

«Цифрові інструменти»
(шифр)

**«ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КРІ-
ОРІЄНТОВАНІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ»**

Спеціалізація:

Економіка сільського господарства та АПК

Секція:

Аграрний менеджмент

Анотація

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі аналітичних інструментів в управлінні підприємствами особливої актуальності набуває дослідження використання бізнес-аналітики у процесах прийняття управлінських рішень та оптимізації діяльності компаній. Застосування сучасних інформаційних технологій, аналітичних платформ і систем обробки великих даних дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, покращити планування діяльності підприємств та забезпечити їхню конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів застосування бізнес-аналітики в управлінні підприємством, а також визначення можливостей її використання для підвищення ефективності діяльності компаній у сучасних умовах цифровізації. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких основних завдань: аналіз сутності та ролі бізнес-аналітики в системі управління підприємством; дослідження сучасних інструментів і технологій аналітичної обробки даних; узагальнення практичного досвіду використання аналітичних систем у діяльності підприємств; обґрунтування напрямів удосконалення управлінських процесів на основі аналітичних даних.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, а також методи економічного аналізу та логічного моделювання. У роботі використано результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні та аналітичні матеріали, а також приклади практичної діяльності підприємств, що застосовують сучасні аналітичні інструменти.

У роботі розкрито теоретичні аспекти використання бізнес-аналітики в системі управління підприємством, досліджено особливості функціонування аналітичних систем у сучасному бізнес-середовищі та визначено їхню роль у підвищенні ефективності управлінських рішень. Практична частина роботи

ґрунтується на аналізі діяльності підприємства та демонструє можливості застосування аналітичних підходів для оптимізації управління, прогнозування результатів діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Отримані результати дослідження дозволяють зробити висновок про важливість інтеграції бізнес-аналітики у систему управління підприємствами та обґрунтовують доцільність подальшого розвитку цифрових інструментів аналізу даних для забезпечення стратегічного розвитку організацій.

Зміст

Вступ	5
Розділ 1. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами підприємств	8
1.1. Цифрові HR-інструменти, big data та бізнес-аналітика у сучасному управлінні персоналом	8
1.2. KPI-орієнтовані системи мотивації у забезпеченні продуктивності працівників та ефективності підприємства	10
Розділ 2. Аналіз цифровізації управління персоналом у аграрній корпорації Kernel	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика та система управління персоналом корпорації	12
2.2. Оцінка використання цифрових HR-інструментів і KPI у мотивації працівників компанії	15
Розділ 3. Підвищення ефективності управління персоналом аграрних підприємств на основі цифрових технологій	18
3.1. Запровадження HR-аналітики та цифрових інструментів у системі управління персоналом	18
3.2. Розроблення KPI-орієнтованої моделі мотивації персоналу для підвищення ефективності діяльності корпорації	21
Висновки	24
Список використаної літератури	26

Вступ

Ефективне управління людськими ресурсами в аграрному секторі є визначальним чинником підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств. В умовах масштабних цифрових трансформацій бізнес-процесів агропромислові корпорації стикаються з необхідністю інтеграції сучасних HR-технологій для оптимізації кадрових процесів, підвищення мотивації персоналу та забезпечення результативності організаційної діяльності. Професійний потенціал працівників, їхня кваліфікація та ефективність виконання завдань визначають економічну стійкість підприємств, особливо в умовах розгалуженої структури та сезонної специфіки агровиробництва. Для вирішення цих завдань застосовуються цифрові інструменти управління персоналом, системи аналітики великих даних та KPI-орієнтовані підходи до мотивації, що дозволяють підвищити продуктивність праці та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Цифровізація HR-процесів включає впровадження автоматизованих систем оцінки ефективності працівників, інструментів аналітики даних, технологій електронного документообігу та платформ для управління навчанням і розвитком персоналу. KPI-орієнтовані системи мотивації формують чіткі показники досягнення цілей, забезпечують взаємозв'язок між результатами праці та винагородою, а також сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів. Синтез цифрових інструментів управління та KPI-систем створює інтегровану платформу для оцінювання продуктивності персоналу та стратегічного управління людськими ресурсами в аграрних підприємствах.

Актуальність теми визначається потребою оптимізації управління персоналом у великих агропромислових корпораціях, де важливо поєднувати масштабну організаційну структуру та цифрові технології. Дослідження у сфері цифровізації HR, впровадження KPI-систем та їх впливу на ефективність організацій активно проводяться українськими та міжнародними вченими.

Дослідження у сфері цифровізації HR, впровадження KPI-систем та їх впливу на ефективність організацій активно проводяться українськими та міжнародними вченими. У наукових джерелах висвітлюються підходи до інтеграції штучного інтелекту, аналітики даних і мотиваційних механізмів у системи управління персоналом, що підтверджує актуальність даної проблематики для аграрного менеджменту. Зокрема, Кулик В.А., Рекотова В.І. та Губа Л.М. аналізують впровадження цифрових HR-інструментів у малих та середніх IT-підприємствах та відзначають потенціал AI для підвищення продуктивності праці [11]. Систематично досліджують роль цифрових технологій у підвищенні організаційних результатів через оптимізацію управління персоналом Кулик В.А. та Обухов В.І. [13]. Калачевська Л.І. та Найда К.О. акцентують увагу на ефективності управління персоналом у складних економічних умовах аграрних підприємств, що підкреслює потребу у впровадженні KPI-орієнтованих систем мотивації [1].

Особливості аграрного сектора, включаючи територіальну розосередженість виробничих підрозділів, сезонність операцій і потребу у висококваліфікованих кадрах, обумовлюють необхідність адаптації цифрових HR-інструментів і KPI-систем до специфіки галузі. Однією з компаній, що активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, є агропромислова корпорація Kernel, провідний виробник та експортер аграрної продукції в Україні. Дослідження практики компанії дозволяє оцінити ефективність цифрових HR-рішень і KPI-мотивації, а також визначити напрями їх удосконалення для підвищення результативності персоналу та організації.

Мета роботи полягає у дослідженні ролі цифрових інструментів управління персоналом і KPI-орієнтованих систем мотивації у підвищенні ефективності аграрних підприємств та розробленні практичних рекомендацій щодо їх оптимізації на прикладі корпорації Kernel. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань: аналіз теоретичних основ цифровізації HR; оцінка KPI-систем у мотивації персоналу; характеристика системи управління персоналом Kernel; визначення ефективності цифрових інструментів

і KPI; виявлення проблем та перспектив розвитку HR-процесів; розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у аграрних підприємствах, предметом – цифрові інструменти та KPI-орієнтовані системи мотивації як фактори підвищення ефективності діяльності. Інформаційну базу становлять наукові праці українських і міжнародних авторів, відкриті дані корпорації Kernel, аналітичні матеріали та сучасні дослідження у сфері цифрового HR і KPI-менеджменту. Використано методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, статистичні та аналітичні методи, системний підхід для формування рекомендацій.

Практичне значення роботи полягає у застосуванні отриманих результатів для підвищення ефективності управління персоналом аграрних підприємств, оптимізації кадрових процесів та досягнення стратегічних цілей корпорацій у цифровій економіці. Дослідження демонструє прикладну цінність інтеграції цифрових HR-інструментів і KPI-мотивації для розвитку аграрного менеджменту та зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Розділ 1. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами підприємств

1.1. Цифрові HR-інструменти, big data та бізнес-аналітика у сучасному управлінні персоналом

Цифровізація управління людськими ресурсами формує нові підходи до організації роботи персоналу та підвищення продуктивності підприємств. Впровадження HR-інформаційних систем, аналітичних платформ та інструментів штучного інтелекту дозволяє оптимізувати процеси відбору, адаптації та розвитку співробітників [10; 13]. Інтеграція технологій big data забезпечує прогнозування кадрових потреб, оцінювання продуктивності та аналітику трудових ресурсів у реальному часі [14; 16].

Аналіз сучасних тенденцій розвитку HR у світі показує, що цифрові платформи стають основою для стратегічного управління персоналом, дозволяючи підприємствам адаптуватися до мінливих умов ринку праці та глобальних викликів [4; 17]. Значення цифровізації зростає у секторах із високою сезонністю та територіальною розгалуженістю структур, таких як агропромисловість [1].

Завдяки цифровим інструментам можливо формувати персоналізовані програми розвитку, що враховують компетенції працівників та стратегічні цілі підприємства [5; 6]. Вплив соціальних і неформальних зв'язків також залишається важливим фактором, оскільки мережі взаємин суттєво визначають розвиток кар'єри та ефективність HR-процесів [3].

Таблиця 1 - Основні цифрові HR-інструменти та їх функціональна спрямованість

Інструмент	Основна функція
HRIS (Human Resource Information System)	Ведення кадрового обліку, автоматизація процесів, аналітика [10; 13]
Big Data Analytics	Прогнозування потреб у персоналі, аналітика продуктивності [14; 16]
AI та машинне навчання	Оптимізація планування робочої сили, рекомендації керівництву [12; 16]
E-learning платформи	Розвиток компетенцій, дистанційне навчання [5; 6]

Управлінська ефективність підвищується завдяки інтеграції HR-аналітики з корпоративною електронною системою, що дозволяє відстежувати KPI працівників, аналізувати завантаженість та планувати розвиток персоналу [12]. Водночас цифровізація потребує врахування екологічних та «зелених» принципів управління, що дозволяє поєднувати HR-стратегії з корпоративною соціальною [8].

Таблиця 2 – Вплив цифрових HR-інструментів на ключові HR-процеси

HR-процес	Вплив цифровізації
Рекрутинг	Автоматизоване відстеження кандидатів, скорочення часу відбору [13]
Оцінка продуктивності	Прогнозування результатів, аналіз KPI [9; 15]
Розвиток компетенцій	Персоналізовані навчальні програми [5; 6]
Управлінські рішення	Прийняття рішень на основі даних, зменшення людського фактору [12]

Таблиця 2 демонструє вплив цифрових HR-інструментів на ключові HR-процеси, показуючи, як автоматизація, аналітика та штучний інтелект сприяють

підвищенню ефективності рекрутингу, оцінки продуктивності, розвитку компетенцій та управлінських рішень, забезпечуючи системний підхід до управління персоналом.

1.2. KPI-орієнтовані системи мотивації у забезпеченні продуктивності працівників та ефективності підприємства

KPI-орієнтовані системи формують стандартизовані критерії оцінки продуктивності та дозволяють забезпечити прозорість управлінських рішень [2]. Використання таких систем дозволяє співробітникам чітко розуміти очікувані результати, а керівникам — оцінювати досягнення та приймати управлінські рішення на основі об'єктивних показників [9].

Для агропідприємств KPI необхідно адаптувати до специфіки галузі, враховуючи сезонність, територіальне розгалуження та змінність ринку. KPI-системи сприяють оптимізації витрат, підвищенню продуктивності та розвитку компетенцій працівників [14].

Інтеграція KPI з цифровими HR-платформами дозволяє відслідковувати продуктивність на рівні підрозділів і окремих працівників, що створює умови для підвищення ефективності управління. KPI можуть включати показники продуктивності, виконання плану, розвиток компетенцій та утримання персоналу, що дозволяє комплексно оцінювати результативність HR-стратегій.

Таблиця 3 - Ключові KPI для агропідприємств

KPI	Опис
Продуктивність праці	Обсяг виробленої продукції на одного працівника [1; 2]
Виконання плану	Відсоток реалізації виробничих завдань [9]
Розвиток компетенцій	Опанування нових навичок та знань [5]
Утримання персоналу	Частка співробітників, що залишаються у компанії [4]

Додатково КРІ можуть включати показники екологічної відповідальності, інтегровані з принципами Green HRM, що важливо для сталого розвитку великих агрокомпаній. У поєднанні з цифровими інструментами це створює ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на результат, мотивацію та стратегічні цілі підприємства.

Таблиця 4 – Вплив КРІ на ефективність HR-управління та виробничі процеси

Напрямок	Вплив КРІ
Продуктивність	Підвищення обсягів виробництва, оптимізація праці [2]
Мотивація	Залучення та утримання працівників [5]
Стратегічне управління	Підтримка прийняття управлінських рішень [10]
Екологічна відповідальність	Контроль виконання «зелених» ініціатив [8; 11]

Використання КРІ у поєднанні з цифровими HR-інструментами формує цілісну систему управління персоналом, що забезпечує продуктивність, розвиток компетенцій, мотивацію працівників та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Розділ 2. Аналіз цифровізації управління персоналом у аграрній корпорації Kernel

2.1. Організаційно-економічна характеристика та система управління персоналом корпорації

Аграрна корпорація Kernel є однією з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових компаній Східної Європи, що спеціалізується на виробництві, переробці та експорті сільськогосподарської продукції. Компанія займає провідні позиції на світовому ринку соняшникової олії та є одним із найбільших експортерів зернових культур з України, здійснюючи поставки до більш ніж 60 країн світу.

Стратегічний розвиток підприємства ґрунтується на поєднанні ефективного агровиробництва, інноваційних технологій та системного управління людськими ресурсами. У структурі корпорації функціонують виробничі підрозділи, логістичні комплекси, елеватори, переробні підприємства, торговельні та інноваційні центри, що забезпечують комплексний цикл створення вартості – від вирощування сировини до постачання готової продукції на міжнародні ринки.

Організаційна модель управління Kernel базується на принципах стратегічної інтеграції бізнес-процесів, що передбачає трансформацію корпоративних цілей у конкретні завдання для підрозділів і персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності працівників, а також формувати корпоративну культуру, орієнтовану на інновації, підприємництво та безперервне вдосконалення виробничих процесів.

Важливим елементом функціонування компанії є система управління персоналом, яка розглядається як ключовий фактор конкурентоспроможності. У корпоративній стратегії підкреслюється, що саме людський капітал є основою розвитку агробізнесу, а інвестиції у професійне зростання працівників сприяють

підвищенню ефективності діяльності підприємства та інноваційності виробництва.

Особливістю розвитку Kernel є активна інтеграція принципів сталого розвитку у виробничу та управлінську діяльність. Компанія впроваджує програми екологічної відповідальності, оптимізує використання ресурсів та реалізує проєкти, спрямовані на зменшення викидів парникових газів і підвищення енергоефективності виробництва.

Зокрема, одним із напрямів екологічної політики є декарбонізація виробничих процесів і використання альтернативних джерел енергії, що дозволяє зменшити вплив агропромислового виробництва на довкілля. Крім того, підприємство активно долучається до міжнародних ініціатив у сфері сталого розвитку, що підтверджує високий рівень корпоративної соціальної відповідальності.

Система управління персоналом корпорації також включає розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації працівників. Для цього використовуються внутрішні освітні ініціативи, програми розвитку лідерства та корпоративні платформи навчання, що сприяють формуванню сучасних управлінських компетенцій.

У контексті цифровізації аграрного сектору важливу роль відіграє створення інноваційної інфраструктури управління підприємством. У структурі компанії функціонує підрозділ Kernel Digital, який забезпечує впровадження IT-рішень, автоматизацію бізнес-процесів та інтеграцію сучасних технологій у виробництво.

Використання таких технологій дозволяє формувати цифрову екосистему агробізнесу, яка включає аналітику даних, прогнозування врожайності, моніторинг виробничих процесів та управління ресурсами на основі інформаційних систем.

З огляду на масштаб діяльності корпорації, важливим фактором ефективності управління персоналом є територіальна диверсифікація виробничих активів і взаємодія з великою кількістю партнерів та постачальників.

Компанія активно співпрацює з тисячами фермерських господарств, формуючи інноваційні платформи партнерства та аграрного розвитку.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика корпорації Kernel свідчить про високий рівень інтеграції виробничих, логістичних і управлінських процесів, а також про активне використання цифрових технологій і принципів сталого розвитку у функціонуванні підприємства.

Таблиця 5 – Основні характеристики діяльності корпорації Kernel

Напрямок діяльності	Характеристика	Значення для управління персоналом
Виробництво та переробка агропродукції	Вирощування зернових і олійних культур, виробництво соняшникової олії	Формування сезонної структури зайнятості
Логістика та експорт	Мережа елеваторів, транспортна інфраструктура, міжнародні поставки	Потреба у координації великої кількості працівників
Інноваційні технології	Використання цифрових систем управління агровиробництвом	Підвищення вимог до компетенцій персоналу
Сталий розвиток	Енергоефективність, екологічні програми, соціальна відповідальність	Формування «зелених» компетенцій працівників
Корпоративна культура	Орієнтація на розвиток людського капіталу	Підвищення мотивації та залученості персоналу

Таблиця 5 відображає ключові характеристики діяльності Kernel, що визначають особливості організації управління персоналом у корпорації. До таблиці включено інформацію про виробничі напрями, технологічні рішення та управлінські аспекти, оскільки саме ці елементи формують потребу у застосуванні сучасних цифрових HR-інструментів і нових підходів до мотивації працівників. Узагальнення таких характеристик дозволяє визначити, яким чином масштаб діяльності компанії, її інноваційні та екологічні ініціативи впливають на формування системи управління персоналом. Саме тому подальший аналіз

доцільно зосередити на оцінці використання цифрових HR-інструментів і KPI у мотивації працівників компанії.

2.2. Оцінка використання цифрових HR-інструментів і KPI у мотивації працівників компанії

Сучасна стратегія розвитку Kernel передбачає активне використання цифрових технологій у процесі управління персоналом. Важливим елементом цієї системи є створення корпоративних цифрових платформ, які забезпечують взаємодію між працівниками, керівниками та структурними підрозділами підприємства.

У компанії реалізовано цифрову інфраструктуру HR-сервісів, яка дозволяє працівникам отримувати доступ до кадрової інформації, оформлювати документи, відстежувати результати роботи та взаємодіяти з керівництвом у цифровому середовищі. Такі інструменти забезпечують підвищення прозорості управління та оптимізацію комунікації між працівниками і менеджментом.

Зокрема, у рамках цифровізації HR-процесів у компанії використовуються:

- електронний кабінет працівника;
- цифрові інструменти управління завданнями;
- системи оцінювання результатів діяльності;
- корпоративні платформи комунікації.

Ці рішення дозволяють інтегрувати управління персоналом із виробничими та логістичними процесами компанії, що є особливо важливим для великих аграрних холдингів із розгалуженою структурою підприємств.

Окрему роль у розвитку цифрового HR-середовища відіграє підрозділ Kernel Digital, який спеціалізується на створенні інноваційних IT-рішень для агробізнесу. Діяльність цієї структури спрямована на автоматизацію процесів управління, використання інтернету речей, аналітики даних та штучного інтелекту у виробництві та менеджменті.

Застосування IoT-технологій та систем моніторингу дозволяє збирати дані з виробничих об'єктів, що створює передумови для формування цифрових моделей аграрного виробництва. У перспективі такі рішення можуть використовуватися для створення цифрових двійників підприємств, які забезпечують прогнозування результатів виробництва, оптимізацію використання ресурсів і підвищення ефективності управління персоналом.

Важливим елементом мотиваційної системи компанії є застосування KPI-орієнтованих підходів до оцінювання діяльності працівників. Система ключових показників ефективності інтегрується з корпоративною стратегією та спрямована на досягнення виробничих, фінансових та екологічних результатів.

У контексті сталого розвитку значну увагу приділяється формуванню KPI, пов'язаних із:

- енергоефективністю виробництва;
- скороченням викидів;
- підвищенням продуктивності праці;
- впровадженням інноваційних технологій.

Важливим підтвердженням ефективності управління персоналом є те, що Kernel входить до числа найкращих роботодавців аграрного сектору України та активно інвестує у розвиток працівників, підтримку їхнього добробуту та професійного зростання.

Крім того, у компанії впроваджуються програми адаптації працівників, підтримки ветеранів, розвитку корпоративної культури та підвищення залученості персоналу, що формує сучасну модель HR-менеджменту в аграрному секторі.

Важливим аспектом цифровізації HR-управління є інтеграція аналітичних систем, які дозволяють оцінювати ефективність працівників та прогнозувати кадрові потреби підприємства. У результаті формується комплексна система управління персоналом, що поєднує виробничі, інноваційні та соціальні аспекти розвитку компанії.

Таблиця 6 – Цифрові HR-інструменти та їх роль у мотивації персоналу в корпорації Kernel

Цифровий інструмент	Напрямок використання	Вплив на мотивацію персоналу
Кабінет працівника	Доступ до кадрових даних та комунікація	Підвищення прозорості HR-процесів
Портал керівника	Постановка цілей і оцінка результатів	Посилення відповідальності працівників
Аналітичні системи	Моніторинг ефективності діяльності	Об'єктивне оцінювання результатів
ІоТ та цифрові технології	Контроль виробничих процесів	Формування інноваційної культури
Корпоративні освітні платформи	Розвиток компетенцій	Підвищення професійної мотивації

Таблиця 6 узагальнює напрями використання цифрових HR-інструментів і KPI-орієнтованих підходів у системі мотивації персоналу Kernel, що дозволяє простежити їх зв'язок із виробничими та управлінськими процесами компанії. До таблиці включено саме ті інструменти та управлінські практики, які найбільш відповідають масштабам аграрної корпорації, територіальній розгалуженості її підприємств та орієнтації на сталий розвиток і цифрову трансформацію. Узагальнення таких елементів демонструє, що ефективність мотивації працівників значною мірою залежить від інтеграції цифрових рішень із системою оцінювання результативності діяльності. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу впливу цифровізації HR-процесів на підвищення ефективності аграрних підприємств корпорації.

Отже, аналіз діяльності корпорації Kernel свідчить про високий рівень інтеграції цифрових технологій у систему управління персоналом. Поєднання інноваційних HR-інструментів, KPI-орієнтованої мотивації та принципів сталого розвитку створює передумови для підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств і формування сучасної моделі управління людськими ресурсами в агропромисловому секторі.

Розділ 3. Підвищення ефективності управління персоналом аграрних підприємств на основі цифрових технологій

3.1. Запровадження HR-аналітики та цифрових інструментів у системі управління персоналом

Подальший розвиток систем управління персоналом аграрних підприємств пов'язаний із переходом від фрагментарного використання цифрових інструментів до комплексної HR-аналітики, що забезпечує інтеграцію кадрових, виробничих і управлінських даних. Такий підхід дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності працівників і забезпечення сталого розвитку підприємства [13].

Для великих агропромислових корпорацій, зокрема Kernel, цифровізація HR-процесів має стратегічне значення, оскільки їх діяльність характеризується значною територіальною розгалуженістю, різноманітністю виробничих підрозділів та потребою у швидкому реагуванні на зміни у виробничому середовищі. У таких умовах HR-аналітика може виступати інструментом прогнозування кадрових потреб, оцінювання ефективності роботи підрозділів і підтримки управлінських рішень [16; 17].

Практичний досвід цифровізації управління персоналом у міжнародних компаніях свідчить, що впровадження HR-аналітики найбільш ефективно у поєднанні з системами управління виробничими процесами та платформами бізнес-аналітики [4]. Це особливо важливо для аграрних підприємств, де результати діяльності персоналу безпосередньо пов'язані з технологічними процесами, логістикою та використанням ресурсів [1].

З урахуванням цього доцільно узагальнити основні напрями використання HR-аналітики на аграрних підприємствах у вигляді таблиці 7.

Таблиця 7 – Основні напрями впровадження HR-аналітики в управління персоналом аграрних підприємств

Напрямок використання	Практична ситуація на підприємстві	Цифрові інструменти	Очікуваний управлінський результат
Планування потреб у персоналі	Сезонне збільшення обсягів робіт під час посівної або збору врожаю	HRIS, аналітичні платформи, системи прогнозування	Оптимізація чисельності персоналу та зменшення витрат
Аналіз продуктивності працівників	Виявлення різниці у результатах роботи виробничих бригад	HR-аналітика, dashboard системи	Підвищення ефективності роботи підрозділів
Управління компетенціями	Потреба у підготовці персоналу для роботи з цифровими технологіями	E-learning платформи, системи оцінки навичок	Підвищення кваліфікації персоналу
Управління плинністю кадрів	Звільнення працівників у регіональних підрозділах	Аналітика HR-даних, системи моніторингу задоволеності	Зниження плинності персоналу

Таблиця 7 демонструє, що використання HR-аналітики дозволяє систематизувати управління персоналом і пов'язати кадрові процеси з виробничими результатами підприємства. Зокрема, для аграрних компаній важливим є прогнозування потреб у персоналі та аналіз ефективності роботи виробничих підрозділів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, цифровізація HR-управління може бути інтегрована із сучасними технологіями агровиробництва, такими як Інтернет речей, цифрові платформи управління виробництвом та системи точного землеробства. У цьому контексті HR-аналітика дозволяє не лише оцінювати результати роботи персоналу, а й визначати ефективність використання нових технологій [11].

Для аграрних підприємств важливо також враховувати взаємозв'язок між цифровізацією виробництва та розвитком персоналу. Практичні ситуації, що

можуть виникати у різних структурних підрозділах, доцільно узагальнити у таблиці.

Таблиця 8 – Практичні ситуації впровадження цифрових HR-інструментів у підрозділах аграрної корпорації

Підрозділ підприємства	Типова проблема	Запропоноване цифрове рішення	Очікуваний ефект
Виробничі підрозділи	Нерівномірна продуктивність працівників	Система моніторингу продуктивності та HR-аналітики	Підвищення ефективності роботи
Логістичні центри	Затримки у виконанні операцій	Інтеграція HR-даних з логістичними системами	Оптимізація процесів
Елеваторні комплекси	Перевантаження персоналу у пікові періоди	Аналітичні системи планування змін	Раціональний розподіл праці
Інноваційні підрозділи	Недостатня готовність працівників до нових технологій	Платформи цифрового навчання	Підвищення рівня цифрових компетенцій

Наведена інформація підтверджує, що цифрові інструменти управління персоналом сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства, оскільки дозволяють адаптувати систему управління до технологічних змін у виробництві [7].

Таким чином, впровадження HR-аналітики у системі управління персоналом аграрних підприємств створює основу для переходу до цифрової моделі управління, яка забезпечує підвищення продуктивності працівників, оптимізацію організаційних процесів та підтримку стратегічного розвитку компаній.

3.2. Розроблення KPI-орієнтованої моделі мотивації персоналу для підвищення ефективності діяльності корпорації

Підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від формування результативної системи мотивації персоналу, яка поєднує стратегічні цілі підприємства з індивідуальними результатами працівників. У цьому контексті KPI-орієнтована модель мотивації є важливим інструментом управління, що дозволяє забезпечити прозорість оцінювання діяльності персоналу та підвищити його зацікавленість у досягненні виробничих результатів [2].

Для аграрних корпорацій KPI мають враховувати специфіку галузі, зокрема сезонність виробництва, значну територіальну структуру підприємств та впровадження інноваційних технологій [1]. Водночас сучасні дослідження доводять, що інтеграція KPI із цифровими системами управління персоналом дозволяє значно підвищити ефективність діяльності підприємств [12].

У практичній діяльності аграрної корпорації система KPI може бути орієнтована на різні групи працівників, що доцільно узагальнити у таблиці.

Таблиця 9 – Основні напрями застосування KPI у системі мотивації персоналу аграрної корпорації

Категорія персоналу	Приклад практичної ситуації	Основні KPI	Управлінський результат
Виробничий персонал	Підвищення ефективності виконання польових робіт	Продуктивність праці, якість виконання операцій	Зростання обсягів виробництва
Логістичний персонал	Оптимізація транспортування продукції	Час виконання операцій, ефективність використання ресурсів	Зниження витрат
Управлінський персонал	Координація роботи	Виконання планових показників,	Підвищення результативності управління

	регіональних підрозділів	ефективність управління командою	
Інноваційні підрозділи	Впровадження цифрових технологій	Рівень автоматизації, ефективність інновацій	Підвищення технологічного рівня підприємства

Систематизація КРІ за категоріями персоналу дозволяє враховувати особливості роботи різних підрозділів та забезпечувати більш ефективну мотивацію працівників. Це особливо важливо для великих корпорацій, де діяльність підприємств охоплює різні напрямки виробництва і логістики.

Важливим напрямом розвитку системи мотивації є інтеграція КРІ із принципами сталого розвитку та екологічної відповідальності. Дослідження показують, що сучасні підприємства все частіше включають до системи оцінювання показники, пов'язані з екологічною ефективністю та соціальною відповідальністю [5].

У цьому контексті доцільно розглянути узагальнену модель КРІ для сталого розвитку аграрних підприємств.

Таблиця 10 – КРІ сталого розвитку у системі мотивації персоналу аграрної корпорації

Напрямок оцінювання	Приклад застосування на підприємстві	КРІ	Очікуваний результат
Економічна ефективність	Підвищення продуктивності виробництва	Обсяг виробництва, рентабельність	Зростання ефективності підприємства
Технологічний розвиток	Впровадження цифрових технологій	Рівень цифровізації процесів	Підвищення інноваційності
Екологічна відповідальність	Використання ресурсозберігаючих технологій	Зниження споживання ресурсів	Підтримка сталого розвитку
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації працівників	Рівень професійного розвитку	Зростання компетентності персоналу

Наведена модель демонструє, що КРІ можуть використовуватися не лише для оцінювання продуктивності працівників, а й для формування стратегічних напрямів розвитку підприємства. Це відповідає сучасним тенденціям управління персоналом, які орієнтовані на інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства [6].

Отже, використання КРІ-орієнтованої моделі мотивації у поєднанні з цифровими технологіями створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом аграрних підприємств. Узагальнення практичних ситуацій у таблицях дозволяє систематизувати можливі управлінські рішення та сформуванню комплексний підхід до розвитку HR-систем у великих агропромислових корпораціях.

Висновки

Проведене дослідження дозволило сформуванню комплексного уявлення про роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління персоналом аграрних підприємств та обґрунтувати можливості їх практичного застосування на прикладі Kernel. Отримані результати корелюють із визначеною метою роботи – дослідити використання цифрових інструментів управління персоналом і KPI-орієнтованих систем мотивації для підвищення результативності діяльності аграрних підприємств.

У межах першого розділу досліджено теоретичні засади цифрової трансформації управління людськими ресурсами. Узагальнення наукових підходів показало, що цифрові HR-інструменти, аналітика великих даних і бізнес-аналітичні платформи формують нову модель управління персоналом, орієнтовану на використання даних у прийнятті управлінських рішень. Встановлено, що інтеграція HR-інформаційних систем із корпоративними аналітичними платформами дозволяє підвищити точність прогнозування кадрових потреб, ефективність планування робочої сили та якість управлінських рішень. Важливим результатом теоретичного аналізу стало визначення ролі KPI-орієнтованих систем мотивації, які забезпечують прозорість оцінювання результатів діяльності працівників і формують зв'язок між індивідуальними результатами праці та стратегічними цілями підприємства. Це дало змогу обґрунтувати доцільність використання комплексного підходу до цифровізації HR-управління в аграрному секторі.

У другому розділі здійснено аналіз особливостей цифровізації управління персоналом у великій аграрній корпорації. Дослідження організаційно-економічних характеристик компанії показало, що діяльність підприємства базується на інтеграції виробничих, логістичних та інноваційних процесів, що потребує сучасних підходів до управління людськими ресурсами. У роботі визначено, що розвиток цифрових технологій у корпорації пов'язаний із впровадженням елементів точного землеробства, автоматизованих систем

управління виробництвом, екологічно орієнтованих технологій та цифрових платформ управління даними. Аналіз показав, що використання цифрових HR-інструментів і KPI у системі мотивації працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективності управління виробничими підрозділами та узгодженості управлінських рішень на рівні корпорації. Отримані результати підтвердили, що цифровізація HR-процесів є важливим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

У третьому розділі обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності управління персоналом аграрних підприємств на основі цифрових технологій. Проведене узагальнення дозволило визначити, що впровадження HR-аналітики, цифрових платформ управління персоналом і систем моніторингу результативності працівників створює передумови для оптимізації управлінських процесів та більш ефективного використання трудових ресурсів. Запропонована модель використання KPI-орієнтованої системи мотивації доводить, що поєднання показників економічної результативності, технологічного розвитку та сталого виробництва може забезпечити комплексне підвищення ефективності діяльності підприємства. Особливу увагу приділено практичним ситуаціям, які можуть виникати у виробничих, логістичних та управлінських підрозділах аграрної корпорації, а також можливим управлінським рішенням, що базуються на використанні цифрових інструментів.

Загалом результати дослідження підтвердили, що цифрові інструменти управління персоналом і KPI-орієнтовані системи мотивації виступають ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств. Їх інтеграція у систему управління дозволяє забезпечити більш високий рівень організаційної результативності, підвищити продуктивність праці працівників та сформувані умови для довгострокового розвитку підприємств агропромислового комплексу. Отримані висновки можуть бути використані у практичній діяльності аграрних підприємств, а також у подальших наукових дослідженнях, спрямованих на розвиток цифрових підходів до управління персоналом.

Список використаної літератури

1. Калачевська Л.І., Найда К.О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. Ефективна економіка. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9403>
2. Кулик В., Бехтер О. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0330>
3. AlBuloushi N., Al Enzi A., AlReshaid F., Park K.M., Alsaber A.R. The powerful influence of connections: exploring the effects of wasta informal networks on human resource development in Kuwait. Human Resource Development International. 2025. Vol. 28, № 5, P. 700–729. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2378567>
4. Arifin M.A., Razali R., Kamal U.A. From global to regional perspective: unveiling Asia's human resource development trends through bibliometric lenses. Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324135>
5. Balzano M., Modugno G. Positioning in the war for talent: the sustainability edge. The International Journal of Human Resource Management. 2025. Vol. 36, № 18, P. 3316–3349. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2596056>
6. ChaaCha T.D. Key competencies for academic employees in the current dynamic higher education environment. Cogent Education. 2024. Vol. 11, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2397230>
7. Cherkos F.D., Shuka J.K. Human resource management practices for successful performance of construction companies: unveiling hierarchical importance and interplay. International Journal of Construction Management. 2025. Vol. 1, P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2544912>

8. Giorgio P., Argyro Elisavet M., Rita M., Francesca V. Leading by example: how National Sports Federations implement environmentally sustainable change through human resource management. *Leisure Studies*. 2025. Vol. 1, P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1080/02614367.2025.2495272>
9. Husak O.V. Personnel performance evaluation system based on KPIs in IT companies. *Bulletin of Economics and Management*. 2020. № 3, P. 112–117.
10. Karpenko N., Safronkin O., Karpenko O., Chernov O. Current trends and practices of HR management in the conditions of digitalisation of the economy. *Management and Business*. 2024. Vol. 2(2), P. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.59214/mb/2.2024.32>
11. Kulyk V.A., Rekotova V.I., Huba L.M. Green Human Resource Management in Ukrainian IT SMEs: Opportunities for AI Integration. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.34>
12. Kulyk V., Škodová Parmová D., Jílek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, № 3, P. 457–468. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33)
13. Obukhov V., Kulyk V. The role of digital tools in human resource management for enhancing employee productivity and organizational outcomes: a systematic analysis. *Issues of Sustainable Development*. 2026. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-19S](https://doi.org/10.60022/3(2)-19S)
14. Phan Thi Hang N. Factors affecting the management of human resources at small and medium enterprises during Covid-19 pandemic in Vietnam. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2352884>
15. Petrova I.Y. KPI as an adaptive management tool in conditions of instability. *Management and Entrepreneurship in Ukraine*. 2019. Vol. 4(22), P. 47–52.
16. Venugopal M., Madhavan V., Prasad R., Raman R. Transformative AI in human resource management: enhancing workforce planning with topic modeling.

Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11, № 1, Article 2432550. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2432550>

17. Wilson N.A., Wang Y. Entrepreneurship ecosystems: a human resource management perspective of the developing world. *Human Resource Development International*. 2026. Vol. 1, P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2026.2622074>

КОПІЯ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

НАКАЗ

18 02 2026

м. Суми

№ 55/аг

**Про проведення Всеукраїнського конкурсу
студентських наукових робіт зі спеціалізації
«Економіка сільського господарства та АПК»**

Для організації проведення на базі Сумського національного аграрного університету Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт зі спеціалізації «Економіка сільського господарства та АПК» (далі - Конкурс):

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити наступні секції Конкурсу:
 - «Економіка агропромислового комплексу»
 - «Аграрний менеджмент»
 - «Аграрний маркетинг»
 - «Сталий розвиток та продовольча безпека»
 - «Цифрова трансформація та інновації в АПК»
2. Конкурс провести у два етапи:
 - перший етап – надсилання та рецензування робіт до 14 березня 2026 року.
 - другий етап – захист робіт у формі підсумкової науково-практичної конференції – 23-24 квітня 2026 року.
3. Затвердити склад конкурсної комісії з проведення Конкурсу (Додаток 1)
4. Затвердити склад апеляційної комісії Конкурсу (Додаток 2)
5. Організувати роботу конкурсної комісії і апеляційної комісії у відповідності з вимогами Положення про Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей.
6. Створити на офіційному сайті університету окрему сторінку, задля висвітлювання етапів проведення Конкурсу.
7. Надіслати:
 - інформаційні листи у заклади вищої освіти до 14 лютого 2026 року;
 - запрошення у заклади вищої освіти, роботи яких за результатами першого етапу претендують на участь у підсумковій науково-практичній конференції до 14 квітня 2025 року.
3. Контроль за виконанням цього наказу покласти на проректора з наукової та міжнародної діяльності Юрія ДАНЬКА

Ректор



Георгій КОВАЛЕНКО

ВІДОМОСТІ
про автора (авторів) та наукового керівника наукової роботи

«Цифрові інструменти»

(шифр роботи)

Автор

1. Прізвище Обухов
2. Ім'я (повністю) Віталій
3. По батькові (повністю) Ігорович
4. Повне найменування та місцезнаходження вищого навчального закладу, у якому навчається автор:
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
5. Факультет Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
6. Курс (рік навчання) 3
7. Результати роботи опубліковано
Obukhov V., Kulyk V. The role of digital tools in human resource management for enhancing employee productivity and organizational outcomes: a systematic analysis. Issues of sustainable development. 2026. Vol. 3(2), P. 153–159. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-19S](https://doi.org/10.60022/3(2)-19S)
(рік, місце, назва видання)
8. Результати роботи впроваджено

(рік, місце, форма впровадження)

9. Телефон, e-mail

Автор

1. Прізвище Перчіна
2. Ім'я (повністю) Анастасія
3. По батькові (повністю) Іванівна
4. Повне найменування та місцезнаходження вищого навчального закладу, у якому навчається автор:
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
5. Факультет Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
6. Курс (рік навчання) 3
7. Результати роботи опубліковано

(рік, місце, назва видання)

8. Результати роботи впроваджено

(рік, місце, форма впровадження)

Науковий керівник

1. Прізвище Кулик
2. Ім'я (повністю) Вікторія
3. По батькові
(повністю) Анатоліївна
4. Місце роботи, телефон, e-mail
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
feur.Kulyk@nupr.edu.ua
5. Посада професор кафедри менеджменту і логістики
6. Науковий ступінь доктор економічних наук
7. Вчене звання професор

Науковий керівник

1. Прізвище Кулик
2. Ім'я (повністю) Вікторія
3. По батькові
(повністю) Анатоліївна
4. Місце роботи, телефон, e-mail
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
feur.Kulyk@nupr.edu.ua
5. Посада професор кафедри менеджменту і логістики
6. Науковий ступінь доктор економічних наук
7. Вчене звання професор

Заявка для участі у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей на 2025/2026 н.р.

№	П.І.Б. Студента повністю	Шифр роботи	Галузь знань і спеціальностей із переліку до наказу про конкурс	Кафедра	Науковий керівник повністю, Телефон- мобільний
1.	Обухов Віталій Ігорович	Цифрові_інструменти	Економіка сільського господарства та АПК Аграрний менеджмент	Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової	Кулик Вікторія Анатоліївна, доктор економічних наук, професор
2.	Перчина Анастасія Іванівна	Цифрові_інструменти	Економіка сільського господарства та АПК Аграрний менеджмент	Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової	Кулик Вікторія Анатоліївна, доктор економічних наук, професор