

Ірина Володимирівна ЗАСТРОЖНІКОВА

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
E-mail: irenazast@gmail.com

**СТРАТЕГІЧНА ОРІЄНТАЦІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА
ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Застрожнікова, І. В. Стратегічна орієнтація сільськогосподарського підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій / Ірина Володимирівна Застрожнікова // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 314 – 320. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Метою представленого дослідження є аналіз завдань управління персоналом в умовах цифровізації технологій в контексті реалізації стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств. Простежено ланцюг взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. Визначено місце стратегії управління персоналом в ієрархії стратегії організації. Так, стратегію управління персоналом віднесено до числа функціональних стратегій, а стратегію розвитку персоналу до оперативних стратегій. Аналіз загальних закономірностей сучасного розвитку суспільства дозволив констатувати факт актуалізації процесів діджиталізації соціального простору, що базуються на широкому застосуванні персональної комп'ютерної техніки. Показано місце економіко-математичних методів, засобів обчислювальної техніки і зв'язку в системі елементів організаційно-управлінської структури системи управління виробничої організацією, в тому числі управління персоналом. Структуровано завдання системи управління персоналом, при вирішенні яких можуть бути використані спеціальні математичні методи. Розкрито тенденції розвитку процедур обробки інформації у системах управління персоналом сучасних підприємств. Простежено еволюцію технології кадрового менеджменту, що має тенденцію до зміни функціоналу інформаційних систем на основі їх розширення. Представлено класифікацію програмних продуктів, що використовуються в практиці роботи служб управління персоналом вітчизняних аграрних підприємств. Виділено умови успішної реалізації завдань управління персоналом сільськогосподарського підприємства із застосуванням цифрових технологій. Представлено потенційні напрями підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом на основі застосування економіко-математичних методів, сучасних цифрових технологій, а саме оптимізація процесів вирішення управлінських завдань, документообігу, раціоналізація кількісних параметрів управлінського персоналу на основі скорочення трудомісткості процесів, підвищення достовірності інформаційних потоків, якості управлінських рішень.

Ключові слова: сільськогосподарське підприємство, стратегічна орієнтація, управління персоналом, цифрові технології, діджиталізація.

**STRATEGIC ORIENTATION OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE AND TASKS OF
PERSONNEL MANAGEMENT WITH THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES**

Abstract

The purpose of the presented research is to analyze the tasks of personnel management in the context of digitalization of technologies in the context of the strategic directions implementation of agricultural enterprises development. The interconnection and coordination of the personnel management strategy and the general strategy of the enterprise are considered. The significance of personnel management strategy in the hierarchy of the organization strategy is determined. Thus, the strategy of personnel management is referred to the number of functional strategies, as well as the strategy of personnel development to the operational strategies. The analysis of the general laws of modern development of society allowed to state the fact of the digitalization processes actualization in the social space, based on the widespread use of personal computer technology. The consequence of economic-mathematical methods, means of computer engineering and communication in the system of organizational and managerial structure elements in the management system of the production organization, including personnel management, are shown. The tasks of the personnel management system are structured, for the solution of which special mathematical methods can be used. Trends in the development of information processing procedures in personnel management systems of modern enterprises are revealed. The evolution of personnel management technology is outlined, which has a tendency to change the functionality of information systems on the basis of their expansion. The classification of software products used in the practice of personnel management services of domestic agricultural enterprises is presented. The conditions of successful realization of personnel management tasks at the agricultural enterprise with application of digital technologies are allocated. Potential areas for improving the efficiency of personnel management system based on the use of economic and mathematical methods, modern digital technologies, namely the optimization of management processes, document management, rationalization of quantitative parameters of management staff based on reducing the complexity of processes, improving the reliability of information flows, quality management are represented.

Keywords: *agricultural enterprise, strategic orientation, personnel management, digital technologies, digitalization.*

JEL classification: M12; Q13

Вступ

Ефективність управління людськими ресурсами являє собою один з найскладніших видів ефективності, який по відношенню до інших її видів виступає як найбільш узагальнююче поняття, що синтезує в собі цілий комплекс окремих самостійних значень ефективності. Фактори підвищення ефективності управління людськими ресурсами вимагають постійного вивчення, що зумовлено динамічністю чинників.

Зміни в умовах діяльності організацій висунули загальну для всіх вимогу орієнтуватися при формуванні ресурсів не тільки на поточні потреби, а й на тривалу перспективу. Ця вимога стосується всіх видів ресурсів, в тому числі і людських. Необхідний систематичний аналіз перспективних потреб організацій в окремих категоріях персоналу. Забезпечення підприємства методикою формування комплексної системи управління персоналом – найважливіше завдання науки управління, що робить теоретичні розробки в цій галузі дуже актуальними. При цьому необхідно використовувати весь комплекс методів, що існують у сучасній науці і дозволяють досліджувати ефективність системи управління персоналом.

Проведений нами аналіз практичних і теоретичних досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів виявив недостатню розробленість питань формування системи управління персоналом на базі комплексного проектування та оцінки його ефективності на різних стадіях.

До недавнього часу у вітчизняній літературі був відсутній виклад цілісної концепції та методології формування системи управління персоналом на підприємстві. Характерний підхід до формування загальної концепції і структуризації функціонального поділу праці в галузі управління персоналом можна простежити по роботах І. Хентце – одного з провідних німецьких авторів, які вивчали цю проблему [1]. Питання управління персоналом в динамічних умовах діджиталізації економіки стали предметом дослідження таких вчених-економістів, як Копитова І. [2], Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. [3], Жуковська В. [4], Куйбіда В., Петров О., Федулова Л., Андрощук Г. [5], Нагибіна Н., Щукіна А. [6], Василів Б. [7] тощо.

Мета дослідження

Метою представленого дослідження є аналіз завдань управління персоналом в умовах цифровізації технологій в контексті реалізації стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Економічне управління на сучасному підприємстві націлене на проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. У проведеному дослідженні найбільший інтерес являє взаємодія взаємопов'язаних стратегій, яка може бути представлена 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 якісної і кількісної 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, визначаючи можливі шляхи найбільш ефективного вирішення нагальних проблем.

Однією із загальних закономірностей сучасного розвитку суспільства є діджиталізація його соціального простору, тобто розвиток і поширення різного роду технологій в усіх сферах життя і діяльності людини. Ускладнення виробничих, економічних і соціальних процесів, розвиток кооперації і міжнародного поділу праці, поява автоматизованих виробництв, прагнення виробників гарантувати високу якість своєї продукції для забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках – все це ті чинники, що вагомо впливають на розвиток і поширення нових виробничих технологій. Саме діджиталізація виробничих процесів дозволила не тільки забезпечити потреби сучасного суспільства в товарах і послугах масового попиту, але і більш ефективно використовувати природні і матеріальні ресурси, енергію, сировину, обладнання, а головне – економити соціальний час, необхідний для реалізації виробничих процесів.

Останні двадцять років у всьому світі спостерігається процес вдосконалення та активного поширення компонентів ІТ, зокрема програмних продуктів, що автоматизують та оцифровують інформаційні й обчислювальні процеси. Це, безумовно, сприяє швидкому поширенню та ефективному використанню інформаційних технологій в управлінських і виробничих процесах, практичному їх застосуванню в усіх сферах і великому різноманіттю.

В основу концепції digital-технологій, що базуються на широкому застосуванні персональної комп'ютерної техніки, покладені три основних принципи: інтегрованість, гнучкість та інтерактивність.

Мікропроцесорна техніка, що є основою нових інформаційних технологій, дозволила максимально інтегрувати інформаційні процеси в організації шляхом переведення їх в єдиний процес обробки, оцифрувати процеси. При цьому за рахунок універсальності використовуваних технічних засобів забезпечується не тільки технологічна і методична інтеграція, але й організаційна (фізична) інтеграція інформаційних систем і процесів у вигляді широкої мережі автоматизованих робочих місць.

Сьогодні вже немає ніякого сумніву в тому, що розвиток сучасної цивілізації відбувається у напрямі становлення інформаційного суспільства, формування якого в розвинених країнах йде дуже високими темпами. За деякими прогнозами, цей процес досягне свого апогею в середині XXI століття.

Сьогодні інформація – це не другорядний атрибут діяльності людини, а стратегічно важливий ресурс розвитку суспільства, використання якого дозволяє економити інші види ресурсів – енергетичні, матеріальні та людські.

Оцінюючи рівень діджиталізації основних сфер діяльності зайнятого населення, слід зазначити, що основними споживачами коштів інформаційної техніки є банківські структури (40%) і урядові установи (35%). Водночас у промисловості і сфері телекомунікаційних послуг їх частка істотно менша (10% і 5% відповідно). Решта 10% припадають на всі інші сфери соціальної активності населення країни: науку, освіту, торгівлю, сферу культури тощо.

Використання економіко-математичних методів, засобів обчислювальної техніки і зв'язку створює необхідні можливості для широкого застосування digital-технологій як базового елементу організаційно-управлінської структури системи управління виробничою організацією, в тому числі управління персоналом. Використання математичних методів і прийомів забезпечує знаходження оптимального або раціонального вирішення найбільш коротким та найменш складним шляхом при різкому скороченні кількості альтернативних варіантів. У таблиці 1 наведені завдання системи управління персоналом, при вирішенні яких можуть бути використані спеціальні математичні методи. Формалізація завдань на базі використання для їх вирішення математичних методів забезпечує можливість їх діджиталізації.

Таблиця 1. Завдання системи управління персоналом організації, які вирішуються з використанням математичних методів

Завдання системи управління персоналом	Математичні методи
Кадрове планування	Математична статистика Теорія імовірності
Набір і відбір персоналу	Евристичні методи
Оптимізація використання робочого часу персоналу	Математичне програмування Математична статистика
Розподіл робіт між співробітниками	Дослідження операцій (завдання розподілу) Евристичні методи
Аналіз і дослідження персоналу та ринку праці	Математична статистика Математичне програмування
Завдання пошуку	Дослідження операцій
Впорядкування робочих процесів в системі	Теорія графів Статистичні методи класифікації Завдання упорядкування
Оцінка персоналу та результатів його праці	Математична статистика
Підбір і розстановка персоналу	Евристичні методи

** складено автором за [8, 9]*

Сьогодні нові можливості і практична доцільність діджиталізації (процедур обробки інформації у системах управління персоналом сучасних підприємств) визначається наступними тенденціями:

- інтеграція інформаційної, обчислювальної техніки і зв'язку. При цьому характерною ознакою автоматизації є використання персональних комп'ютерів, об'єднаних у локальну обчислювальну мережу, пов'язану з корпоративним банком даних і терміналами на робочих місцях. У результаті є можливість підвищення ступеня інтеграції використовуваних програмних та інформаційних продуктів, що дозволяє подолати ефект запізнювання, що спостеріголися при використанні систем обробки даних на корпоративних ЕОМ;

- застосування на робочих місцях персональної обчислювальної техніки. В системі управління персоналом, внаслідок впровадження персональних цифрових технологій, відкривається можливість її використання для вирішення предметно і проблемно орієнтованих завдань, які підлягають формалізації;

- перехід до обробки даних у реальному масштабі часу. Обробка даних на корпоративних комп'ютерах характеризується великим проміжком часу між надходженням вхідної і видачею результуючої інформації. Це призводить до недостатньо високого рівня актуальності результуючої інформації, що робить її непридатною для використання при вирішенні низки завдань управління. У зв'язку з цим потрібно «наблизити» у часі збір та обробку даних з урахуванням реального стану досліджуваного процесу. Значним кроком у вирішенні цієї проблеми є вдосконалення техніки передачі даних та їх обробка з використанням діалогового режиму, тому що ефективність обробки даних досягається лише за умови, що економічні параметри, норми, показники мають реальний зміст.

Тенденція до посилення децентралізації управління тягне за собою розподілену обробку інформації з децентралізацією застосування засобів обчислювальної техніки і вдосконаленням організації безпосередньо робочих місць користувачів.

Значний шлях розвитку пройшли технології кадрового менеджменту. Кадровий облік сьогодні обов'язкова, але всього лише одна з багатьох складових діяльності в сфері управління персоналом. Визначальними є управлінські, а не облікові процеси. До найважливіших з них слід віднести складні і багатогранні питання мотивації, планування кар'єрного зростання співробітників, формування кадрового резерву, навчання і розвитку персоналу тощо. Відповідним чином змінюється і функціонал. Відбувається розширення: можливостей ЕОМ за рахунок структуризації користувачем вирішуваних завдань і активного поповнення використовуваних баз даних, а можливостей користувачів – за рахунок автоматизації тих завдань, які раніше було недоцільно переносити на ЕОМ з економічних або технічних міркувань.

Головним завданням процесу управління персоналом, що реалізується на різних рівнях системи управління підприємством, є вироблення рішень і контроль за їх виконанням. Саме це дає можливість розглядати управління персоналом як інформаційний процес, який функціонально включає отримання, передачу, обробку (перетворення), зберігання та використання інформації, а саму ієрархічну систему управління – як інформаційну систему.

Інноваційне рішення комплексу завдань у системі управління персоналом забезпечується стійкою роботою комплексу технічних засобів і програмного забезпечення, до складу якого входять загальносистемні, спеціальні і власні програмні продукти, а також інструктивно-методичні матеріали щодо застосування засобів програмного забезпечення.

У практиці роботи служб управління персоналом вітчизняних аграрних підприємств нині використовується п'ять основних груп програмних продуктів. Їх характеристика представлена в таблиці 2.

Нині в практиці роботи служб управління персоналом найбільшого поширення набули пакети прикладних програм (ППП), що забезпечують ведення кадрового обліку, довідників, статистичної звітності та видачу різноманітної інформації за запитами користувачів.

Таблиця 2. Характеристика програмних продуктів, що використовуються в практиці роботи служб управління персоналом

Вид програмного продукту	Характеристика програмного продукту
Програми для ведення кадрового діловодства	Нескладні в розробці (у порівнянні з іншими видами кадрових комп'ютерних програм), не забезпечують можливість вирішення змістовних завдань у роботі з персоналом (наприклад, діагностика працівника, відбір на навчання тощо), що робить їх обмеженими в застосуванні. Мають найменшу ціну серед інших видів аналізованих програмних продуктів
Програми психологічного тестування працівників	Включають поширені психологічні тести (Кетгел, Айзенк, Люшер тощо) в «комп'ютерному виконанні». Характеризуються обмеженістю практичного застосування, тому що не можуть бути використані для виконання аналітичної роботи
Навчальні програми (програми -тренінги)	Як правило, не є самостійним інструментом кадрової роботи. Даний вид програмного продукту може доповнювати комп'ютерні кадрові інструменти
Комплексні програми	Забезпечують можливість реалізації комплексного підходу до кадрової роботи в організації через автоматизацію найважливіших процедур роботи кадрової служби
Оптимізаційні програми	Призначені для аналізу й оптимізації структури організації, що в свою чергу, забезпечує найбільш ефективне використання персоналу

**складено автором за [8, 9]*

Функціональний і змістовний аналіз ППП з управління персоналом дозволяє констатувати наступне:

✓ новий етап впровадження комп'ютерних технологій з метою оцифрування управлінських процесів, що протікають в системах управління персоналом виробничих організацій, у нашій країні почався понад 10 років тому. Початковий етап супроводжувався виключно автоматизацією типових задач кадрової служби, таких як персоніфікований облік і складання звітності;

✓ в останні роки намітилася тенденція розширення функціональних можливостей програмних продуктів з управління персоналом. Це свідчить про зацікавленість споживачів в отриманні програмних продуктів з широкими функціональними можливостями і високою якістю виконання;

✓ відбувається швидке моральне старіння пакетів прикладних програм, що викликає необхідність їх постійного вдосконалення;

✓ подальший розвиток програмних продуктів з управління персоналом організації буде здійснюватися у напрямі від облікових та реєстраційних функцій до більш широкої автоматизації інших управлінських функцій, вирішення принципово нових завдань, створення бази знань управління кадровими процесами.

Сучасні новітні технології на практиці управлінської діяльності використовуються найбільш повно в тому випадку, коли є відповідність між можливостями застосовуваного комплексу технічних засобів, програмного забезпечення і здатністю користувачів (керівників і фахівців) виробляти і реалізовувати з їх допомогою адекватні управлінські рішення. Ефективне використання новітніх технологій вимагає від користувачів нового мислення, більш комплексного і системного, включає весь спектр багатогранних змін, що мають місце в організації. Дана вимога може бути успішно реалізовано тільки у процесі постійного розвитку персоналу організації, що є безпосереднім «споживачем» сучасних інформаційних технологій і носієм необхідних знань для їх успішного практичного використання.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Застосування економіко-математичних методів, сучасних цифрових технологій створює нові можливості для вирішення комплексу завдань у системі управління персоналом: забезпечується можливість ефективного вирішення складних і різноманітних управлінських завдань; скорочується число первинних документів, що використовуються для реєстрації оперативної інформації, а, отже, і документообігу в цілому; забезпечується вивільнення управлінського персоналу; підвищується достовірність і надійність виконуваних розрахункових і логічних процедур; забезпечується поєднання знань,

досвіду користувача з обчислювальними можливостями технічних засобів і на цій основі підвищується якість управлінських рішень; знижується трудомісткість розрахунків у межах техніко-економічних завдань, що реалізуються у системі управління персоналом підприємства.

Список літератури

1. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. М.: Междунар. отношения, 2011. 315 с.
2. Козак Т.М., Копитова І.В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf>
3. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3 (64). С. 147-156.
4. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17.
5. Куйбіда В. С., Петров О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. Київ: НАДУ. 2019, 28 с.
6. Нагибина Н. І., Щукина А. А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. *Науковедение*. 2017. Т. 9. 17 с. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>.
7. Василів Б. В. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.
8. Брэддик У. Менеджмент в организации. М. : ИНФРАМ, 2003. 344 с.
9. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерки политики свободы. М.: РОССПЭН, 2002. С. 186–196.

References

1. Khenttse, I. (2011). *Teoriya upravleniya kadrami v rynochnoy ekonomike*. [Management theory by shots in a market economy]. Mezhdunar. otnosheniya. Moscow. Russia.
2. Kozak, T.M., Kopytova. I.V. *Osoblyvosti upravlinnia personalom na pidpriemstvakh v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky*. [Features of management a personnel are on enterprises in the conditions of digital economy]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf>
3. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., Kasianenko, Ya. (2020). «Didzhitalizatsiia HR-protsesiv u suchasnykh realiiakh». *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. no. 3 (64), pp. 147-156.
4. Zhukovs'ka, V. M. (2017). «Cyfrovi texnologiji v upravlinni personalom: sutnist', tendenciji, rozvytok». *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu. Economics and Management*. Vol. 2. no. 27, pp. 13–17.
5. Kujbida, V. S., Petroje, O. M., Fedulova, L. I., Androshhuk, G. O. (2019). *Cyfrovi kompetenciji jak umova formuvannja jakosti ljuds'koho kapitalu*. [Digital competence as a condition for the formation of human capital quality]. NADU. Kyiv. Ukraine.
6. Nagibina, N. I., Shchukina, A. A. (2017). HR-Digital: tsifrovye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami. [HR-Digital: digital technologies in human resource management]. Internet-zhurnal. Naukovedenie. [Science studies]. Vol. 9. no. 1. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>.
7. Vasiliv, B. V. (2014). *Informacijni sistemu menedzhmentu personalu*. [Personnel management information system]. NUVGP. Rivne. Ukraine.
8. Bpeddik, U. (2003). *Menedzhment v opganizatsii*. [Management in the organization]. INFPAМ. Moscow. Russia.
9. Dapendopf, P. (2002). *Sovpemennyu cotsialnyy konflikt. Ocheпки politiki cvobody*. [Modern social conflict. Essays on the Freedom Policy]. РОССPEN. Moscow. Russia.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2020 р.