

6. Orel, A.M. (2020). *Upravlinnia konkurentnym potentsialom v systemi innovatsiino-investytsiinoho rozvytku: determinanty, mekhanizmy ta stratehii* [Management of competitive potential in the system of innovation and investment development: determinants, mechanisms and strategies]. Kharkiv : «Smuhasta typohrafiia».
7. Poltavska, Ye.O., Ivashchenko, H.A., Kulikov, P.M. (2011). *Konkurentnyi analiz* [Competitive analysis]. Kharkiv : Vyd. KhNEU.
8. Krasnorutskyy, O., Rudenko, S. (2016). «Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity». *Scientific bulletin of Polissia*. no. 2 (6), pp. 140-145.

Neumerzhyskyi V. Methods and techniques for assessing the competitive potential of agar enterprises.

Introduction. The competitive potential of an agricultural enterprise, in contrast to traditional related concepts, such as: enterprise potential, economic potential, strategic potential, should be considered as a relatively new economic category, the implementation of research based on applied recommendations will allow domestic enterprises to significantly increase their competitiveness. products, strengthen their competitive position in domestic and foreign markets and ensure long-term successful operation based on the growth of their efficiency and financial stability. The study of methods and techniques for assessing the competitive potential of agricultural enterprises allows to identify their specific features, take into account the advantages and disadvantages, which will improve the condition not only of individual businesses but also the industry as a whole.

The purpose of the article is the author's development of methods and techniques for assessing the competitive potential of agar enterprises, taking into account the peculiarities of the external and internal environment of these entities.

Results. To substantiate effective decisions on the development of competitive potential and increase the efficiency of its use, it is necessary to provide appropriate methodological support for determining its level. The analysis of numerical approaches to its evaluation suggests that there is no unanimous understanding among the authors. To achieve the objectives of the study, in accordance with the structure of competitive potential, a methodical approach to its evaluation is proposed, which combines external and internal components. It is proposed to evaluate internal components as a functional component that combines local potentials and reflects the ability of the enterprise as a socio-economic system to generate competitive advantages, and the level of realization of competitive advantages in the enterprise. External components are proposed to be considered in terms of resource provision and market component. The level of resource provision is determined through the prism of environmental and social aspects. The market component reflects trends in production dynamics and prices for basic agricultural products.

Keywords: method, reception, estimation, competitive potential, external environment, internal environment-higher, integral estimation of competitive potential.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2020 р.

Бібліографічний опис статті:

Невмержицький В. М. Способи та прийоми оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 53-59.

Neumerzhyskyi V. *Methods and techniques for assessing the competitive potential of agar enterprises. Actual problems of innovative economy*. 2020. No. 4, pp. 53-59.



УДК 005.95; JEL classification: M51

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-10>

ЗАСТРОЖНИКОВА Ірина Володимирівна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, ORCID ID: 0000-0002-9988-5288

СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації.

Статтю присвячено аналізу структурних змін в кадровій політиці аграрних підприємств, імпульсом для яких стала діджиталізація. Кадровий потенціал розглянуто як діяльний фактор підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах зміни характеру виробництва, переходу від традиційних технологій до гнучких виробничих комплексів. Показано, що використання digital-технологій в усіх сферах діяльності призвело до трансформації якісних характеристик трудових ресурсів. Запропоновано евристичний підхід до управління людськими ресурсами в нестабільному зовнішньому середовищі. Його застосування призводить до переструктурування організаційної структури менеджменту персоналу (керівництва організації, лінійних керівників, кадрових служб), набуття нею ознак простоти, децентралізації, гнучкості. Виділено найбільш актуальні завдання служби управління персоналом аграрного підприємства, серед яких: аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація

працівників; управління трудовою мотивацією; аналіз і регулювання групових і особистих взаємин; управління виробничими і соціальними конфліктами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; правові питання трудових відносин; ергономіка й естетика праці. У відповідності до завдань представлено систему управління персоналом через сукупність підсистем зі специфічним функціональним наповненням. Представлено модель поточного стану системи управління персоналом виробничої організації, де в якості базових елементів (складових) запропоновано прийняти: систему цілей організації, поточний кількісний і якісний стан її персоналу і поточний кількісний і якісний стан системи робочих місць. Сформульовано напрями змін у процесах управління персоналом як відповідь на виклики діджиталізації (цифрова робоча сила, цифрове робоче місце, цифровий HR), а також напрями діджиталізації самого процесу управління персоналом (застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR процесів; цифрова інтеграція з хмарними системами; HR-аналітика та Big Data; застосування VR-технологій; штучний інтелект).

Ключові слова: кадрова політика, кадровий потенціал, аграрне підприємство, діджиталізація, digital-технології, людські ресурси.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У період, коли діджиталізація впливає на всі галузі нашого життя, аграрний сектор не є винятком. 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 IT-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 галузевих пріоритетів та клієнтського досвіду. Разом із цим має відбуватися формування кадрового потенціалу, комплексна синхронізація всіх видів діяльності, розвиток культури та компетенцій інформаційного обміну, модернізація IT-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.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження проблем, пов'язаних із 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: Ж. Балабанюк [1], В. Безсмертної [2], І. Бузька, Ю. Д'яченка, О. Немишка [3], Н. Верхоглядової, М. Русієнко [4], В. Гриньової [5], О. Третяка [6] тощо.

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.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз структурних змін у кадровій політиці аграрних підприємств в умовах розвитку digital-технологій.

Виклад основного матеріалу.

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 формування кадрової політики передбачити перелік практичних заходів, спрямованих на сталий і планомірний розвиток співробітників всіх категорій.

Широке використання digital-технологій в усіх сферах діяльності призвело до того, що трудові ресурси придбали нові якості: з'явилася велика кількість освічених працівників з новим ставленням до праці. В умовах

конкурентної боротьби виграє той, хто зміг забезпечити власні потреби у відтворенні робочої сили більш високої якості. Людина стала розглядатися як джерело досягнення конкурентних переваг, а управління людьми – як засіб проведення у життя стратегії підприємства [7]. У країнах з розвинутою економікою корпоративне і державне регулювання відтворення робочої сили націлене на формування нових за якістю та структурою людських ресурсів. Сучасна практика великих підприємств в економічно розвинених країнах свідчить, що техніко-організаційні заходи і зусилля для підвищення конкурентоспроможності не дають бажаного ефекту, якщо вони не концентруються на людському факторі.

У 80-х рр. ХХ століття відомі американські вчені Т. Піттерс і Р. Уотерман сформулювали висновки, що лягли в основу нової концепції управління людськими ресурсами: орієнтація на дію; постійне задоволення потреб споживача; підтримка самостійності і підприємництва; розгляд людей як головного джерела підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва; проста організаційна форма [8].

Нами запропоновано евентуальний підхід до управління людськими ресурсами (від англ. слова «eventual»). Евентуальний підхід використовується у спонтанних нестандартних ситуаціях при нестабільному зовнішньому середовищі і призначений більшою мірою для малого і середнього бізнесу з високим рівнем конкуренції. Він спрямований не стільки на керівництво підприємств, скільки на весь персонал організації. Модель евентуального управління максимально використовує потенційні можливості людських ресурсів за рахунок грамотної мотивації робітників на горизонтальні переміщення, підвищення кваліфікації, виконання декількох видів робіт без залучення додаткових фахівців за широкої спеціалізації виробництва. Основою евентуального управління є процес від визначення можливостей до їх реалізації, який повинен здійснюватися на всіх організаційних рівнях. Стратегії, ресурси, рішення служать для розвитку евентуального підходу до управління людськими ресурсами. Організаційна структура при такому підході характеризується простотою (мінімально можливою кількістю ієрархічних ступенів), децентралізацією та гнучкістю. Працівники, а не формальні процедури визначають успіх організації. Вагоме значення мають професійні знання та особисті контакти в середині організації. Рішення часто засновані на

інтуїції, а не на раціональному розрахунку та пов'язані з ризиком. Працівники самостійно приймають рішення у межах своєї компетенції. Контроль з боку керівництва спрямований на кінцеві результати, використовуються ефективні комунікації між керівництвом і іншими членами організації.

Евентуальне управління необхідно почати з впровадження наступних ідей:

- корпоративне навчання. Це не просто вивчення інструкцій і підвищення кваліфікації. Перш за все – це досвід, так як тільки з досвідом набувається практичне знання. Досвід приходить не тільки у процесі безпосереднього навчання професійним навичкам, але і при використанні емуляційних методик навчання виробничого персоналу (наприклад, комп'ютерне і рольове моделювання виробничих процесів, «case studies»). Співробітники організації повинні знати, що це колективний процес і розвиток відбуваються при обміні знаннями;

- спільність цінностей і світогляду. Якщо корпоративна культура – сукупність критеріїв, цінностей і підходів, що не сформульована і не прийнята всіма учасниками команди, то обмін знаннями неможливий;

- якість життя. Вона виражається у підвищенні почуття задоволеності працею у прагненні підвищити свою кваліфікацію, тобто сприяти поліпшенню якісних характеристик робочої сили.

Трансформацій зазнає роль персоналу у реалізації інноваційних бізнес-процесів підприємств. Автоматизація і функціонування віртуального середовища обумовлюють застосування оптимізаційного підходу до системи управління персоналом. Утвердження інтелектуалізації праці ґрунтується на засадах безперервного навчання, володіння іноземними мовами, цифрової грамотності, креативності, роботи в команді, широкопрофільності, мобільності персоналу тощо. Це вимагає якісних змін в організації та управлінні виробництвом на всіх його рівнях і у всіх ланках. Нині процес управління в організації не може бути ефективним без чітко налагодженої роботи служби управління персоналом. Завдання, що покликана вирішувати ця служба, багато в чому визначаються необхідністю переходу від екстенсивного способу відтворення трудових ресурсів до їх інтенсивного формування, розподілу, перерозподілу, використання і розвитку. Основою їх ефективного вирішення є науково обґрунтований процес управління персоналом організації, розроблений і реалізований на принципах системного підходу. За оцінками фахівців

на межі ХХІ століття у роботі служб управління персоналом підприємств, організацій і установ різних галузей було зайнято понад 400 тис. осіб. Різке збільшення чисельності працівників кадрових служб за останні п'ять років не призвело до бажаних результатів, пов'язаних з підвищенням ефективності роботи даних підрозділів.

Підвищення ролі персоналу і зміну ставлення до нього пов'язано з глибокими перетвореннями у виробництві. Традиційна технологія була спрямована на прагнення звести до мінімуму можливість втручання людини в технологічні процеси та орієнтувалася на використання низької кваліфікації. Це призводило до економії витрат, пов'язаних з наймом, навчанням і оплатою робочої сили. Наукові концепції організації праці та управління виходили з меж цих вимог і виробничий процес відрізнявся слабкою залежністю від суб'єктивного фактора виробництва.

В цих умовах велику частину обсягу робіт з управління персоналом виконували лінійні керівники підрозділів. На відділи кадрів, як основний структурний підрозділ з управління кадрами в організації, були покладені в основному, завдання прийому і звільнення кадрів, а також організації їх навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. Для вирішення останніх створювалися відділи підготовки кадрів або відділи навчання. У цих умовах відділи кадрів не були ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центром кадрової роботи.

Нині традиційна технологія поступається місцем гнучким виробничим комплексам, наукомістким виробництвам і робототехніці. Результатом їх впровадження є підвищення частки керівників, фахівців і робітників високої кваліфікації. Зростає вартісна категорія обсягу капіталу, що приводиться в рух одним працівником.

Змінюється зміст трудової діяльності у бік зниження навичок фізичного маніпулювання предметами і засобами праці і зростання значення концептуальних навичок. Сучасне виробництво все більше вимагає від робочих якостей, що не тільки не формувалися в умовах поточно-масового виробництва, а й навмисно зводилися до мінімуму, що дозволяло спростити працю і здешевити вартість робочої сили. Відмінною рисою сучасного виробництва виступає його висока ступінь залежності від якості робочої сили, форми використання, рівня залученості до справ в організації.

В нових умовах для кожної виробничої організації найбільш актуальними стають ті

завдання служби управління персоналом, що в умовах командно-адміністративної системи розглядалися як другорядні. До них слід віднести: аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійну і соціально-психологічну адаптацію працівників; управління трудовою мотивацією; аналіз і регулювання групових і особистих взаємин; управління виробничими і соціальними конфліктами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; оцінку і підбір кандидатів на вакантні посади; правові питання трудових відносин; ергономіку і естетику праці.

Сучасну роль служби управління персоналом характеризують такі особливості. По-перше, кадровою роботою, під впливом економічних умов, змушені займатися органи управління на всіх рівнях управління – керівництво організації, лінійні керівники і кадрові служби. По-друге, управління персоналом стає основою ефективного використання трудових ресурсів організації, важливим джерелом отримання прибутку. По-третє, в нових умовах змінюється роль і місце служб управління персоналом, що пред'являє до їх співробітників, якості та ефективності роботи більш високі вимоги.

Аналізуючи процес управління персоналом у виробничій організації можна зробити висновок про повну його відповідність ознакам системи і правомочності виділення системи управління персоналом як складової частини (підсистеми) системи управління виробничої організації. При цьому цілі системи управління персоналом повинні бути ув'язані, з одного боку, з цілями функціонування і розвитку виробничої організації; з іншого боку, з потребами працівників організації.

Під системою управління персоналом організації будемо розуміти систему, в якій реалізуються функції управління персоналом та яка включає підсистему лінійного керівництва, а також низку функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій [9, с. 98]. До числа найважливіших функціональних підсистем системи управління персоналом виробничої організації слід віднести: підсистему планування і маркетингу персоналу, підсистему управління наймом і обліком персоналу, підсистему управління трудовими відносинами, підсистему забезпечення нормальних умов праці, підсистему управління розвитком персоналу, підсистему управління мотивацією праці персоналу, підсистему управління соціальним розвитком, підсистему розвитку організаційної

структури управління, підсистему правового забезпечення системи управління персоналом, підсистему інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Залежно від розмірів організації змінюється структура системи і склад функціональних підсистем. У невеликих організаціях один структурний підрозділ може виконувати функції декількох функціональних підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

Об'єктом управління персоналом є здібності, професійні можливості людини, що по праву розглядаються як стратегічні активи виробничої організації. В сучасних умовах управління персоналом не можна зводити до обмеженого набору дій, що традиційно виконували кадрові служби організації. Дане положення впливає з розуміння того, що управління персоналом являє собою складний 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. Мета – адекватне відтворення структури, властивостей, стану, взаємозв'язку і відносин елементів, що безпосередньо мають значущий вплив на усі характеристики властиві досліджуваному процесу.

За допомогою елементів моделювання, що дозволяють встановити взаємозв'язок і взаємовідносини основних елементів процесу управління персоналом підприємства, нами представлено модель системи управління персоналом. На рис. 1 наведена спрощена модель поточного стану системи управління персоналом виробничої організації.

У спрощеній моделі поточного стану системи управління персоналом виробничої організації в якості базових елементів (складових) пропонується прийняти: систему цілей організації, поточний кількісний і якісний стан її персоналу і поточний кількісний і якісний стан системи робочих місць. При формуванні спрощеної моделі повинен бути реалізований принцип відповідності складових її елементів.

Система цілей організації		
Керована система		
Об'єкт управління: мета виробничого підприємства	Об'єкт управління: персонал виробничого підприємства	Об'єкт управління: система робочих місць виробничого підприємства
Керуюча система		

Рис. 1. Спрощена модель поточного стану системи управління персоналом виробничого підприємства

Джерело: складено автором

Досягнення відповідності, що забезпечує необхідні передумови для ефективного здійснення процесу управління, можливо при зміні стану як окремих складових, так і їх поєднань у систему управління персоналом виробничої організації. Структурна реорганізація служб управління персоналом виробничих організацій і їх функціональне збагачення стали нині завданнями першорядної важливості, що вимагають наукового, методичного та організаційного рішення. Важливим фактором, що впливає на зміну структур діючих систем управління персоналом виробничих організацій, є широке впровадження і використання в практичній діяльності сучасних інформаційних технологій.

Сьогодні спостерігаються значні інформаційні перевантаження, що відчувають працівники служб управління персоналом у процесі роботи з людьми і робочою документацією. Фахівці стверджують, що співробітники кадрових служб щодня витрачають на роботу з документами та іншою інформацією до 75% робочого часу. Тому важливою є орієнтація керівників і працівників

служб управління персоналом на підвищення інтенсифікації та результативності їх праці не тільки у межах використання нових підходів, прийомів і методів праці, а й за рахунок більш широкого застосування в практиці кадрової роботи інформаційних систем, реалізованих на базі сучасних інформаційних технологій.

Впровадження digital-технологій (автоматизованих інформаційних технологій) призводить до скорочення документообігу у службах управління персоналом виробничих організацій до 40%. Важливість даного напрямку автоматизації обумовлена необхідністю оперативного і якісного вирішення завдань підбору, розстановки, планування і розвитку кадрів, завдань обліку та звітності. Перехід до практичного використання автоматизованих ІТ звільняє працівників від рутинних процедур організації інформації про кадри, забезпечує підвищення обґрунтованості прийнятих планових і оперативних рішень.

Автоматизовані інформаційні технології (АІТ) вже сьогодні нерідко є базовим елементом організаційно-управлінських структур

систем управління персоналом виробничих організацій. Метою проектування і впровадження АІТ є підвищення результативності функціонування системи управління персоналом виробничої організації, за рахунок поліпшення використання наявних ресурсів, що досягається за рахунок мобілізації резервів, що не знайшли використання раніше у силу обмежених можливостей традиційних методів і засобів управління. Підвищення ефективності функціонування досягається за рахунок підвищення якості вирішення завдань управління, поліпшення використання ресурсів всіх наявних видів (матеріальних, фінансових, технічних, кадрових) і раціоналізації діяльності персоналу управління. Автоматизована інформаційна технологія являє собою людино-машинну систему, що забезпечує автоматизований збір і обробку інформації з використанням сучасних засобів обчислювальної техніки і зв'язку, а так само застосування економіко-математичних методів в процесі вирішення основних завдань управління.

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 автоматизацію 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	Проходження 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. Водночас 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.

Висновки. Останніми роками в Україні простежується посилення розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізація суспільних процесів. На зміну традиційним соціально-трудовим 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.

Література.

1. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9
2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление*. 2007. № 3. С. 48-53
3. Бузько І.Р., Дяченко Ю.Ю., Немишкало О.А. Інституційні реформи та забезпечення розвитку персоналу міжнародних компаній у контексті євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 2. 2014. С. 36-38.
4. Верхоглядова Н.І., Русієнко М.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf
5. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
6. Третяк О.П. Сучасні персоналтехнології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389-396.
7. Бойко В. І., Козак О. А. До питання оцінки економічного стану сільських територій. *Економіка АПК*. 2008. № 3. С. 20-24.
8. Бережна Ю.С. Сутність сталого розвитку сільського господарства. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. 2010. Т. 23(62). № 1. С. 35- 41.
9. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Завіновська Г. Т. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.

References.

1. Balabaniuk, Zh. M. (2011). Analiz pokaznykiv rukhu personalu. [Analysis of indexes of motion of personnel]. *Efektivna ekonomika*. [Effective economy], no. 8. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9
2. Bezsmertna, V.V. (2007). «Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva». *Ekonomika i upravleniye*. no. 3, pp. 48-53
3. Buzko, I.R., Diachenko, Yu.Iu., Nemyshkalo, O.A. (2014). «Instytutsiini reformy ta zabezpechennia rozvytku personalu mizhnarodnykh kompanii u konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv». *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Issue 2, pp. 36-38.
4. Verkhohliadova, N.I., Rusiienko, M.I. (2011). Kharakterystyka i struktura trudovoho potentsialu pidpriemstva. [Description and structure of labour potential of enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*. [Innovative economy]. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf
5. Hrynova, V.M. (2012). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva. [Management of enterprise skilled potential]. Vyd. KhNEU. Kharkiv. Ukraine.
6. Tretiak, O.P. (2014). «Suchasni personaltehnolohii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi». *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. no. 24(4), pp. 389-396.
7. Boiko, V. I., Kozak, O. A. (2008). «Do pytannia otsinky ekonomichnoho ctanu cilckyykh terytorii». *Ekonomika APK*. no. 3, pp. 20-24.
8. Berezhna, Yu.S. (2010). «Sutnist staloho rozvytku silskoho hospodarstva». *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu im. V.I. Vernadskoho*. T. 23(62). no. 1, pp. 35- 41.
9. Zavinovska, H. T. (2003). *Ekonomika pratsi*. [Labor economics]. Vyd-vo KNEU. Kiev. Ukraine.

Abstract.

Zastrozhnikova I. Structural changes in the human resources policy of agricultural enterprises in the conditions of digitalization.

The article considers the analysis of structural changes in the personnel policy of agricultural enterprises, the impetus for which was digitalization. Human resources are considered as an active factor in improving the competitiveness of agricultural enterprises in terms of changing the nature of production, the transition from traditional technologies to flexible production facilities. It is shown that the use of digital technologies in all spheres of activity has led to the transformation of qualitative characteristics of labor resources. A possible approach to human resource management in an unstable external environment is proposed. Its application leads to the restructuring of the organizational structure of personnel management (management of the organization, line managers, personnel services), its acquisition of signs of simplicity, decentralization, flexibility. The most urgent tasks of the personnel management service of the agricultural enterprise are highlighted, among which: analysis of personnel potential and personnel needs; personnel marketing; business career planning and control; professional and socio-psychological adaptation of employees; work motivation management; analysis and regulation of group and personal relationships; management of industrial and social conflicts; information support of the personnel management system; evaluation and selection of candidates for vacant positions; legal issues of labor relations; ergonomics and aesthetics of work. In accordance with the tasks, the personnel management system is presented through a set of subsystems with a specific functional content. The model of the current state of the personnel management system of the production organization is presented, where as basic elements (components) it is proposed to accept: the system of goals of the organization, the current quantitative and qualitative state of its personnel and the current quantitative and qualitative state of the workplace system. The directions of changes in the processes of personnel management as a response to the challenges of digitalization (digital workforce, digital workplace, digital HR), as well as directions of digitalization of the personnel management process (application of integrated mobile applications and automation of HR processes; digital integration with cloud systems) HR-analytics and Big Data; application of VR-technologies; artificial intelligence.

Key words: personnel policy, personnel potential, agricultural enterprise, digitalization, digital technologies, human resources.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2020 р.

Бібліографічний опис статті:

Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 59-66.

Zastrozhnikova I. Structural changes in the human resources policy of agricultural enterprises in the conditions of digitalization. Actual problems of innovative economy. 2020. No. 4, pp. 59-66.

