення організаційних структур управління, а також застосування їх прогресивних типів;

- ідентифікація пріоритетних векторів формування стратегії розвитку персоналу аграрного підприємства на основі застосування компетентісного підходу до формування складу та структури персоналу організації, орієнтованої на досягнення сталого економічного розвитку в умовах поширення використання digital-технологій;

- деталізовані стратегії розвитку управління персоналом аграрних підприємств із застосуванням digital-системи швидкого потоку, в основі яких лежить застосування економіко-математичних методів в інформаційній підтримці прийняття управлінських рішень;

- організаційно-методичні підходи до імплементації зарубіжного досвіду управління персоналом аграрних підприємств з використанням передових інформаційних технологій з огляду на специфіку ведення аграрного бізнесу в державі та досягнення належних рівнів конкурентоспроможності та економічної ефективності основної діяльності аграрних підприємств;

- визначення впливу поширення застосування цифрових технологій в сферах управління виробничою та комерційної діяльністю аграрного підприємства на структурні, кваліфікаційні та організаційні вимоги до персоналу шляхом формалізації процесів підбору та відбору кадрів управління та виконавців.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості використання теоретико-методологічних, методичних і практичних результатів і пропозицій у діяльності аграрних підприємств та об'єднань, державними установами різних рівнів при розробці галузевих і регіональних стратегічних програмних документів.

Основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи доведено до рівня науково-методичних рекомендацій, які апробовано та прийнято до впровадження що засвідчено відповідними актами і довідками. Результати дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності Департаменту агропромислового розвитку Харківської облдержадміністрації (довідка № 07-27/07/745 від 25.09.2020 р.), а також аграрних підприємств, а саме ТОВ «Відродження» Харківського району (довідка № 187 від 20.09.2020 р.) та ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Зміївського району (довідка № 257 від 23.09.2020 р.) Харківської області.

Окремі результати дисертаційної роботи використовуються у науково-методичному забезпеченні навчального процесу в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-289 від 25.09.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом

власного наукового дослідження автора. Наукові результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише власні ідеї та розробки автора. Дослідження не містить матеріалів отриманих в кандидатській дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження доповідалися, обговорювалися і отримали схвальні відгуки на міжнародних науково-практичних конференціях, семінарах, форумах, серед яких найбільш важливими були: «Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні» (Херсон, 2019); «Економіка, підприємництво, менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього» (м. Дніпро, 2019); «Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів» (Покровськ, 2019); «Реформа адміністративно-територіального устрою в Україні: реалії та перспективи» (Полтава, 2019); «Теорія та практика менеджменту» (Луцьк, 2020); «Інформаційно-комунікаційні технології в освіті» (Київ, 2020); «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ» (Херсон, 2020); «Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент» (Запоріжжя, 2020); «Економіка, безпека та інноваційна діяльність підприємства» (Луцьк, 2020).

Публікації. За результатами виконаного дослідження опубліковано 43 наукові праці (38 одноосібних), із них: одна одноосібна монографія, одна монографія у співавторстві, 26 статей у вітчизняних фахових наукових виданнях, 5 статей у зарубіжних виданнях та 10 публікацій в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 38,5 ум. друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертаційна робота складається з вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел (243 найменування) на 24 сторінках, містить 27 таблиць та 25 рисунків. Загальний обсяг дисертації становить 390 сторінок комп'ютерного тексту, обсяг основного тексту складає 360 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти організаційно-економічної динаміки сучасного аграрного підприємства» виконана ідентифікація сутнісних характеристик сучасних аграрних підприємств та особливостей їх розвитку, обґрунтовано методологію управління аграрним підприємством в умовах діджиталізації, а також стратегічні орієнтації аграрних підприємств та систем управління їх персоналом на основі застосування цифрових технологій.

Результати вивчення досвіду економічного розвитку вітчизняних аграрних підприємств дозволяють стверджувати наявність суттєвої дезінтеграції їх кадрових стратегій та політик з загальними стратегіями

розвитку. При цьому зовнішнє середовище та розвиток технологій управління створює нові виклики для адаптації систем менеджменту аграрних підприємств, в цілому, та систем управління персоналом, зокрема. Слід зазначити, що саме адаптивність системи управління персоналом до умов, цілей та завдань стратегічного розвитку підприємств обумовлює успішність останнього. Тобто персонал є носієм критично важливої для здійснення поступального розвитку організації сукупності можливостей генерування нових ідей, знань, рішень, їх практичної імплементації. В свою чергу, прискорений розвиток цифрових технологій суттєво видозмінює структуру кадрового потенціалу в системі економічного потенціалу організації, адже сприйняття менеджментом персоналу нових рішень в технологіях управління, а управлінським та виробничим персоналом практичних засад, підходів та прийомів використання тих чи інших інноваційних рішень, дозволяє відкривати нові можливості економічного зростання підприємства.

Відповідно, в дослідженні на основі декомпозиції економічного потенціалу аграрного підприємства, виділення ресурсної, виробничої та організаційної його структури ідентифіковано місце кадрового потенціалу, як сукупності ознак персоналу організації, орієнтованих на детермінацію та мобілізацію можливостей економічного зростання, в структурі потенціалу підприємства. При цьому було доведено системний характер потенціалу та процесу управління ним на основі проявів ознак емерджентності, адитивності та адаптивності менеджменту підприємства. На основі вказаного була доведена пріоритетна роль персоналу підприємства у формування потенціалу його зростання та стабілізації економічного розвитку. Розвиток вказаного положення обумовив необхідність формалізації загальної структури управління персоналом підприємства (організації) на основі ідентифікації контурів управління персоналом та їх співвіднесення з функціями управління (рис. 1). В даному контексті, процес управління персоналом включає інструменти і функції управління, окремі види робіт, що забезпечують кінцеві цілі управління, а об'єктом управління персоналом є здібності, професійні можливості людини. У сучасних умовах управління персоналом не можна зводити до обмеженого набору дій, що традиційно виконували кадрові служби організацій. Дане положення впливає з розуміння того, що управління персоналом являє собою складний, що постійно оновлюється, творчий процес, в якому взаємодіють багато організаційних, соціально-психологічних, правових, економічних, моральних та інших факторів. Складність процесу управління персоналом викликає необхідність пошуку способів його неускладненого уявлення і опису, метою якого є адекватне відтворення структури, властивостей, стану, взаємозв'язку і відносин елементів, що безпосередньо несуть значущий вплив усіх характеристик властивих досліджуваному процесу. Застосування запропонованої структури створює підґрунтя для моделювання процесів

управління персоналом та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

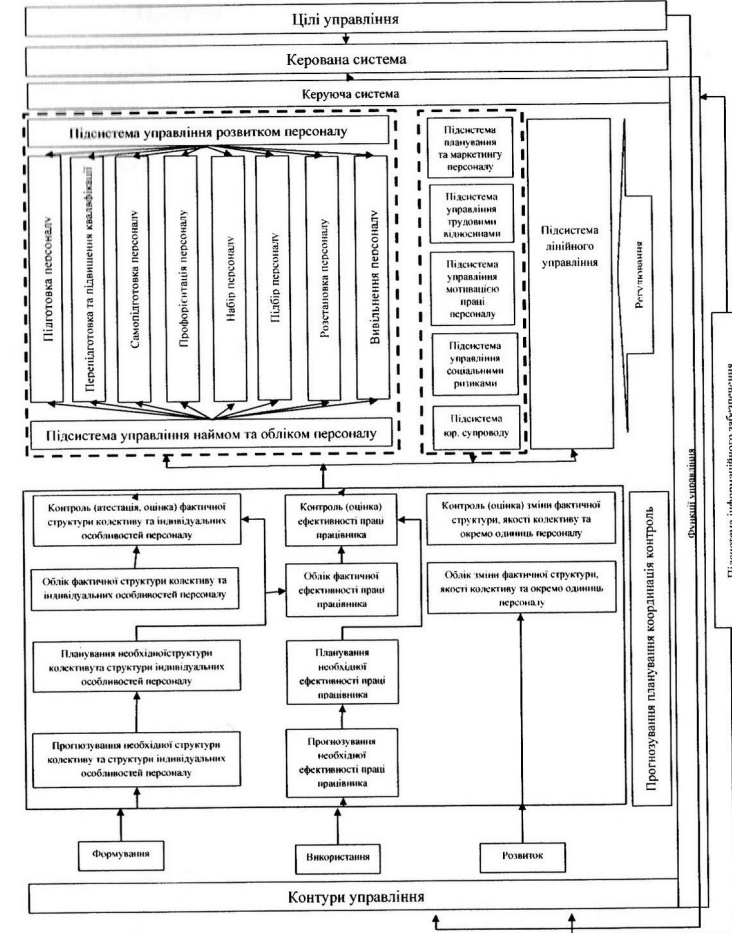


Рис. 1. Структура системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Інтеграція системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства в загальну систему його менеджменту потребує ідентифікації її місця серед зв'язків субординації, координації та реординації. В дослідженні обґрунтовано методологічний підхід щодо застосування критерію раціональності організаційної структури підприємства, а також трансформації вказаних критеріальних засад в умовах інтеграції цифрових

технологій в менеджмент аграрного підприємства з огляду на створення сприятливих умов здійснення вказаного процесу. В результаті було формалізовано чотири варіанти інтеграції системи управління персоналом та кадровим потенціалом організації в загальну систему менеджменту підприємства (рис. 2)



А)



Б)



В)



Г)

Рис. 2. Ідентифікація місця системи управління персоналом в менеджменті аграрного підприємства

Конкретне місце і роль кадрової служби у загальній системі управління організацією визначаються місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом і організаційним статусом його безпосереднього керівника. Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності. Їх обсяг і ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника організації по відношенню до кадрової служби. Вони також формуються по мірі організаційного розвитку управління, накопичення фінансового, кадрового, інтелектуального потенціалу. Авторитет кадрової служби залежить не тільки від її повноважень розпорядження, а й від рівня спеціальних знань співробітників, корисності служби за ступенем її впливу на кадрові процеси. Відповідно, спостерігається така закономірність: служби управління персоналом починають свою діяльність як штабні ланки з чисто консультативними функціями, а потім, у міру розвитку кадрового потенціалу і все більш очевидного його впливу на результати роботи, служба персоналу наділяється управлінськими повноваженнями і починає брати участь в керівництві організацією. Саме на цій стадії актуалізується застосування цифрових технологій в процесах набору персоналу, його розстановки, оцінювання та внутрішньо-організаційного, зокрема, кар'єрного руху.

Дослідження довели необхідність виділення двох пріоритетних принципів побудови і проектування системи управління персоналом: комплексності і безперервності, зміст яких має забезпечити цілісну економічну, соціальну, організаційну, інформаційну та нормативну структуру системи управління персоналом, що відповідає цілям і завданням розвитку організації за всіма функціональними напрямками. Відповідно, обґрунтовано типологію складових процесу розвитку персоналу аграрного підприємства шляхом виділення кваліфікаційних, компетентнісних, психологічних, організаційно-управлінських, мотиваційних, економічних та соціальних компонент дотримання цим процесом продуктивного та конструктивного характеру з огляду на протидію викликами та реагування на зміни, зокрема, спричинені процесами діджиталізації управлінської та виробничо-комерційної діяльності.

У другому розділі «Сучасні підходи до управління персоналом аграрних підприємств» ідентифіковано особливості системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств в умовах digital-технологій, систематизовано світовий досвід управління персоналом аграрних підприємств з використанням передових інформаційних технологій, а також обґрунтовано інституціональні підходи до вирішення проблем розвитку персоналу сільськогосподарського підприємства.

Дослідження показали, що діджиталізація управління персоналом передбачає зміни, що відбуваються у трьох напрямках: 1) цифрова робоча сила (залучення працівників з інноваційним типом мислення, ліквідація

цифрового розриву у навичках, забезпечення постійного удосконалення знань, вмінь, навичок за допомогою сучасних технологій); 2) цифрове робоче місце (створення робочого середовища, що забезпечує високу продуктивність праці, можливості збору інформації щодо виконання завдань, використовує сучасні засоби комунікацій та підтримує зворотній зв'язок з працівниками); 3) цифровий HR (трансформація функцій управління персоналом на основі новітніх комп'ютерних технологій, використання цифрових інструментів, програмних продуктів).

Варто також акцентувати увагу на напрямках діджиталізації для трансформації процесу управління персоналом (табл. 1), які можуть передбачати: застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR процесів; цифрову інтеграцію з хмарними системами; HR-аналітику та Big Data; застосування VR-технологій; штучний інтелект.

Таблиця 1

Особливості використання цифрових технологій в управлінні персоналом

Функції	Напрями впровадження цифрових технологій	Результати
Рекрутмент	Використання соціальних мереж, сайтів пошуку роботи для збору інформації, створення та публікування вакансій.	Створення бази даних потенційних претендентів, розширення можливостей залучення працівників «нової» якості.
Адаптація	Використання геймефікації та єдиної платформи.	Акумуляування всієї необхідної для роботи інформації, в тому числі про компанію та паролі, графік роботи, план офісу, посадові інструкції, компенсаційну систему на єдиній платформі.
Мотивація	Акумуляування інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм.	Забезпечення вищого рівня мотивації працівника на основі використання нових прогресивних форм і методів мотивації.
Розвиток персоналу	Пройдення освітніх курсів через мобільні додатки, створення електронної платформи для навчання.	Забезпечення безперервності освіти; різноманітність вибору форм та методів навчання у зручний час та місці; вивільнення ресурсів HR-відділу.
Оцінювання персоналу	Проведення електронного тестування, забезпечення оцінювання у режимі реального часу онлайн.	Забезпечення прозорості та об'єктивності процесу оцінювання знань, вмінь та навичок співробітників.
Контролювання	Використання цифрових інструментів з метою збирання звітності щодо усіх процесів та виконання завдань на підприємстві.	Можливість оцінити ефективність діяльності кожного працівника; забезпечення зворотного зв'язку з працівниками.

Таким чином цифрова трансформація бізнесу впливає на управління персоналом, а діджиталізація цього процесу відбувається кількома способами: від етапів залучення та набору персоналу до автоматизації процесів управління персоналом та керування даними. При цьому ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом на підприємстві передбачає врахування існуючих можливостей та загроз з виробленням на цій основі ефективної стратегії діджиталізації. Втім, впровадження передових HR-технологій в практиці діяльності вітчизняних підприємств здійснюється фрагментарно та не послідовно, спостерігається значний обсяг розбіжностей щодо бачення необхідності змін серед вищого та лінійного керівництва, що вимагає глибокого аналізу та оцінки ефективності існуючого досвіду і розстановки акцентів у здійсненні HR-менеджменту.

Соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні інструменти корисні лише в тому випадку, якщо їх застосовують працівники. Управління персоналом в умовах діджиталізації повинно починатися з потреб співробітників та їх досвіду, як користувачів нових цифрових технологій. В той же час інформація про управління персоналом повинна бути автоматизованою частиною цифрової платформи управління персоналом, яка повинна надавати менеджерам інформацію в режимі реального часу, а також створювати керівникам можливості аналізу в реальному часі, зменшуючи час, витрачений на звіти, та збільшуючи час, який кадровики та керівники підприємств витрачають на аналіз даних та вирішення проблем.

Успіх в конкурентній боротьбі на ринку товарів і послуг зумовлює прагнення виробничих організацій активізувати діяльність з розвитку свого кадрового потенціалу. Важливою складовою частиною цього курсу є підвищення рівня роботи з кадрами шляхом впровадження нових організаційних форм і методів, що враховують ринкові відносини. Якщо організація хоче «вижити», мати конкурентоспроможний персонал і підвищувати ефективність своєї діяльності, то їй життєво необхідно у межах формованої кадрової політики передбачити перелік практичних заходів, спрямованих на сталий розвиток і планомірний розвиток співробітників всіх категорій. Практично всі автори сходяться на думці, що розвиток персоналу є багатоетапним процесом первинної професійної підготовки та її подальшого поглиблення, розширення і доповнення на базі раніше придбані кваліфікації. При цьому навчальні процеси після закінчення першої фази освіти узагальнено називаються підвищенням кваліфікації та перепідготовкою. Залежно від переслідуваних цілей виділяються різні варіанти підвищення кваліфікації, відповідно до яких, набута раніше кваліфікація, повинна бути або збережена, або поглиблена і розширена, або приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, або доведена до рівня, необхідного для роботи на новій, більш високій посаді.

В свою чергу, широке використання цифрових технологій обумовлює

зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств, як учасників ринку праці. Передусім, це стосується перегляду вимог щодо компетентнісних характеристик найманих працівників, що впливає на здійснення процедур набору персоналу та його внутрішньо-організаційного руху. Відповідно, в дослідженні обґрунтовані системні особливості реагування аграрних підприємств на зміни в підготовці кадрів закладами освіти, підвищення кваліфікації наявного персоналу та міграційні процеси. Вказане дозволило ідентифікувати процедурні та організаційні аспекти визначення стратегічних орієнтацій розвитку аграрних підприємств на основі широкого впровадження цифрових технологій в управління основною діяльністю та трансформації систем, механізмів, прийомів та підходів в сфері управління персоналом.

У *третьому розділі «Формування концепції стратегічного управління розвитком персоналу сільськогосподарського підприємства на засадах digital-технологій»* визначено сучасний стан та основні складові процесу розвитку персоналу на підприємстві, ідентифіковано пріоритетні вектори до формування стратегії розвитку персоналу аграрного підприємства, окреслено проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства.

Розвиток персоналу є найважливішою складовою діяльності організації з управління персоналом, що здійснюється як сукупність організаційно-економічних заходів у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Основна мета цих заходів – розвиток кадрового потенціалу організації. Комплекс елементів, що забезпечують підвищення кадрового потенціалу виробничої організації відповідно до її цілями і завданнями, являє собою систему розвитку персоналу організації. В дослідженні розвиток персоналу розглядається нами як зміна особистісного потенціалу працівників в напрямі досягнення гармонійної особистості, підвищення професійної кваліфікації персоналу, розширення і поглиблення знань, придбання нових і вдосконалення наявних навичок в стратегічних інтересах організації, що проводить соціально-відповідальну господарську політику.

В даному контексті особливого значення набуває ступінь вмотивованості персоналу до підвищення власної кваліфікації. При цьому потреба в процесі підвищення кваліфікації суттєво загострюється в умовах прискорення впровадження цифрових технологій у виробничій та, відповідно, організаційно-управлінській діяльності. В свою чергу, на ступінь такої вмотивованості значною мірою впливає рівень доходів найманих працівників, якій, зокрема характеризується динамікою рівня заробітної плати, проілюстрованою на рис. 3. Проілюстровані дані свідчать про поступове зростання номінального рівня заробітної плати в дослідженому періоді, втім, вказане збільшення з огляду на реальний рівень доходів найманих працівників є недостатнім для формування у них належних стимулів для професійної реалізації та особистісного і

кваліфікаційного зростання.



Рис. 3. Динаміка середньої заробітної плати в аграрних підприємствах у 2010-2019 рр., грн

Проведений аналіз основних елементів системи розвитку персоналу аграрних підприємств, цілей і завдань професійного навчання кадрів, дозволяє ідентифікувати навчання персоналу організації, як комплексний та безперервний процес. Цілі та завдання, основні етапи процесу навчання персоналу та зростання його професійної та управлінської компетентностей дають можливість встановити можливі форми і напрями навчання персоналу (рис. 4). Позитивні результати навчання персоналу організації можуть знайти свій вияв у різних формах. Наприклад, організація повинна мати персонал, який здатний більш ефективно забезпечити реалізацію комплексної стратегії, тому що зростає рівень його кваліфікації та особистісного розвитку. Слід очікувати отримання організацією інноваційного ефекту. Завдяки розвитку персоналу у всіх його формах організація наповниться новими знаннями, що будуть сприяти знаходженню принципово нових рішень наявних проблем або значно спростять цю процедуру. Навчання персоналу сприяє створенню особливого інноваційного клімату у колективі, розширює горизонт працівників як фахівців у певній професійній сфері, покращиться здатність адаптуватися до зміни трудових завдань.

Задоволеність співробітників організації результатами свого професійного зростання функціонально відіграє роль регулятора у механізмі функціонування мотивації. У даному випадку зростання ступеня задоволеності по відношенню до трудового поведінки персоналу може посилити трудову активність і віддачу окремих співробітників. Позитивні результати навчання позитивним чином позначаються на соціальних і духовно-моральних результатах роботи співробітників, прояві творчої ініціативи, готовності до партнерського співробітництва та інших факторах,

що визначають їх прагнення до корисної для організації діяльності.

1. В залежності від того, хто реалізує програму навчання персоналу		Навчання внутрішнє (в організації)		Навчання зовнішнє (за межами організації)			
2. В залежності від характеру зв'язку з практичною діяльністю		Навчання на робочому місці		Навчання поза робочим місцем			
3. В залежності від змісту практичних заходів щодо навчання персоналу		Організоване навчання		Неорганізоване навчання			
4. В залежності від змісту практичних заходів щодо навчання персоналу		Професійне навчання	Поведінкові ситуації	Проблемно-орієнтоване навчання			
5. В залежності від принципу комплексування навчальних груп	Індивідуальне	У складі робочої групи	Підвищення кваліфікації вищого керівництва	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Підвищення кваліфікації робітників	Загальне підвищення кваліфікації	Загальні і відкриті програми навчання персоналу

Рис. 4. Основні форми навчання персоналу підприємства

Згадані ефекти досягаються не автоматично, а можливі тільки в тому випадку, якщо заходи з розвитку персоналу, його навчання не є розрізненим набором методик, розпоряджень, програм і не перебувають у відриві від цілей і завдань організації, а є складовими стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Як показує досвід, у період трансформації бізнесу, пов'язаної з переходом від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого управління з використанням великої кількості вузькоспеціалізованих фахівців або у зворотному напрямі, найбільший інтерес виявляється до проблем управління кадрами і, зокрема, розвитку персоналу організації. У цей період здійснюються кадрові перестановки, створюються нові підрозділи і відділи управління, існуючі підрозділи реорганізуються або ліквідуються, змінюється структура фінансових потоків і структура управління. Все це викликає необхідність

формування поряд зі стратегією розвитку організації в цілому і стратегії розвитку її персоналу. Додатковими причинами генерування та імплементації інтегрованої в загальну стратегію підприємства стратегії розвитку персоналу є: неясність і суперечливість сценаріїв майбутнього у працівників організації, що проявляється у низькій мотивації їх трудової діяльності; зниження внеску кожного працівника в досягнення організаційних цілей, низька ефективність системи роботи з кадровим резервом та молодими спеціалістами. Як показали дослідження, найбільш ефективним шляхом вирішення вказаного проблемного питання є декомпозиція стратегії кадрового розвитку за рівнями стратегічного планування в організації з подальшим синтезом інтегрованої стратегії кадрового розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Основні концепції формування стратегії розвитку кадрового потенціалу за організаційними рівнями

Організаційний рівень стратегії	Рівень прийняття управлінських рішень	Основні концепції формування стратегії
<i>Корпоративна стратегія</i>	Вище керівництво організації	Здійснення гнучкого реагування на зміни, що відбуваються зовнішнього середовища. Зміни в організації, що дозволяють домогтися конкурентних переваг і забезпечити свій розвиток в довгостроковій перспективі. Пошук принципово нових, ефективних технологій, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту продукції. Розробка якісно нових видів продукції, орієнтованих на традиційні і перспективні ринки збуту. Встановлення інвестиційних пріоритетів. Диверсифікація виробництва, продукції, інвестицій. Об'єднання стратегічних переваг організації і досягнення синергетичного ефекту, як найважливішої складової конкурентоспроможності.
<i>Стратегія бізнесу</i>	Топ-менеджмент	Диференціація корпоративної стратегії. Отримання конкурентних переваг на основі зниження витрат виробництва. Індивідуалізація продукції на основі більш високої якості. Диференціація продукції на основі техніко-технологічних переваг. Завоювання конкурентних переваг за рахунок задоволення спеціальних (спеціалізованих) потреб споживачів. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів
<i>Функціональна стратегія</i>	Функціональні керівники	Підтримка корпоративної стратегії і її конкурентних підходів. Підтримка стратегії бізнесу і її конкурентних підходів. Досягнення високої продуктивності та / або якості роботи функціональної служби. Об'єднання дій і підходів, ініційованих керівниками нижчої ланки.
<i>Оперативна стратегія</i>	Керівники структурних підрозділів	Формування спеціалізованих підходів, спрямованих на успішну реалізацію функціональної стратегії та / або стратегії бізнесу. Розробка підходів, спрямованих на досягнення цілей структурного підрозділу.

що визначають їх прагнення до корисної для організації діяльності.

1. В залежності від того, хто реалізує програму навчання персоналу		Навчання внутрішнє (в організації)		Навчання зовнішнє (за межами організації)			
2. В залежності від характеру зв'язку з практичною діяльністю		Навчання на робочому місці		Навчання поза робочим місцем			
3. В залежності від змісту практичних заходів щодо навчання персоналу		Організоване навчання		Неорганізоване навчання			
4. В залежності від змісту практичних заходів щодо навчання персоналу		Професійне навчання	Поведінкові ситуації	Проблемно-орієнтоване навчання			
5. В залежності від принципу комплектування навчальних груп	Індивідуальне	У складі робочої групи	Підвищення кваліфікації вищого керівництва	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Підвищення кваліфікації робітників	Загальне підвищення кваліфікації	Загальні і відкриті програми навчання персоналу

Рис. 4. Основні форми навчання персоналу підприємства

Згадані ефекти досягаються не автоматично, а можливі тільки в тому випадку, якщо заходи з розвитку персоналу, його навчання не є розрізненим набором методик, розпоряджень, програм і не перебувають у відриві від цілей і завдань організації, а є складовими стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Як показує досвід, у період трансформації бізнесу, пов'язаної з переходом від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою односторонців, до диференційованого управління з використанням великої кількості вузькоспеціалізованих фахівців або у зворотному напрямі, найбільший інтерес виявляється до проблем управління кадрами і, зокрема, розвитку персоналу організації. У цей період здійснюються кадрові перестановки, створюються нові підрозділи і відділи управління, існуючі підрозділи реорганізуються або ліквідуються, змінюється структура фінансових потоків і структура управління. Все це викликає необхідність

формування поряд зі стратегією розвитку організації в цілому і стратегії розвитку її персоналу. Додатковими причинами генерування та імплементації інтегрованої в загальну стратегію підприємства стратегії розвитку персоналу є: неясність і суперечливість сценаріїв майбутнього у працівників організації, що проявляється у низькій мотивації їх трудової діяльності; зниження внеску кожного працівника в досягнення організаційних цілей, низька ефективність системи роботи з кадровим резервом та молодими спеціалістами. Як показали дослідження, найбільш ефективним шляхом вирішення вказаного проблемного питання є декомпозиція стратегій кадрового розвитку за рівнями стратегічного планування в організації з подальшим синтезом інтегрованої стратегії кадрового розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Основні концепції формування стратегії розвитку кадрового потенціалу за організаційними рівнями

Організаційний рівень стратегії	Рівень прийняття управлінських рішень	Основні концепції формування стратегії
Корпоративна стратегія	Вище керівництво організації	Здійснення гнучкого реагування на зміни, що відбуваються зовнішнього середовища. Зміни в організації, що дозволяють домогтися конкурентних переваг і забезпечити свій розвиток в довгостроковій перспективі. Пошук принципово нових, ефективних технологій, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту продукції. Розробка якісно нових видів продукції, орієнтованих на традиційні і перспективні ринки збуту. Встановлення інвестиційних пріоритетів. Диверсифікація виробництва, продукції, інвестицій. Об'єднання стратегічних переваг організації і досягнення синергетичного ефекту, як найважливішої складової конкурентоспроможності.
Стратегія бізнесу	Топ-менеджмент	Диференціація корпоративної стратегії. Отримання конкурентних переваг на основі зниження витрат виробництва. Індивідуалізація продукції на основі більш високої якості. Диференціація продукції на основі техніко-технологічних переваг. Завоювання конкурентних переваг за рахунок задоволення спеціальних (спеціалізованих) потреб споживачів. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів
Функціональна стратегія	Функціональні керівники	Підтримка корпоративної стратегії і її конкурентних підходів. Підтримка стратегії бізнесу і її конкурентних підходів. Досягнення високої продуктивності та / або якості роботи функціональної служби. Об'єднання дій і підходів, ініційованих керівниками нижчої ланки.
Оперативна стратегія	Керівники структурних підрозділів	Формування спеціалізованих підходів, спрямованих на успішну реалізацію функціональної стратегії та / або стратегії бізнесу. Розробка підходів, спрямованих на досягнення цілей структурного підрозділу.

При цьому найбільший інтерес представляє взаємодія взаємопов'язаних стратегій, яка може бути представлена наступним логічним ланцюжком: «стратегія підприємства» – «стратегія управління персоналом» – «стратегія розвитку кадрового потенціалу». Очевидно, що стратегія розвитку кадрового потенціалу обумовлена діючими стратегіями розвитку організації і управління її персоналом. Беручи до уваги ієрархію стратегій організації, слід віднести стратегію управління персоналом до числа функціональних стратегій, а стратегію розвитку персоналу до оперативних стратегій. У особливих випадках, до яких слід віднести періоди створення організації, її масштабної реорганізації або якісного і кількісного зміни контингенту працюючих, на наш погляд, стратегія розвитку персоналу переходить до розряд функціональних стратегій. Тим самим зростає її статус і ступінь залежності і зворотного впливу на корпоративну стратегію. Стратегія управління персоналом переходить в число стратегій бізнесу, відображаючи специфічну ситуацію, що склалася в організації і визначаючи можливі шляхи найбільш ефективного вирішення.

У четвертому розділі «**Модель комплексного проектування системи управління персоналом з впровадженням digital-технологій**» обґрунтовано концептуальні засади моделі комплексного проектування системи управління персоналом з впровадженням digital-технологій та принципи створення оптимального трудового колективу в межах загальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, також виконано оцінку економічної ефективності моделювання інформаційних потоків CRM-системи на сільськогосподарських підприємствах.

На більшості вітчизняних підприємств у працівників відсутня фундаментальна мотивація для ефективної діяльності, вони не розуміють об'єктивну необхідність досягнення єдності особистих інтересів та інтересів організації. Навіть управлінський персонал не бере на себе всієї повноти відповідальності за прийняття і реалізацію управлінських рішень, не здатний всебічно оцінювати наслідки прийнятих рішень, не в змозі адекватно реагувати на мінливі обставини. Багатьом співробітникам не вистачає професійних знань і бажання їх постійно розширювати. Тому одним з основних завдань проектування організації роботи з персоналом є така організація роботи колективу, щоб людина використовувала весь свій потенціал для підвищення продуктивності праці і прибутковості підприємства. В умовах функціонування аграрного підприємства, які характеризуються необхідністю чіткої взаємодії персоналу, основним завданням є збереження та підтримання балансу індивідуальних і колективних інтересів на належному для цілей розвитку підприємства рівні. Слід пам'ятати, що при створенні колективу кожен, хто входить до нього шукає свою вигоду. Якщо група виправдовує очікування персоналу, то потенціалу персоналу організації зростає. Якщо ж співробітник вважає, що він може отримати те ж, що і в групі, в поодиночку, то потенціал персоналу

організації скорочується, адже робота в колективі, наприклад, з почуття вдячності не є достатньою для ефективної роботи мотивацією. Якщо ж особисті мотиви, які працівник мав при вступі в групу, залишилися незадоволеними, то первісна мотивація обертається антипатією. Тому важливе завдання системи управління персоналом є повне задіяння соціально-психологічного потенціалу трудового колективу.

Для створення гарного психологічного клімату в організації, ефективної мотивації праці та розвитку кожного працівника як особистості необхідно використовувати наступні напрями: забезпечення рівних умов при прийомі на роботу та просуванні по службі для всіх; створення в колективі команди в атмосфері ширості і чесності; забезпечення чіткої залежності кар'єрного росту від досягнутих результатів праці; організація на підприємстві системи безперервної освіти, здійснення ротатії кадрів.

При проектуванні системи управління персоналом, одним з найскладніших завдань є раціоналізація складу трудового колективу. Залежно від розміру, масштабу та галузевої спеціалізації підприємства шляхами вирішення вказаного проблемного питання можуть бути: 1) створення групи з уже працюючих на підприємстві людей для найбільш ефективного і швидкого виконання певної роботи з тим, що після закінчення робіт члени цієї групи повертаються до виконання своїх прямих обов'язків; 2) створення нового підрозділу на вже існуючому підприємстві; 3) підбір кадрів для знову організованого підприємства.

Рівень продуктивності праці значною мірою зумовлюється тим, наскільки повно, при інших рівних умовах, реалізуються основні чинники і резерви її зростання. Резерви зростання продуктивності праці традиційно об'єднуються у наступні групи: 1) резерви, що утворюються у результаті недостатньо ефективного використання матеріально-технічної бази виробництва; 2) резерви, пов'язані з недостатнім використанням можливостей кадрового фактору виробництва; 3) резерви, що виникають у результаті нерационального поєднання матеріально-технічних і кадрових факторів виробництва (тобто неповне використання організаційних чинників).

Таким чином, вирішення вказаного проблемного питання має виконуватися в три етапи. На першому етапі необхідно обчислити коефіцієнти індивідуальних функцій, що моделюють поведінку суб'єктів аналізу в умовах змінних психологічного клімату і оплати праці. Корисно, крім того, для кожного суб'єкта отримати індикатор, який міг би служити простою, обґрунтованою і наочною характеристикою ділових якостей працівника, тобто коефіцієнт ділової активності. На другому етапі повинен бути сформований колектив в первісному варіанті. Кількість працівників та їх заробітна плата на цьому етапі відповідають попередньо встановленим умовам, у найбільш поширеному варіанті згідно зі штатним розкладом сформованого відділу. Основними критеріями на цьому етапі служать

психологічна сумісність співробітників та її вплив на коефіцієнт ділової активності. Розв'язуване на даному етапі завдання у наведеному раніше формулюванні стає типовим завданням пошуку оптимальної цільової функції обсягу робіт, у відсотках від покладеної, виконуваної поточним варіантом комплектації колективу. На третьому етапі виконується завдання оптимізації обраної групи з тим, щоб результат відповідав сформульованій постановці завдання.

У процесі пошуку оптимального рішення виконуються послідовно дві операції. Спочатку з групи видаляється співробітник з мінімальним внеском у загальний обсяг роботи. Потім вивільнена у результаті скорочення штатів сума розподіляється між співробітниками, що залишилися, з метою максимально підняти обсяг виконуваної роботи. Дві описані операції повторюються стільки разів, скільки, поки не буде досягнуто рішення завдання. Кожна з двох операцій є завданням пошуку оптимального, цільова функція тут – обсяг виконуваної колективом роботи, у відсотках від належної. Для першої операції змінним є склад колективу, для другої – оплата праці кожного із співробітників.

Критичний аналіз стану існуючих на аграрних підприємствах систем управління персоналом свідчить про наявність низки проблем у сфері трудових відносин, які перешкоджають раціональному, а відповідно ефективному управлінню організацією в цілому. Вказане обумовлює завдання створення шляхом проектування такої управлінської моделі, яка дозволила б підвищити ефективність управління персоналом організації.

Доведено, що при проектуванні системи управління персоналом доцільним є виділення чотирьох основних функціональних підсистем, а саме: оплати, оцінки та ефективності роботи персоналу; організації роботи з персоналом; організації робочих місць; формування і розвитку трудового колективу підприємства. Для кожної з перерахованих функціональних підсистем необхідно розробляти окремі проекти з розрахунком економічної та соціальної ефективності проекту для кожного з них. Зміст процесу проектування функціональних підсистем управління персоналом наочно відображено в табл. 3.

В дослідженні запропоновано три основні напрями проектування служби управління персоналом на підприємстві: розробка організаційної структури служби управління персоналом; визначення кадрового та документального забезпечення служби управління персоналом; визначення інформаційно-технічного забезпечення служби управління персоналом. Особливістю вказаного підходу є виділення результуючого і узагальнюючого напрямів проектування служби управління персоналом – проект нормативно-правового забезпечення служби управління персоналом, в якому повинні знайти відображення основні кадрові документи, що регламентують роботу системи управління персоналом на підприємстві: штатний розклад, положення про відділи та підрозділи, схема

документообігу, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці і преміювання, колективний договір, посадові інструкції, контракти співробітників тощо.

Таблиця 3

Зміст процесу проектування функціональних підсистем управління персоналом підприємства

Функціональні підсистеми управління персоналом	Проектування системи управління персоналом				Проектування кадрової служби
	Проектування системи оплати, оцінки та ефективності роботи персоналу	Проектування організації роботи з персоналом	Проектування організації робочих місць	Розробка проекту створення оптимального трудового колективу	
Зміст процесу проектування	Вибір і розробка оптимальної системи оплати праці і преміювання	Розробка структури персоналу: організаційної, функціональної, соціальної	Класифікація та розробка робочих місць	Розробка основних положень організаційної культури	
	Розробка системи атестації кадрів	Розробка системи найму, відбору, розстановки та адаптації персоналу	Розробка раціональних умов праці і відпочинку	Вибір оптимального стилю керівництва за рівнем управління	
	Визначення методів оцінки і критеріїв ефективності роботи персоналу	Розробка системи розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного розвитку)	Формування системи нормування праці	Вибір методів оцінки соціально-психологічного клімату в колективі	
				Розробка програми створення оптимального колективу	

Принципальна відмінність вказаної моделі моделі полягає в тому, що вона передбачає виділення в процесі проектування системи управління персоналом на п'ять основних функціональних складових елементів, з яких проектування служби управління персоналом є заключним узагальнюючим проектом, розробленим за чотирма основними напрямками – економіко-організаційним, документальним, інформаційно-технічним і нормативно-правовим. Такий поділ дозволяє нам забезпечити комплексний підхід до проблеми функціонування системи управління персоналом на підприємстві.

В свою чергу, формування та функціонування системи управління

персоналом підприємства є, передусім, інформаційним процесом, що і обумовлює широкі можливості застосування у відповідних процесах цифрових технологій. Найбільш поширеним на сьогоднішній день підходом є розробка та впровадження CRM-систем в менеджменті аграрних підприємств. CRM-система (Customer Relationship Management) є системою управління взаємовідносинами з клієнтами, яка є автоматизованим програмним продуктом, з її допомогою відбувається збереження необхідної внутрішньої та зовнішньої потокової інформації з метою подальшого аналізу і пошуку способів якнайкращого задоволення потреб споживачів. Використання CRM-систем суттєво впливає на процеси формування кадрового складу організації та управління її персоналом.

Дослідження показали, що CRM-система для бізнес-моделі є найважливішим рушійним елементом, оскільки вона дає змогу оперативного задовольняти потреби цільових груп споживачів, гнучко реагувати на їх зміну та при цьому мінімізувати будь-які ризики. Так як системи управління взаємовідносинами з клієнтами являють собою базу даних, то вони створюють можливості для росту економічного потенціалу, що, в свою чергу, сприяє росту конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому, що позитивно відбивається на конфігурації систем управління персоналом організації та розвитку їх кадрового потенціалу. При цьому багаторівневий й комплексний підхід під час запровадження CRM-системи на підприємстві дозволяє отримати суттєвий ефект вже з початку реалізації подібних проектів.

У н'ятому розділі «Організаційно-методичні засади розвитку системи кадрового потенціалу аграрних підприємств з впровадженням digital-технологій» ідентифіковано напрями, шляхи та системи заходів з підвищення ефективності використання персоналу на основі евентуального підходу, обґрунтовано стратегії розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств із застосуванням digital-систем швидкого потоку, окреслено основні засади та особливості побудови організаційної структури аграрного підприємства у процесі розвитку бізнесу на засадах digital-технологій.

При аналізі структури персоналу досліджуваних організацій була виявлена якісна і кількісна неукомплектованість відповідно до штатного розкладу. Для досягнення оптимальної структури, що забезпечує найбільшу ефективність діяльності організацій, рекомендується використовувати методи кількісного і якісного планування персоналу з урахуванням специфіки організацій. Чисельність окремих категорій персоналу можна встановити за нормами часу, обслуговування, управління і іншим нормативним показникам, що встановлює величину витрат праці на одиницю виконуваної роботи.

Використання евентуального управління дозволяє оптимізувати чисельність кваліфікованих робітників за рахунок поєднання декількох

професій і виконання функцій відсутніх фахівців. У цьому випадку немає необхідності враховувати явочний склад і нормативи часу на виконання певних видів робіт. Що стосується невиробничого і адміністративного персоналу, чисельність яких має тенденцію до збільшення на всіх досліджуваних підприємствах, пропонується використовувати статистичний метод. Він дозволяє встановити залежність (зв'язку) між досліджуваними показниками від інших змінних, наприклад, між обсягом виробництва і кількістю необхідних працівників. При аналізі ефективності підбору підприємств раніше у дослідженні було виявлено високу плінність кадрів як недолік в управлінні людськими ресурсами. До плінності кадрів не можна підходити однозначно. Мобільність персоналу певною мірою означає можливість позбавлення від некваліфікованих працівників, залучення людей з новими поглядами, омолодження кадрового складу. У той же час вона збільшує витрати, пов'язані з набором, тимчасовою підміною кадрів і їх навчанням, викликає втрати робочого часу, падіння дисципліни тощо.

Поряд з аналізом ефективності навчання і розвитку було проведено аналіз планування розвитку кар'єри та підготовки резерву керівників. Дослідження показали, що найбільш слабким місцем є процес планування трудової кар'єри робітників. Фактично, в деяких організаціях він відсутній. В силу того, що виробничі робітники в 2019 р. становили 69% всього персоналу організацій, в них укладений потенціал, який є стратегічно важливим фактором успіху організацій і визначає ефективність їх діяльності.

Планування трудової кар'єри робітників у цілому полягає у планомірному навчанні і переміщенні від простого до складного праці, від нижчих до вищих ступенів професійної майстерності з урахуванням особистих інтересів працівника та потреб виробництва. В контексті евентуального підходу розроблена схема планування кар'єри працівників виробничих підрозділів підприємства (рис. 6). Основою для планування службової кар'єри працівника служить оцінка його інтелектуального потенціалу, професіоналізму, реального внеску в економіку організації, виробничого стажу, віку та здоров'я. Використання сучасних технологій (наприклад, матричний метод оцінки працівника) дозволяє розвивати ділові, моральні та психологічні якості. При впровадженні технологій оцінки працівника необхідно враховувати національні традиції, духовні цінності, настрої людей, які формують організаційну культуру. Все це сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами. При цьому застосування нових технологій вимагає спеціальної підготовки персоналу.

Для того, щоб процес управління кар'єрою персоналу ротації був максимально ефективним, необхідно проводити наступні організаційні заходи: введення до штатного розпису кожного підрозділу, який перебуває

в системі ротатції, спеціальних ротатційних посад; призначення у підрозділах відповідального по роботі з людськими ресурсами, до функціональних обов'язків якого входить відбір кандидатів на переміщення на посаді і контроль за реалізацією системи ротатції в даному підрозділі; створення горизонтальної або вертикальних кар'єрних «сходів» з урахуванням специфіки працівника і потреб кожного підрозділу; формалізація процесів оцінювання персоналу та зміни позицій в ієрархії.

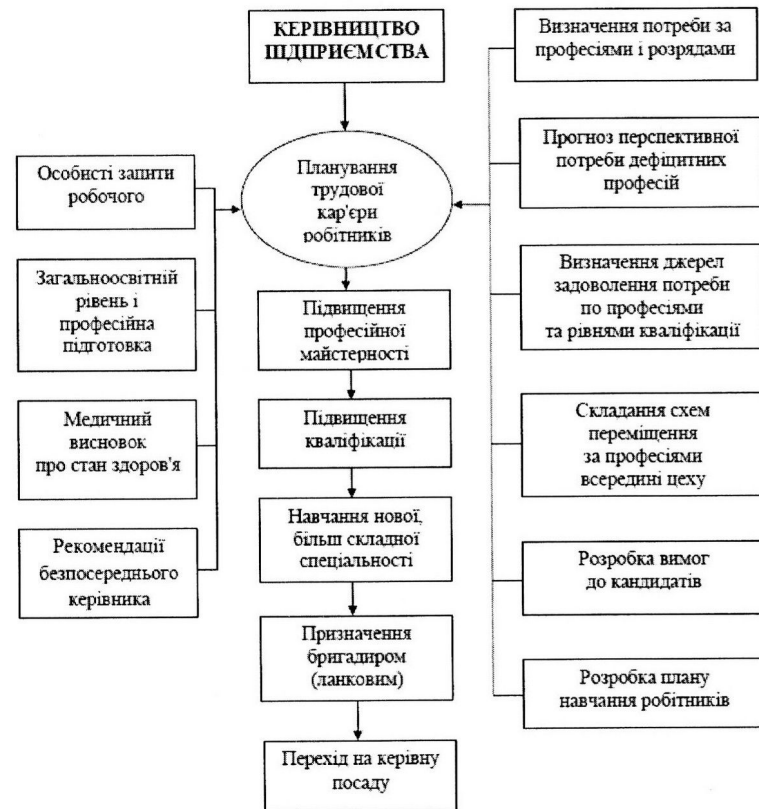


Рис. 6. Схема планування кар'єри працівників виробничих підрозділів підприємства

Для вдосконалення системи управління кадровим потенціалом необхідно також ефективно управляти витратами на робочу силу і з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями організацій. З цієї метою слід вносити корективи до системи оплати і стимулювання праці. Частка тарифу менше 40-50% (в досліджуваних організаціях 33%)

свідчить про те, що рівень заробітної плати визначають чинники, які залежать від діяльності організації в цілому (технічний стан, впровадження нових технологій, загальне поліпшення організації виробництва), а не від працівників і встановлених норм праці. Те, що відбувається підвищення вартості життя, інфляція і встановлюється державою мінімум оплати праці ставить організації перед необхідністю підвищення рівня заробітної плати.

Через кризу в економіці і соціальній сфері, що розпочалася у другій половині 2018 р., наростає соціальна напруга, спостерігається ослаблення інтересу до продуктивної праці на тлі загострення конкуренції на ринку малого та середнього бізнесу. З лютого 2020 р. підприємства агробізнесу знаходяться в несприятливих умовах, так як різкі зміни в зовнішньому середовищі негативно позначилися на фінансових і економічних результатах підприємств. У подібній ситуації первинне завдання керівництва підприємств – збереження життєздатності організації. Щодо вдосконалення системи управління персоналом обстежених організацій на основі еventуального підходу були зроблені пропозиції, які також можуть бути використані підприємствами сфери послуг малого і середнього бізнесу. Поряд з цим розроблені нові напрями стратегії, що відповідають умовам нестабільного, постійно мінливого зовнішнього середовища. Управління організацією в подібних умовах стає підприємницьким. Eventуальне управління, як новий підхід, акцентує увагу на пошуку нових можливостей, що дозволяє організації швидко адаптуватися і гнучко реагувати на те, що відбувається. Стратегії, засновані на даному підході, спрямовані на підтримку підприємницьких ініціатив, і їх можна розглядати як сполучну ланку між організацією і зовнішнім середовищем. Формування стратегії передбачає інтерпретацію зовнішніх умов і вироблення відповідної лінії організаційних рішень.

Стратегії управління людськими ресурсами на основі еventуального підходу – головний шлях до успіху, що дає можливість організації краще підготуватися до змін у внутрішній і зовнішній обстановці. Головний акцент зроблений на людському або соціальному аспекті управління. Знання та інформація стають найбільш значущим фактором виробництва і основним компонентом формування якості людських ресурсів. Перевагою еventуального підходу до управління сучасним підприємством є не прагнення до збільшення кількості залучених людських ресурсів, а підвищення якості робочої сили та вдосконалення процесу управління якістю людських ресурсів, що впливає на кінцеві фінансові результати.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретично-методологічні, методичні та прикладні засади, а також розроблено практичні рекомендації

щодо вирішення важливої наукової проблеми управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації. За результатами дослідження зроблено висновки теоретичного, методологічного і науково-прикладного характеру:

1. Останніми роками в Україні відстежується посилення розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізація суспільних процесів. На зміну традиційним соціально-трудовам відносинам, що ґрунтувалися на принципах ієрархічності та централізації, приходять інноваційні, спрямовані на оперативне реагування на зміни, а також на розробку антикризових заходів. Такі чинники функціонування підприємств свідчать про утвердження засад їх інноваційного розвитку, сутність якого полягає в оновленні корпоративних знань про управлінську науку, динамічних здібностей кадрового потенціалу підприємства у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства. Закладається основа для формування парадигми розвитку управління персоналом, змістом якої є трансформація класичного бізнес-процесу «управління кадровим потенціалом» на підприємствах в умовах digital-технологій.

2. Розвиток аграрного підприємництва передбачає інституціоналізацію (адаптацію, формування тощо) економічних інтересів, які таким чином є головною мотивуючою ланкою у забезпеченні результатів господарської діяльності. Тобто результат господарювання є оберненим втіленням, проявом економічних інтересів, через відповідні функціонально-управлінські пріоритети. Тому вважаємо, що через оцінку результатів можна визначити фактичні економічні інтереси підприємств, відтворення трудових ресурсів. Разом з цим, формування економічного інтересу господарювання в аграрній сфері відбувається під впливом різного роду факторів і господарських ефектів, які зумовлюють мотиваційні пріоритети поведінки ринкових агентів у тому числі й проблеми формування й ефективного використання кадрового потенціалу.

3. Віддаючи належне результатам попередніх досліджень, вбачається доцільним удосконалення раніше запропонованих підходів щодо уявлення про якість управління, що має вагоме практичне значення, тому що свідчить, з одного боку, про категорію управління як феномена, а з іншого – про ставлення до нього людей, про їх сприйняття та оцінку. Тільки розгляд цієї категорії з позиції системного підходу певною мірою дозволяє розкрити її сутність і виявити фактори підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Дослідження і аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів дали можливість визначити ступінь впливу управління кадрового потенціалу на ефективність управління людськими ресурсами організацій, визначити заходи, спрямовані на взаємодію управління ринком праці та управління людськими ресурсами організацій. Розвиток персоналу підприємства є процесом, пов'язаним з послідовною зміною стану предмета дослідження, з послідовною зміною індивідуального і групового стану

персоналу підприємства, в якому виражаються об'єктивні закономірності зростання потенціалу організації, що враховують вимоги зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

4. Встановлення широкого спектру напрямів управління персоналом, а також оптимізаційних чинників функціонування підприємств, визначає термінологічний апарат теорії управління у частині розгляду евентуального підходу до управління, як процесу взаємозв'язку конкретних прийомів і концепцій з певними ситуаціями, що орієнтований на створення умов для гармонізації розвитку кожного працівника з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на нього.

5. Використання оптимізаційного підходу щодо використання персоналу для досягнення цінного кінцевого продукту на основі евентуального підходу, що в умовах діджиталізації у суспільстві відрізняється забезпеченням оперативного оновлення бази людських ресурсів, як технології, спрямованої на розкриття прихованих здібностей працівників та їх використання у реалізації бізнес-процесів підприємства передбачає удосконалення процесу їхнього використання через реалізацію на підприємстві комплексного алгоритму таких дій: використання принципу оптимізації технологій розвитку кадрового потенціалу у системі управління підприємствами; впровадження механізму використання інноваційних технологій у формуванні кадрового потенціалу. У результаті виявлено базові взаємозв'язки у системі удосконаленої організаційної структури аграрного підприємства в процесі розвитку бізнесу на засадах digital-технологій, що полягають у впровадженні стратегії розвитку персоналу, розробленні інструментарію відбору технологій і проведенні оцінки ефекту від використання цих технологій, що сприятиме систематичному оновленню бази людських ресурсів для посилення інноваційної складової підприємств у бізнес-середовищі.

6. Оцінка рівня функціональної адаптивності підприємства до динамічних змін середовища процесів формування персоналу в аграрних підприємствах підтверджує зростання рівня продуктивності праці для висококваліфікованих працівників розумової праці, що обумовлено використаною при опитуванні соціальною базою, за результатами якої було побудовано функцію, яка моделює залежність коефіцієнта ділової активності співробітника від психологічного клімату в колективі і розміру оплати праці.

7. Розроблена система ключових характеристик для виявлення рівня структурної адаптивності підприємства щодо впровадження евентуального управління, дозволила оптимізувати чисельність кваліфікованих робітників за рахунок поєднання декількох професій і виконання функцій відсутніх фахівців та встановити взаємозв'язок між досліджуваними показниками від

інших змінних. Пропонується при коригуванні вже існуючої системи компенсації внести необхідні зміни у системи відбору, професійного навчання, оцінки та просування для підтримки взаємозв'язку і взаємодоповнюваності всіх компонентів управління людськими ресурсами.

8. Обґрунтована концепція розвитку управління персоналом аграрних підприємств із застосуванням digital-системи швидкого потоку дає змогу сформувати сучасну парадигму побудови удосконаленої організаційної структури аграрного підприємства у процесі розвитку бізнесу на засадах digital-технологій, що полягає в обґрунтуванні «командних ліній», за якими йдуть накази та звіти і за якими керівник здійснює контроль та «комунікаційних ліній», за якими рухаються потоки, які різні співробітники компанії обробляють, виконуючи свої звичайні функції.

9. Економічне управління на сучасному підприємстві націлене на проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. У проведеному дослідженні найбільший інтерес представляє взаємодія взаємопов'язаних стратегій, яке може бути представлено наступним логічним ланцюжком: «стратегія організації» – «стратегія управління персоналом» – «стратегія розвитку кадрового потенціалу». Очевидно, що стратегія розвитку персоналу обумовлена діючими стратегіями розвитку виробничої організації і управління її персоналом. Беручи до уваги ієрархію стратегій організації, слід віднести стратегію управління персоналом до числа функціональних стратегій, а стратегію розвитку персоналу до оперативних стратегій. У виняткових випадках, до яких слід віднести періоди створення організації, її масштабної реорганізації або якісного і кількісного зміни контингенту працюючих, на наш погляд, стратегія розвитку персоналу переходить у розряд функціональних стратегій. Тим самим зростає її статус і ступінь залежності і зворотного впливу на корпоративну стратегію. Стратегія управління персоналом переходить в число стратегій бізнесу, відображаючи специфічну ситуацію, що склалася в організації і визначаючи можливі шляхи найбільш ефективного вирішення.

10. Цільова спрямованість стратегічного управління та інтегрування інформаційних просторів підприємства, організованих за функціональними сферами його діяльності дозволяє максимізувати множину формалізованих знань на підприємстві. Запропонована система стратегічного управління персоналом підприємства через впровадження концепції стратегічного управління розвитком персоналу аграрного підприємства із на засадах digital-технологій, у межах розробки якої були виконані роботи з діагностичного аналізу кадрового забезпечення та визначений той потенціал і ті внутрішні можливості, які сприятимуть досягненню поставленої мети та дозволять визначити фактичний надлишок чисельності працівників до моменту початку реалізації даної стратегії.

11. Для формування ефективної системи моніторингу управлінської діяльності підприємства та оцінювання його результативності засобами інноваційних технологій доцільно використовувати систему проектування системи управління персоналом. Запропоновано три основних напрями проектування служби управління персоналом на підприємстві: розробка організаційної структури служби управління персоналом; визначення кадрового та документаційного забезпечення служби управління персоналом; визначення інформаційно-технічного забезпечення служби управління персоналом. Особливістю пропонованого нами підходу є виділення результуючого і узагальнюючого напрямів проектування служби управління персоналом – проект нормативно-правового забезпечення служби управління персоналом, в якому повинні знайти відображення основні кадрові документи, що регламентують роботу системи управління персоналом на підприємстві: штатний розклад, положення про відділи та підрозділи, схема документообігу, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці і преміювання, колективний договір, посадові інструкції, контракти співробітників тощо.

12. Зроблено спробу кількісно оцінити резерви зростання продуктивності праці для висококваліфікованих працівників розумової праці, що обумовлено використаною при опитуванні соціальною базою, виходячи з яких побудовано функція, що моделює залежність коефіцієнта ділової активності співробітника від психологічного клімату в колективі і розміру оплати праці. Максимальний прибуток, принесена даними співробітником підприємству, обмежується його кваліфікацією, фізичними і творчими можливостями. При зменшенні заробітної плати щодо поточних умов спостерігається швидке зменшення якості та обсягу виконуваної роботи. Ймовірний максимальний збиток, що наноситься співробітником підприємству внаслідок зменшення заробітної плати, може перевищувати за своїми розмірами ймовірний максимальний прибуток, що може принести підприємству цей же співробітник внаслідок збільшення оплати праці.

13. Здійснена оцінка економічної ефективності моделювання інформаційних потоків CRM-системи на аграрних підприємствах дозволила виявити можливості для росту валового прибутку на 30 %. За основу було прийнято оптимістичний сценарій та наявність щорічного росту, зважаючи на отримані дослідженням вертикально-інтегрованим підприємством іноземні замовлення. Згідно із запланованими грошовими потоками у розмірі 2577,9, 8506,4 і 11075,8 тис. грн відповідно в 2017, 2018 і 2019 роках визначили чистий приведений дохід з врахуванням ставки дисконтування 10 %, оскільки враховували при обчисленні лише темп інфляції та коливання ринкової кон'юнктури, що склав 17695,04 тис. грн., та є значно більше суми початкових інвестиційних вкладень. Розрахували ефективність проекту за допомогою інтегральних показників та обґрунтували, що він ефективним та необхідним для впровадження. Про це засвідчили наступні

факти: чистий грошовий потік є додатнім і складає 17695,04 тис. грн; чистий приведений дохід складає 12684,04 тис. грн; індекс доходності проекту складає 3,53; термін окупності складає 0,4 року або 5 місяців; норма рентабельності 52,28 %, що значно ефективніше при індексу рентабельності проекту 253 %.

14. Розроблено систему ключових характеристик для виявлення рівня структурної адаптивності підприємства щодо впровадження евентуального управління дозволяє оптимізувати чисельність кваліфікованих робітників за рахунок поєднання декількох професій і виконання функцій відсутніх фахівців. Вибір того чи іншого методу оцінки ефективності буде залежати від специфіки досліджуваного підприємства, обсягів його виробництва, чисельності працівників, фінансового стану підприємства і багатьох інших факторів. У процесі опитування з'ясувалося, що граничний приріст обсягу виконаної роботи безумовно залежить від того, наскільки ефективно працює даний співробітник зараз, тому було запропоновано обчислювати верхню асимптоту моделі не множенням номінального коефіцієнта ділової активності на деякий коефіцієнт, а додатком до номінального значення одиниці.

15. Оцінка пріоритетних векторів до формування стратегії розвитку персоналу аграрного підприємства показала, що розрахунки ведуться з використанням середніх показників і висновки носять загальний характер, дозволяючи отримати «вектор» спрямованості робіт з управління людськими ресурсами. Економічна ефективність означає реалізацію кадровим потенціалом цілей організації за рахунок економічного використання обмежених ресурсів. Соціальна ефективність проявляється у ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення очікувань, бажань, потреб та інтересів працівників. Перевага такого підходу полягає в тому, що він дозволяє визначити, якою мірою економічна ефективність управління впливає на вектор соціального розвитку організації. До факторів такого розвитку відносяться умови, якими характеризуються зміст змін в соціальному середовищі і адекватні цим змінам наслідки.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

монографії:

1. Застрожнікова І.В. Держава, галузі, підприємства, бізнес: реалії і тенденції економічного, інформаційного та технічного розвитку: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. 456 с. *(авторський внесок полягає в ідентифікації ролі та значення кадрового потенціалу в реалізації інноваційного розвитку підприємств)*

2. Застрожнікова І.В. Кадровий потенціал аграрних підприємств в

умовах діджиталізації: стратегії та механізми розвитку: монографія. Харків: «Смугаста типографія», 2020, 321 с.

статті у наукових фахових виданнях:

3. Застрожнікова І.В. Зарубіжний досвід державного управління аграрним сектором економіки. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. Концепція соціально-економічного розвитку регіонів в умовах глобалізації: збірник наукових праць. 2012. Т.2. С. 203-208.

4. Застрожнікова І.В. Напрямки державного регулювання сільського господарства Запорізької області. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2012. №1 (17). С. 169-174.

5. Застрожнікова І.В. Практичні аспекти методики оцінки рівня державної підтримки суб'єктів фермерського сектора. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2012. №2 (18), С. 140-146.

6. Застрожнікова І.В. Історичні аспекти державного регулювання сільського господарства України. Наукові праці НДФІ. 2012. Вип. 4. С. 37-39

7. Застрожнікова І.В. Державне регулювання розвитку галузі садівництва в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. №2 (26). С. 80-84.

8. Застрожнікова І.В. Економічне регулювання розвитку сільського господарства в регіональному агрокомплексі. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. №1 (25). С. 80-84.

9. Застрожніков А.Г., Застрожнікова І.В. Державна підтримка інфраструктури села, як передумова сталого розвитку сільського господарства країни. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. №1. С.148-152. *(авторський внесок полягає в оцінці ступеня розвитку кадрового потенціалу аграрного виробництва в умовах діджиталізації)*

10. Застрожнікова І.В. Методи державного управління розвитком освіти. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 10. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1531>

11. Застрожнікова І.В. Електронне урядування в аграрному секторі економіки України. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 2. С. 148-152.

12. Застрожнікова І.В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. №2. С. 148-152.

13. Застрожнікова І.В. Державне регулювання підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад вищими навчальними закладами України. Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. 2019. Вип. 1 (55). С. 150-155.
14. Застрожнікова І.В. Зарубіжний досвід державного регулювання вищої освіти. Теорія та практика державного управління: збірник наукових праць. 2019. Вип. 2 (65). С. 251-256.
15. Застрожнікова І.В. Державне регулювання створення та функціонування опорних шкіл в умовах децентралізації. Право та державне управління: збірник наукових праць. 2019. №2 (35), Т.1. С. 191-196.
16. Застрожнікова І.В. Понятійний апарат дослідження державного регулювання розвитку освітньої системи. Теорія та практика державного управління: збірник наукових праць. 2019. Вип. 3. С. 109-114.
17. Застрожнікова І.В. Принципи децентралізації в управлінні освітою. Науковий вісник: Державне управління. 2019 №2. С. 59-65.
18. Застрожнікова І. В. Трансформація національної освітньої системи в умовах децентралізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 4 (43). С. 44-49.
19. Застрожнікова І.В. Ульяновченко Ю.О. Сучасний стан державного регулювання освітніх новацій в Україні. Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. 2019. Вип. 2 (56). С. 192-198. *(авторський внесок полягає в ідентифікації місця та ролі освітньої складової у формуванні компетентностей персоналу підприємств)*
20. Застрожнікова І.В. Створення опорних навчальних закладів в об'єднаних територіальних громадах. Публічне адміністрування: теорія та практика, 2019. Вип. 2 (22). С. 1-8.
21. Застрожнікова І.В. Самофалов Д.В. Публічне управління реформуванням початкової освіти в ОТГ. Держава та регіони. 2019. № 4 (68). С. 249-254.
22. Застрожнікова І.В. Менеджмент освітніх мереж ОТГ в умовах децентралізації влади в Україні. Експерт: електронне наукове видання. 2019. № 4 (6) С. 150-158.
23. Застрожнікова І.В., Ортіна Г.В., Олексенко Р.І., Горбова Н.А., Єфименко Л.М. Роль закладу вищої освіти у формуванні особистості студента. Збірник науково-методичних праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. 2019. № 24 С. 300-304. *(авторський внесок полягає у прогнозуванні кар'єрних траєкторій випускників закладів вищої освіти в умовах діджиталізації)*
24. Олексенко Р.І., Горбова Н.А., Застрожнікова І.В., Вороніна Ю.Є., Нестеренко О.М. Сучасна економічна освіта як нова хвиля та мегатренд розвитку епохи глобальної нестабільності. Збірник науково-методичних праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. 2020. № 24. С. 253-260.

25. Застрожнікова І.В. Зарубіжний досвід електронного урядування сфери освіти в Україні. Науковий вісник: Державне управління. 2020. №2 (4) 2020. С.160-168.
26. Застрожнікова І. В. Вплив діджиталізації на кадрову політику в аграрному секторі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. С. 77-81.
27. Застрожнікова І. В. Вплив digital-технології на формування кадрового потенціалу аграрного сектору. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8673>.
28. Застрожнікова І.В. Вплив діджиталізації на кадрову політику в аграрному секторі економіки. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2020. Вип. 210. С. 184-191.
- у зарубіжних виданнях та вітчизняних виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз:*
29. Застрожнікова І.В. Стратегічні завдання управління персоналом на підприємствах України із застосуванням цифрових технологій. Slovak international scientific journal. 2021. №49. Vol. 2. С. 8-12.
30. Zastrozhnikova I. Regulatory and organizational aspects: administrative-territorial reform in Ukraine. International Journal of Management (IJM). 2020. Volume 11. Issue 4. pp. 647-655. http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_4/IJM_11_04_055.pdf.
31. Liana G. Budanova, Irina V. Zastrozhnikova, Nelya M. Filyanina, Hanna O. Dziaduk and Anzhela A. Slepchenko, Public Administration in the Area of Higher Education in a Decentralized Environment, International Journal of Management, 2020. № 11 (6). pp. 406-416. https://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJM_11_06_035/IJM_11_06_035.pdf *(авторський внесок полягає у визначенні очікуваних професійних компетентностей найманних працівників аграрних підприємств в умовах діджиталізації)*
32. Zastrozhnikova I. Financial and economic support of the organization of the educational process. International journal of economics and business administration. 2020. Volume VIII, Special Issue 1. pp. 299-309. <https://www.ijebe.com/journal/550>.
33. Zastrozhnikova I. Public management in the activity of educational institutions in the context of autonomy of their work (Under the conditions of crises and Covid-19). Sys Rev Pharm. 2020. № 11(10). pp. 328-334. <http://www.sysrevpharm.org/fulltext/196-1604667828.pdf>

в інших виданнях:

34. Застрожнікова І.В. Реформування освітніх мереж сільських територіальних громад в умовах децентралізації. Становлення механізму

публічного управління розвитком територій як пріоритет державної політики децентралізації: зб. наукових праць. 2019. С. 123-125.

35. Застрожнікова І.В. Пріоритети державної інформаційної політики у розвитку аграрного сектору економіки України. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених за тематикою «Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні»: збірка наукових праць, Херсон, 2019. С.51-52.

36. Застрожнікова І.В. Якісна освіта, як передумова сталого розвитку сільських територій. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Економіка, підприємництво, менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього» Національна металургійна академія України, м. Дніпро, 23 квітня 2019 року. <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/6709/1/4.pdf>

37. Застрожнікова І.В. Сучасний стан державного регулювання сільського господарства України. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів» ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» м. Покровськ 13-14 травня 2019 року

38. Застрожнікова І.В. Вплив децентралізації на розвиток освіти на селі. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Реформа адміністративно-територіального устрою в Україні: реалії та перспективи», м. Полтава, 29 травня 2019 року.

39. Застрожнікова І.В. Інституціональні зміни в аграрному секторі економіки. Теорія та практика менеджменту: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, травень, 2020, місто Луцьк. <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/10567>.

40. Застрожнікова І.В. Державне регулювання сучасної вищої освіти. Матеріали Всеукр. студ. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 березня 2020 р. : [зб. тез]. ПВНЗ «Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. акад. Юрія Бугая, каф. ЮНЕСКО «Інформ.-комунік. технології в освіті». Київ : [б. в.], 2020. С. 288-290.

41. Застрожнікова І.В. Державний менеджмент вищої освіти. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 295-297.

42. Застрожнікова І.В. Електронні новачки для аграрного сектору. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (12-13 лютого 2020 р.): у 2 ч. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. Ч.1. С. 491-493.

43. Застрожнікова І. В. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10 річчю створення кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м Луцьк 18 лютого, 2020 року. С. 55-57.

АНОТАЦІЯ

Застрожнікова І. В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації. - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2021.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретично-методологічні, методичні та прикладні засади, а також розроблено практичні рекомендації щодо вирішення важливої наукової проблеми управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Ідентифікована економічна сутність сучасних аграрних підприємств та визначені особливості їх розвитку. Обґрунтовано методологічні засади дослідження управління аграрним підприємством в умовах digital-технологій. Окреслено стратегічні орієнтири розвитку аграрного підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій. Визначено особливості системи управління персоналом аграрних підприємств в умовах digital-технологій. Вивчено світовий досвід управління персоналом аграрних підприємств з використанням передових інформаційних технологій. Обґрунтовано інституціональні підходи до вирішення проблем розвитку персоналу аграрного підприємства. Ідентифіковано сучасний стан та основні складові процесу розвитку персоналу на підприємстві. Визначено пріоритетні вектори формування стратегії розвитку персоналу аграрного підприємства. Окреслено теоретико-методичні засади взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. Обґрунтовано концептуальні основи побудови моделі комплексного проектування системи управління персоналом з впровадженням digital-технологій. Визначено підходи щодо побудови раціональної конфігурації трудового колективу для реалізації загальної стратегії розвитку аграрних підприємств. Розроблено методичні засади оцінювання економічної ефективності моделювання інформаційних потоків CRM-системи на аграрних підприємствах. Визначено особливості та виконати специфікацію аспектів підвищення ефективності використання персоналу для досягнення цінного кінцевого продукту на основі евентуального підходу. Обґрунтовано стратегії розвитку управління персоналом аграрних підприємств із застосуванням digital-системи швидкого потоку. Визначено напрями та шляхи трансформації та раціоналізації організаційної структури аграрного підприємства в процесі розвитку бізнесу на засадах digital-технологій.

Обґрунтовано концептуальні основи побудови моделі комплексного проектування системи управління персоналом аграрного підприємства з впровадженням digital-технологій, які передбачають повноцінне впровадження компетентнісного підходу в менеджмент персоналу підприємства, скорочення часу на прийняття та підвищення якості і обґрунтованості управлінських рішень в сфері комплектування та розстановки кадрів, а також системне управління зрушеннями в організації управління основною діяльністю підприємства.

Ключові слова: персонал, кадровий потенціал, організація, діджиталізація, компетентність, кадрова політика.

SUMMARY

Zastrozhnikova I., Management of human resources development of agricultural enterprises in the conditions of digitalization. - Manuscript.

The thesis for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). – Odesa National Academy of Food Technologies, Odesa, 2021.

The dissertation substantiates the theoretical and methodological, methodological and applied principles, as well as developed practical recommendations for solving an important scientific problem of managing the development of human resources of agricultural enterprises in the context of digitalization. The economic essence of modern agricultural enterprises is identified and the peculiarities of their development are determined. The methodological bases of research of management of the agrarian enterprise in the conditions of digital-technologies are substantiated. The strategic guidelines for the development of an agricultural enterprise and the tasks of personnel management with the use of digital technologies are outlined. The peculiarities of the personnel management system of agricultural enterprises in the conditions of digital technologies are determined. The world experience of personnel management of agricultural enterprises with the use of advanced information technologies has been studied. Institutional approaches to solving the problems of personnel development of an agricultural enterprise are substantiated. The current state and main components of the process of personnel development at the enterprise are identified. The priority vectors of formation of strategy of development of the personnel of the agrarian enterprise are defined. Theoretical and methodical bases of interrelation and mutual coordination of strategy of personnel management and the general strategy of the enterprise are outlined. The conceptual bases of building a model of complex design of personnel management system with the introduction of digital technologies are substantiated. Approaches to building a rational configuration of the workforce for the implementation of the overall strategy of development of agricultural enterprises are identified. Methodical bases of estimation of economic efficiency of modeling of information flows of CRM-system at the agricultural

enterprises are developed. Identify the features and specify the aspects of improving the efficiency of staff use to achieve a valuable end product based on a possible approach. Strategies for the development of personnel management of agricultural enterprises with the use of digital-rapid flow system are substantiated. The directions and ways of transformation and rationalization of the organizational structure of the agricultural enterprise in the process of business development on the basis of digital technologies are determined. Conceptual bases of construction of model of complex designing of system of personnel management of the agrarian enterprise with introduction of digital-technologies which provide full introduction of the competence approach in management of the personnel of the enterprise, reduction of time for acceptance and increase of quality and validity of administrative decisions in the field of staffing and arrangement are substantiated. management of shifts in the organization of management of the main activity of the enterprise.

Key-words: personnel, personnel potential, organization, digitalization, competence, personnel policy.