

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЛАЗОРЕНКО ОЛЕКСАНДРА ЮРІЇВНА

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри підприємництва,
корпоративної і просторової
економіки,
кандидат економічних наук, доцент
Олександр ТРЕГУБОВ
«___» _____ 2025 р.

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ: ВПЛИВ НА
КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ТА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Бізнес-економіка: управління процесами та людьми»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Михайло ОРЕХОВ, старший викладач
кафедри менеджменту та поведінкової
економіки

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Лазоренко О. Ю. Цифрова трансформація HR-процесів: вплив на корпоративну культуру та мотивацію персоналу. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Бізнес-економіка: управління процесами та людьми». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Магістерська робота присвячена дослідженню та розробці ефективної системи преміювання в контексті цифрової трансформації HR-процесів. У першому розділі розкрито теоретичні засади цифрової трансформації HRM, сучасні інструменти управління персоналом та їхній вплив на корпоративну культуру і мотивацію. У другому розділі проаналізовано економічні характеристики й HR-систему ТОВ «Декоплант», оцінено рівень цифровізації, корпоративний клімат та недоліки чинної системи преміювання. У третьому розділі запропоновано удосконалення HR-процесів засобами цифрової трансформації, проведено реінжиніринг ключових процедур, визначено бар'єри цифровізації та спрогнозовано вплив змін на мотивацію і культуру в середньо- та довгостроковій перспективі.

Ключові слова: цифровізація, HR-процеси, мотивація, преміювання, корпоративна культура, eNPS, реінжиніринг.

69 с., 23 табл., 6 рис., 6 дод., 55 джерела.

SUMMARY

Lazorenko O. Yu. Digital Transformation of HR Processes: Impact on Corporate Culture and Employee Motivation. Specialty 051 Economics. Educational Program “*Business Economics: Process and People Management*”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master’s thesis is devoted to the study and development of an effective reward system in the context of the digital transformation of HR processes. The first chapter reveals the theoretical foundations of digital HRM transformation, examines modern HR tools, and analyzes their impact on corporate culture and motivation. The second chapter analyzes the economic characteristics and HR system of Dekoplant LLC, evaluates the level of digitalization, the corporate climate, and the shortcomings of the current reward system. The third chapter proposes improvements to HR processes through digital transformation, conducts reengineering of key procedures, identifies digitalization barriers, and forecasts the impact of these changes on motivation and corporate culture in the medium and long term.

Keywords: digitalization, HR processes, motivation, rewards, corporate culture, eNPS, reengineering.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ	9
1.1 Поняття та еволюція цифрової трансформації у сфері управління персоналом	9
1.2 Сучасні цифрові інструменти управління персоналом та їх вплив на корпоративну культуру.....	16
1.3 Цифрова трансформація системи мотивації персоналу: тенденції та концептуальні підходи	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ HR-СИСТЕМИ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ДЕКОПЛАНТ»	26
2.1 Економічна характеристика та ресурсний потенціал підприємства	26
2.2 Аналіз системи управління персоналом та рівня цифровізації HR-процесів	37
2.3 Діагностика впливу цифрових змін на корпоративну культуру та мотивацію персоналу ТОВ «Декоплант».....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПРОЦЕСІВ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	52
3.1 Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом як основа впровадження цифрових технологій	52
3.2 Визначення бар'єрів та ризиків цифровізації HR-процесів	59
3.3 Прогноз впливу цифрових змін на корпоративну культуру та мотивацію в середньо- та довгостроковій перспективі	67
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкий розвиток цифрової економіки та зростаюча нестабільність бізнес-середовища істотно змінюють підходи до управління персоналом. У сучасних умовах HR-система має забезпечувати не лише облік та адміністративну підтримку, а й формувати прозорі, стандартизовані й певні механізми взаємодії з працівниками. Натомість на багатьох українських підприємствах кадрові процеси залишаються фрагментарними, ручними та залежними від суб'єктивних управлінських рішень, що призводить до низької довіри персоналу, зниження мотивації та неузгодженості корпоративної культури.

Особливо гостро ці проблеми проявляються в аграрному секторі, де підприємства працюють в умовах сезонності, кадрового дефіциту та високої плинності працівників. За таких умов ефективна система мотивації, зокрема система преміювання, потребує чітких цифрових інструментів, які б забезпечували справедливість, передбачуваність та контроль як для працівників, так і для керівництва. Відсутність цифрової підтримки HR-процесів ускладнює управління результативністю, посилює нерівномірність у винагороді та формує ризики зниження продуктивності.

Саме тому дослідження цифрової трансформації HR-процесів у поєднанні з удосконаленням системи преміювання є актуальним і практично значущим завданням. Воно дозволяє визначити, яким чином цифрові інструменти можуть підвищити прозорість і ефективність мотиваційних механізмів, вплинути на корпоративну культуру та забезпечити стабільність кадрового складу в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації HRM представлена у працях зарубіжних дослідників, серед яких: С. Штроммаєр і Е. Перрі, Е. Ебнезер і Г. Раджіні, С. Чжоу, Л. Ван, Х. Чжан, а також С. Аль-Харабше та інші. В українському науковому середовищі питання

цифровізації управління персоналом та мотивації розглядаються у роботах В. Кулешова, О. Іващук, О. Дяківа, Т. Власенко, О. Гришина, М. Семикіної, Н. Далюка, Ю. Орел, Г. Бей., Г. Серeda та їхніх послідовників. Попри значну увагу до окремих аспектів цифрового HRM, комплексні дослідження впливу цифрової трансформації HR-процесів на корпоративну культуру та мотиваційний клімат саме на підприємствах аграрного сектору України залишаються недостатньо опрацьованими, що й зумовлює актуальність та наукову новизну даної роботи.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є теоретичне обґрунтування та практична розробка моделі цифрової трансформації HR-процесів ТОВ «Декоплант», спрямованої на підвищення прозорості та ефективності системи преміювання, зміцнення корпоративної культури й посилення мотивації персоналу в умовах сучасних викликів.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність цифрової трансформації HRM та визначити її ключові етапи в сучасних умовах цифрової економіки;
- дослідити сучасні цифрові інструменти управління персоналом та систематизувати кращі міжнародні й українські практики їх впровадження;
- надати економічну характеристику діяльності ТОВ «Декоплант» та проаналізувати його HR-систему й рівень цифрової зрілості кадрових процесів;
- виявити організаційні, технологічні та поведінкові бар'єри цифровізації HR-процесів на підприємстві;
- розробити цільову модель цифрових HR-процесів, включаючи модернізовану систему преміювання, орієнтовану на прозорість та результативність;

- оцінити вплив запропонованих змін на корпоративну культуру, мотивацію, ключові HR-показники та економічну стійкість підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом та формування корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Декоплант».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів цифрової трансформації HR-процесів та її впливу на корпоративну культуру, мотивацію персоналу й ефективність підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні використано аналіз, синтез, узагальнення та порівняння для формування теоретичних положень. Фінансовий стан підприємства оцінено за допомогою горизонтального й вертикального аналізу, коефіцієнтного методу та інтегрального показника фінансової стійкості. Діагностику HR-процесів проведено із застосуванням HR-аналітики, eNPS-опитування, картування процесів та SWOT-аналізу. Моделювання системи преміювання та прогноз впливу цифровізації виконано за допомогою нормативно-розрахункового та сценарного методів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативні акти України у сфері праці, цифрової трансформації та управління персоналом; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань HRM, цифровізації та мотивації персоналу; статистичні матеріали та фінансова звітність ТОВ «Декоплант» за 2022–2024 роки. Додатковими джерелами виступили внутрішні HR-документи підприємства, результати анкетування та eNPS-опитування, матеріали управлінської звітності, а також дані з відкритих інтернет-ресурсів, електронних платформ і аналітичних систем.

Теоретичне значення роботи полягає в розвитку наукових підходів до цифрової трансформації HRM та її впливу на корпоративну культуру й мотивацію персоналу в умовах українських підприємств. У роботі уточнено зміст і логіку

етапів цифрової трансформації (оцифрування – цифровізація – трансформація), поглиблено розуміння ролі HR-аналітики як інструмента управління поведінковими реакціями персоналу. Подальшого розвитку отримало теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між системою мотивації, рівнем цифрової зрілості HR-процесів і ключовими показниками організаційної ефективності. Удосконалено наукові уявлення про механізми формування корпоративної культури в цифровому середовищі, зокрема через запровадження прозорих мотиваційних систем, стандартизованих HR-процедур та інструментів eNPS-моніторингу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці прикладних інструментів цифрової модернізації HR-процесів ТОВ «Декоплант» та створенні економічно обґрунтованої системи преміювання. У роботі здійснено комплексну діагностику HR-системи та корпоративного клімату підприємства, що дозволило виявити критичні точки такі як нерівномірність преміювання, фрагментарність процесів, низький рівень цифрової аналітики. Розроблено структуровану модель оновленої системи мотивації (групи преміювання, шкала KPI, формула розрахунку премії), яка може бути впроваджена у практичну діяльність підприємства. Запропоновано цілісну модель цифрових HR-процесів, включно з автоматизацією рекрутингу, адаптації, оцінювання та моніторингу корпоративної культури. Використання результатів дослідження забезпечить зниження плинності персоналу, підвищення прозорості управлінських рішень, зростання продуктивності праці та формування стійкої позитивної корпоративної культури. Окремі рекомендації можуть бути застосовані й на інших підприємствах аграрного сектору, що перебувають на початковому етапі цифрової зрілості HRM.

Апробація результатів дослідження. Отримані наукові результати дослідження подано до публікації у «Віснику Студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса», а також до Міжнародної науково-

практичної конференції здобувачів освіти та молодих вчених (у м. Вінниця, 5 листопада 2025 року):

1. *Лазоренко О. Ю.* Інтегральний фінансовий аналіз як фундамент проєктної системи преміювання в контексті управління ефективністю підприємства. Вісник Студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2025. С. 191-196.

2. *Лазоренко О. Ю., Орехов М. О.* Система преміювання як інструмент формування корпоративної культури та стратегічної стійкості організації. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції здобувачів освіти та молодих вчених. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2025. С. 205-209.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 69 сторінках, містить 23 таблиць, 6 рисунків, 6 додатків та 55 найменування у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ

1.1 Поняття та еволюція цифрової трансформації у сфері управління персоналом

Управління персоналом (Human Resource Management, HRM) є однією з ключових стратегічних функцій сучасного менеджменту, спрямованою на ефективне використання людського потенціалу в організації [1, с. 19].

HRM охоплює широкий комплекс заходів, що формують повний життєвий цикл працівника в організації – від планування кадрових потреб, відбору та найму персоналу до адаптації, навчання, розвитку компетенцій, оцінювання результатів діяльності, мотивації, винагороди та завершення трудових відносин (див. рис. 1.1).



Джерело: авторська розробка на основі [1]

Рисунок 1.1 – Життєвий цикл управління персоналом

Метою HRM є не лише забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, а й створення умов для їхнього професійного зростання, залученості й формування стійкої корпоративної культури. Ефективне управління персоналом передбачає гармонійне поєднання інтересів організації та працівників, що забезпечує синергію між стратегічними цілями бізнесу й індивідуальними потребами [1, с. 19].

Зі збільшенням підприємства збільшується і кількість інформації про персонал – від даних про відпустки, зарплати, премії, до результатів оцінювання, навчання, кадрових переміщень та ефективності. Без єдиної централізованої бази, де вся ця інформація була б упорядкована та взаємопов'язана, керувати такими масивами даних стає дедалі важче. Розрізнені файли, дублювання інформації та ручне адміністрування не лише забирають час, а й підвищують ризик помилок [3; 16]. Унаслідок цього HR-фахівці вимушені зосереджуватись на рутинних завданнях, таких як формуванні, оновленні звітів та перевірці даних, замість того, щоб працювати над розвитком персоналу чи вдосконаленням корпоративної культури [2; 4].

У відповідь на ці виклики компанії дедалі активніше впроваджують цифрову трансформацію HRM, створюючи єдині HR-екосистеми, які поєднують усі процеси від рекрутингу до мотивації в узгоджений і прозорий механізм управління персоналом [13; 16]. Такий підхід не лише зменшує адміністративне навантаження, а й дозволяє ухвалювати рішення на основі достовірних даних, швидко реагувати на зміни середовища й підвищувати стратегічну гнучкість бізнесу. У цьому контексті цифрова трансформація HRM розглядається не як часткове вдосконалення окремих процесів, а як напрям розвитку, що визначає довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства [3; 8; 9; 10-16]. Вона є багаторівневим процесом, який відображає поступове зростання технологічної зрілості організації.

Узагальнена характеристика етапів цифрової зрілості HRM наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи цифрової трансформації HRM

Етап цифрової зрілості	Зміст етапу	Основні переваги	Ключові результати для організації
Оцифрування	Переведення аналогових даних (особові справи, накази, табелі, анкети, резюме тощо) у цифровий формат з можливістю швидкого пошуку, перевірки та оновлення.	- Створення єдиного сховища інформації - Швидкий доступ до даних - Зручність оновлення та пошуку - Скорочення використання паперових документів	- Формування технічного підґрунтя для цифрового розвитку - Підвищення швидкості операцій і надійності зберігання даних
Цифровізація	Використання цифрових технологій для інтеграції, автоматизації та оптимізації HR-процесів. Впровадження HRIS, порталів самообслуговування, електронного документообігу.	- Єдина цифрова екосистема - Автоматизація рутинних операцій - Стандартизація кадрових процедур - Використання HR-аналітики для прийняття рішень	- Перехід до управління персоналом на основі даних. - Підвищення точності рішень і прозорості процесів. - Зменшення адміністративного навантаження.
Цифрова трансформація	Глибинна зміна управлінської парадигми: HR стає стратегічним партнером бізнесу, а рішення ґрунтуються на аналітиці та прогнозах.	- Перехід від реактивного до проактивного управління - Інтеграція HR з бізнес-аналітикою, фінансами, виробництвом - Формування культури відкритості, інновацій та безперервного навчання	- Стратегічне управління людським капіталом - Підвищення гнучкості та стійкості бізнесу - Дані як стратегічний актив і джерело конкурентної переваги

Джерело: авторська розробка на основі [3; 8; 9; 10-16].

Першим етапом цифрової зрілості є оцифрування. Він передбачає переведення аналогових даних у цифровий формат, наприклад, електронне зберігання особових справ працівників, наказів, табелів обліку робочого часу,

анкет, резюме, лікарняних тощо. До появи цифрових технологій подібна інформація зберігалась у паперових архівах, що створювало труднощі з її пошуком, оновленням і перевіркою [3; 9; 14; 22; 23; 24, 53]. На цьому етапі головною перевагою є поява єдиного інформаційного простору, де дані зберігаються у структурованому вигляді, доступні для швидкого пошуку й перевірки. Проте цей рівень не змінює самої логіки управління персоналом – він лише створює технічне підґрунтя для подальших кроків цифрового розвитку

Цифровізація є наступним етапом, який передбачає використання цифрових технологій для оптимізації, інтеграції та автоматизації HR-процесів. Вона охоплює впровадження єдиних систем управління персоналом (HRIS), що об'єднують дані про працівників, заробітну плату, відпустки, навчання, оцінювання та кадрові переміщення у спільному інформаційному середовищі, що забезпечує швидкий доступ до актуальних даних і підвищує точність управлінських рішень. Цифровізація також сприяє стандартизації кадрових процедур і впровадженню порталів самообслуговування (Self-Service HR), через які працівники самостійно подають заяви, оновлюють персональні дані чи отримують довідки. Це скорочує адміністративне навантаження на HR-службу та водночас підвищує залученість персоналу [9; 10].

Цифрова трансформація – найвищий рівень технологічної зрілості, що змінює саму управлінську парадигму HRM. Її суть полягає у переході від адміністративного до стратегічного управління персоналом, де рішення приймаються на основі аналітики та прогнозування. HR-служба стає бізнес-партнером, інтегрованим у фінансові, виробничі та аналітичні процеси підприємства. Використання таких інструментів, як Predictive HR Analytics, KPI/OKR і LMS-платформи, дає змогу прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність навчання й формувати кадровий резерв [9; 10].

Цифрова трансформація охоплює всі етапи життєвого циклу працівника, від планування кадрових потреб до завершення трудових відносин.

Узагальнення основних напрямів цифрового розвитку кожного етапу HRM наведено в Додатку А.

Цифрова трансформація HRM змінює методологію того, як організація залучає, розвиває та утримує таланти в умовах VUCA-середовища [2; 4].

Термін VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) виник у 1990-х роках у стратегії управління Збройних сил США для опису складних і нестабільних умов після завершення «холодної війни» [2]. Згодом це поняття було адаптоване до бізнесу, економіки та менеджменту для характеристики динамічного середовища, у якому діють сучасні організації.

VUCA-середовище відображає реалії, в яких доводиться функціонувати підприємствам у добу цифрової економіки, глобалізації, нестабільних ринків і швидкого технологічного прогресу [2; 4]. Узагальнену характеристику його компонентів та вплив на HRM наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Компоненти VUCA-середовища та їхній вплив на HR-менеджмент

Компонент	Зміст поняття	Прояв у сфері управління персоналом (HRM)	Орієнтація дій HR-функції
1	2	3	4
V – Volatility (Мінливість)	Висока динамічність змін у зовнішньому середовищі: технологічні прориви, коливання ринку, зміни вимог до компетенцій.	Часті зміни у потребах компанії щодо персоналу; необхідність швидкої адаптації до нових технологій і форм зайнятості.	Формування гнучких кадрових стратегій, розвиток адаптивності персоналу.
U – Uncertainty (Невизначеність)	Неможливість точного прогнозування подій через нестачу достовірної інформації або швидку зміну факторів.	Непередбачувані зміни попиту на фахівців, невизначеність щодо ефективності мотиваційних систем.	Використання HR-аналітики та прогнозного моделювання для ухвалення рішень.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
С – Complexity (Складність)	Наявність численних взаємопов'язаних чинників, які ускладнюють ухвалення управлінських рішень.	Взаємозалежність між процесами рекрутингу, навчання, оцінювання та розвитку персоналу.	Системний підхід, інтеграція цифрових рішень (ERP, HCM-платформи).
A – Ambiguity (Неоднозначність)	Розмитість причинно-наслідкових зв'язків, брак чітких орієнтирів і стандартних рішень.	Відсутність універсальних підходів до мотивації чи навчання, різна інтерпретація результатів роботи.	Розвиток культури експериментування, впровадження agile- і lean-методологій, підтримка безперервного навчання.

Джерело: складено автором на основі джерел [2; 4; 8-10; 13; 16; 18; 19]

З таблиці 1.2 можна зробити висновок, що VUCA-середовище виступає каталізатором цифрової трансформації HRM, оскільки вимагає від організацій гнучкості, аналітичності та здатності швидко адаптуватися до змін.

Сучасна практика демонструє, що як міжнародні, так і українські компанії активно впроваджують інноваційні рішення для автоматизації управління персоналом.

У таблиці 1.3 наведено приклади найбільш показових ініціатив цифровізації HRM у провідних компаніях світу та України.

Таблиця 1.3 – Приклади цифрової трансформації HRM у міжнародних та українських компаніях

Компанія	Країна / сектор	Напрями цифрової трансформації у HRM	Джерело
1	2	3	4
Siemens AG	Німеччина, промисловість	Впровадження платформи <i>ServiceNow</i> для автоматизації обробки запитів працівників, електронного документообігу та HR-аналітики.	[5]
Siemens Switzerland	Швейцарія, промисловість	Автоматизація понад 10 HR-процесів через цифрові рішення для кадрового адміністрування, рекрутингу та управління навчанням.	[5]

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
ServiceNow Inc.	США, IT / SaaS	Розробка глобальної хмарної платформи для автоматизації бізнес- і HR-процесів, що використовується компаніями <i>Uber</i> , <i>Delta</i> , <i>Kraft Heinz</i> , <i>VISA</i> тощо.	[6]
Deloitte Ukraine	Україна, консалтинг	Розроблення та впровадження HR-стратегій цифрової трансформації, систем аналітики персоналу й AI-рішень для рекрутингу та розвитку талантів.	[9]
ДТЕК	Україна, енергетика	Реалізація програми «DTEK Digital Transformation 2025»: створення HR Tech Ecosystem, цифрове робоче місце, AI-аналітика персоналу.	[Error! Reference source not found.]
ПриватБанк	Україна, банківський сектор	Формування HR-екосистеми з електронним документообігом, системами самообслуговування працівників і платформами розвитку компетенцій.	[8]

Джерело: складено автором на основі джерел [5-9].

Отже, цифрова трансформація HRM – це не одноразова автоматизація, а безперервний процес стратегічних змін, що охоплює технологічні, організаційні та поведінкові аспекти управління персоналом. Її метою є створення інтегрованої HR-екосистеми, здатної прогнозувати та оцінювати вплив людського капіталу на результативність бізнесу. Автоматизація виступає лише початковим етапом цієї еволюції, тоді як справжня трансформація передбачає перехід від обліку персоналу – до управління талантами, від документів – до даних, від процесів – до культури постійного розвитку.

Ключовим чинником успішності трансформації є якість, централізація та узгодженість HR-даних, що забезпечують достовірність аналітики й ефективність управлінських рішень. Практика свідчить, що цифровізація HR-процесів уже стала системною тенденцією як у транснаціональних корпораціях, так і серед провідних українських підприємств. Таким чином, цифрова трансформація HRM є глобальним явищем, яке охоплює приватний і державний сектори, формуючи нову модель управління людським капіталом у цифровій економіці.

1.2 Сучасні цифрові інструменти управління персоналом та їх вплив на корпоративну культуру

Як зазначено у пункті 1.1, цифровізація HR-процесів не обмежується автоматизацією рутинних операцій, а трансформує саму філософію управління персоналом, роблячи її більш аналітичною, стратегічною та людиноцентричною [1; 3; 11].

Сучасні дослідження [13-16] підтверджують, що цифрові практики управління людськими ресурсами формують нову модель організаційної культури, засновану на прозорості, довірі та розвитку компетенцій. Кулешов В. В. [13] зазначає, що в умовах цифрової трансформації роль HR-менеджера еволюціонує від адміністративного виконавця до архітектора системи мотивації, який інтегрує цифрові інструменти, аналітику та корпоративні цінності в єдину модель управління персоналом. Подібної позиції дотримуються Ебнезер Е. та Раджіні Г. [14], Чжоу С., Ван Л. та Чжан Х., Чжан Ю. [15], а також Аль-Харабаше С. [16], які наголошують, що використання цифрових HR-практик є ключовим чинником інноваційності компаній, оскільки воно стимулює залученість, креативність, розвиток цифрових компетенцій і підвищує рівень утримання персоналу, зміцнюючи культуру безперервного навчання.

Сучасна екосистема HR-технологій охоплює широкий спектр цифрових інструментів, які умовно поділяються на дві групи: зовнішні платформи (Software-as-a-Service) та внутрішні корпоративні рішення (in-house systems) [5-7; 11].

Перші є універсальними рішеннями, що пропонують стандартизовані підходи до управління персоналом на основі найкращих міжнародних практик (ServiceNow, SAP SuccessFactors, Workday тощо).

Другі – це індивідуальні системи, розроблені всередині компаній (наприклад, у таких як ПриватБанк, ДТЕК), які враховують особливості корпоративної культури, бізнес-моделі та стратегії управління талантами [8; 9;

22]. Зовнішні платформи виконують функцію централізованих інструментів HR-аналітики, кадрового адміністрування, рекрутингу та управління результативністю. Вони створюють уніфіковане цифрове середовище, де працівник має власний профіль, доступ до цілей, результатів, навчальних курсів і системи самообслуговування. Такі рішення сприяють підвищенню рівня прозорості та довіри в організації, зміцнюючи культуру відповідальності й рівності [12; 17; 18].

Водночас внутрішні екосистеми, які створюють провідні українські компанії, зокрема ПриватБанк і ДТЕК, є прикладом того, як цифрові HR-рішення можуть бути адаптовані до корпоративних цінностей [8; 9; 22].

У ПриватБанку автоматизовано систему управління ефективністю на основі КПЕ (ключових показників ефективності працівника), що поєднує ділові результати з поведінковими компетенціями – корпоративними цінностями, які оцінюються керівником у кінці звітного періоду.

Такі компетенції безпосередньо впливають на преміювання, що забезпечує не лише підвищення мотивації, а й формує культуру досягнення результатів через цінності. Подібна логіка діє і в ДТЕК, де в межах програми «DTEK Digital Transformation 2025» створено інтегровану HR Tech Ecosystem із системою управління ефективністю, талантами, навчанням і корпоративною аналітикою [8; 9].

Як видно з таблиці 1.4, сучасні HR-технології охоплюють увесь спектр управління людським капіталом – від базових кадрових функцій до глибокої поведінкової аналітики. Ключовим у цій трансформації є модель компетенцій, що виступає сполучною ланкою між цілями організації, поведінковими стандартами та системою мотивації [12; 16; 20; 23]. Вона забезпечує узгодженість між задекларованими цінностями компанії та реальною поведінкою працівників, а цифрові системи роблять цей зв'язок вимірюваним і прозорим [18; 21; 25].

Таблиця 1.4 – Екосистема сучасних цифрових HR-інструментів: зовнішні платформи та внутрішні рішення

Категорія інструментів	Основне призначення	Приклади зовнішніх платформ (SaaS)	Приклади внутрішніх корпоративних рішень	Вплив на корпоративну культуру
Базові HR-системи	Ведення електронних особових справ, облік часу, виплати, кадрове адміністрування	<i>SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud</i>	Внутрішні ERP-модулі HR у ДТЕК, ПриватБанку	Стандартизація, прозорість, точність даних
Підбір і адаптація персоналу	Автоматизація підбору персоналу, адаптація новачків	<i>Workday Recruiting, SmartRecruiters</i>	Власні ATS у ПриватБанку, ДТЕК Digital HR Suite	Швидкість, позитивний досвід кандидата
Оцінювання результативності	Постановка цілей, оцінка результатів, преміювання	<i>SuccessFactors Performance & Goals, ServiceNow HRSD</i>	Система КПЕ з корпоративними компетенціями у ПриватБанку, ДТЕК	Поєднання результатів і цінностей, підвищення відповідальності
Навчання і розвиток персоналу	Управління навчанням, формування індивідуальних планів розвитку	<i>Degreed, Coursera for Business, LinkedIn Learning</i>	ДТЕК Академія, ПриватБанк Campus	Культура розвитку, безперервне навчання
Залученість і досвід працівників	Опитування, зворотний зв'язок, портали самообслуговування, чат-боти	<i>ServiceNow, Qualtrics, CultureAmp</i>	ПриватБанк PeopleNet, чат-боти підтримки у ДТЕК та МЕТРО	Підвищення рівня залученості, відкритості комунікацій і лояльності
HR-аналітика та штучний інтелект	Аналіз плинності, продуктивності, прогнозування ризиків, формування HR-звітності	<i>Visier, Crunchr, IBM Watson HR</i>	ДТЕК DataHub, ПриватБанк Data Platform	Утвердження культури прийняття рішень на основі даних, підвищення обґрунтованості стратегічних рішень

Джерело: складено автором на основі джерел [5-11; 17-19].

У цифровому HR-середовищі модель компетенцій використовується як інструмент узгодження стратегічних цілей організації з поведінковими стандартами персоналу та цифровими системами оцінювання і мотивації [12; 16; 20; 2322]. Завдяки цьому забезпечується узгодженість між задекларованими цінностями організації та реальною поведінкою персоналу, а цифрові системи роблять цей зв'язок вимірюваним і прозорим [18; 21; 25].

Інтеграція поведінкових показників у КПЕ-моделі змінює характер корпоративної культури – від декларативної до практично орієнтованої. Коли система винагород ґрунтується не лише на результатах, а й на способі їх досягнення, формується культура відповідальності, взаємоповаги та безперервного розвитку [19; 20; 23]. У таких організаціях корпоративні цінності стають не просто етичними орієнтирами, а й складовою системи матеріального стимулювання [24; 25; 26].

Водночас без автоматизації подібні процеси залишаються надзвичайно складними: ручний розрахунок премій, оцінювання компетенцій і складання планів розвитку призводять до помилок, суб'єктивізму та зниження довіри до системи [20; 24]. Централізовані цифрові рішення дають змогу усунути ці проблеми, забезпечуючи єдині стандарти, швидкий доступ до аналітики та контроль справедливості оцінювання [8; 9; 17].

Дослідники також застерігають, що надмірна алгоритмізація HRM може створювати ризики технологічної залежності та знеособлення управління персоналом. Тому особливої ваги набуває впровадження етичних принципів аналізу даних, аудит упередженості алгоритмів і прозорі політики конфіденційності, які підвищують довіру до HR-аналітики [13; 14; 15; 19].

Отже, сучасні цифрові інструменти HRM не лише підвищують ефективність управління персоналом, а й виступають каталізатором формування нової корпоративної культури, побудованої на прозорості, довірі та орієнтації на дані. Ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від

управління змінами й дотримання етичних стандартів у роботі з інформацією. Інституціоналізація цих практик зміцнює довіру персоналу та забезпечує сталість культурних перетворень [13-15; 19-21].

1.3 Цифрова трансформація системи мотивації персоналу: тенденції та концептуальні підходи

Одним із ключових напрямів цифровізації HR-процесів є трансформація системи мотивації персоналу. Якщо традиційно вона базувалася на ручному веденні планових показників, табличних розрахунках і локальних звітах, то впровадження інформаційних систем докорінно змінило логіку її функціонування. Дані про результати роботи, компетенції та рівень залученості працівників тепер зберігаються у централізованих базах, синхронізуються з корпоративними цілями й оновлюються в режимі реального часу. Це забезпечує цілісність обліку, прозорість винагород і створює надійну аналітичну основу для ухвалення управлінських рішень [12; 13].

Як зазначалося у пункті 1.2, цифрова трансформація не обмежується автоматизацією процедур – вона змінює саму природу мотивації, переводячи її від адміністративно-контрольної моделі до партнерської взаємодії. У центрі уваги опиняється не лише досягнення цілі, а й якість процесу, командна співпраця, інноваційність і стабільність результатів. Такий підхід формує безперервний цикл управління ефективністю, у межах якого проміжні оцінки, рев'ю та зворотний зв'язок відбуваються у коротких інтервалах. Це зменшує часову дистанцію між виконанням завдання і винагородою, роблячи систему стимулів гнучкішою, прогнозованою й більш справедливою [16].

Важливо зазначити, що цифровізація впливає не лише на процеси, а й на поведінкову складову мотивації. Представники поколінь Y і Z очікують швидкого зворотного зв'язку, персоналізованих форм заохочення та чітких критеріїв оцінки. Тому цифрові HR-платформи стали не просто інструментом обліку, а каналом двосторонньої комунікації між працівником і компанією. Завдяки цьому

мотивація перетворюється на систему партнерства: організація створює можливості для розвитку, а працівник свідомо керує власною траєкторією професійного зростання.

Як показано в таблиці 1.5, цифрові HR-системи формують нову модель мотивації, у якій аналітика даних і прозорість процесів стають основою для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.5 – Порівняння традиційної та цифрової системи мотивації персоналу

Критерій порівняння	Традиційна система мотивації	Цифрова система мотивації
Формат обліку результатів	Ручний, паперовий або табличний	Автоматизований, у корпоративній HR-системі
Доступ до даних	Обмежений, з затримкою у часі	Відкритий, у режимі реального часу
Оцінювання ефективності	Підсумкове, раз на рік	Безперервне, із проміжними рев'ю
Тип стимулів	Переважно грошові премії	Комбіновані стимули (фінансові, розвиваючі, соціальні)
Механізми контролю	Суб'єктивні рішення керівників	Аналітична перевірка, цифровий слід
Прозорість	Низька	Висока, підтверджена аудитом
Фокус системи	Виконання плану	Виконання плану, якість процесу, командна взаємодія
Етична складова	Не формалізована	Визначені політики конфіденційності

Джерело: узагальнено автором на основі [12–21]

Подальший розвиток цієї моделі відбувається через впровадження аналітичних інструментів – передусім систем KPI (ключових показників ефективності) та OKR (цілей і ключових результатів). У цифровому середовищі вони не лише забезпечують вимірюваність результатів, а й поєднують індивідуальні досягнення працівників зі стратегічними орієнтирами компанії, перетворюючи систему мотивації на керовану й аналітично обґрунтовану [16; 18]. Аналітика справедливості дає змогу контролювати баланс винагород, виявляти диспропорції та попереджати упередженість. Цей принцип гарантує

прозорість розрахунків, адже кожен крок має цифровий слід, який можна перевірити. Поведінкові інструменти такі як візуалізація прогресу, соціальні порівняння, автоматичні нагадування, підвищують залученість працівників без додаткових фінансових витрат [13; 15; 16; 25]. Основні концептуальні компоненти цифрової системи мотивації узагальнено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Концептуальні компоненти цифрової системи мотивації персоналу

Компонент	Зміст	Очікуваний результат
Архітектура показників (КПЕ, OKR)	Формування збалансованої системи результативності	Узгодженість індивідуальних і командних цілей
Аналітика справедливості	Перевірка на відсутність упередженості та диспропорцій	Зростання довіри працівників
Прозорість логіки ухвалення рішень	Цифровий слід розрахунків премій і погоджень	Прозорість та підзвітність
Поведінкові інструменти впливу	Візуалізація прогресу, соціальне порівняння, підказки	Підвищення залученості без додаткових витрат
Етичне управління даними	Аудит алгоритмів, контроль доступу	Підвищення легітимності системи мотивації

Джерело: систематизовано автором за [13; 15; 16; 25]

Важливе місце у цифровій моделі посідає етичне управління даними: аудит алгоритмів, контроль доступу та перевірка відсутності дискримінаційних чинників. Це підвищує легітимність системи та формує культуру відповідальності, у якій довіра стає центральною цінністю.

Практичні приклади свідчать, що такі принципи вже активно впроваджуються в Україні. У ПриватБанку та ДТЕК створено цифрові системи управління KPI, які автоматично розраховують відсоток премії, результат виконання планових показників і зберігають історію погоджень. В обох компаніях сформовано інтегровані HR-екосистеми, де постановка цілей, навчання, оцінювання та преміювання функціонують у єдиному інформаційному середовищі [8; 9].

Доведено, що цифрова трансформація системи мотивації персоналу – це не просто оновлення інструментів винагороди, а зміна управлінської філософії.

Вона формує модель взаємодії між організацією та працівником, засновану на вимірюваності, обґрунтованості, етичності та розвитку. Саме ці характеристики визначають конкурентоспроможність сучасних компаній у цифрову добу [20].

Модель, зображена на рис. 1.2, демонструє взаємозв'язки між ключовими елементами цифрової мотивації – даними, аналітикою, поведінковими факторами та винагородою. Вона показує, що сучасні HR-платформи забезпечують не лише технічну оптимізацію процесів, а й формують нову корпоративну культуру – культуру прозорості, автономії та безперервного розвитку [20; 26].



Джерело: систематизовано автором за [20; 26]

Рисунок 1.2 – Модель цифрової системи мотивації персоналу

Теоретичне підґрунтя цифрової моделі мотивації персоналу узгоджується з класичними теоріями мотивації. Принцип очікувань В. Врума реалізується через передбачуваність і вимірюваність результатів, що відображає логіку взаємозв'язку між зусиллями, результатом і винагородою [27]. Теорія справедливості А. Адамса проявляється через використання аналітики розподілу винагород, яка забезпечує об'єктивність оцінювання та баланс між внеском

працівників і отриманими стимулами [28]. Двофакторна модель Ф. Герцберга виявляється у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що формують умови для внутрішньої мотивації та задоволення працею [29]. Теорія самодетермінації Д. Десі та Р. Раяна знаходить практичне втілення у цифрових HR-платформах, які сприяють розвитку автономії, компетентності та відчуття залученості працівника до спільної мети [30; 23].

Підсумовуючи, слід зазначити, що цифрова трансформація системи мотивації персоналу є не лише технологічним процесом, а комплексною зміною управлінської парадигми. Вона формує середовище, у якому прозорість, справедливість і розвиток персоналу стають ключовими детермінантами ефективності організації [20].

Таким чином, за результатами першого розділу можна зробити наступні висновки:

1. Еволюція цифрової трансформації HRM засвідчує, що управління персоналом перетворюється на стратегічний інструмент розвитку організації, де інформаційні технології слугують фундаментом для прийняття рішень на основі даних. Перехід від елементарного оцифрування документів до повноцінної цифрової екосистеми означає зміну управлінської логіки. HR-функція перестає бути обслуговуючим підрозділом і стає активним учасником формування конкурентних переваг. У VUCA-середовищі цифрова зрілість визначає здатність підприємства адаптуватися до динамічних зовнішніх викликів, мінімізувати ризики та забезпечувати стійке зростання. Таким чином, цифрова трансформація HRM постає не як технологічна модернізація, а як довгострокова стратегія управління людським капіталом.

2. Аналіз сучасних цифрових інструментів HRM доводить, що впровадження HR-технологій змінює не лише процеси, а й глибинні механізми функціонування організації, формуючи нову модель корпоративної культури. Інтегровані HRIS, моделі компетенцій, платформи самообслуговування, модулі

оцінювання та аналітика персоналу забезпечують прозорість, стандартизацію, рівність умов та посилення підзвітності. Вони створюють керовану, передбачувану й відкриту організаційну екосистему, у якій поведінкові стандарти співробітників узгоджені з корпоративними цінностями. У результаті цифрові технології сприяють формуванню культури довіри, відповідальності, проактивності та безперервного розвитку культури, що стає основою інноваційності та високої результативності.

3. Цифрова трансформація системи мотивації демонструє, що сучасні HR-рішення суттєво підсилюють управлінський вплив на поведінку та результативність персоналу, роблячи мотиваційні механізми більш прозорими, керованими й обґрунтованими. Автоматизовані системи KPI/OKR, цифрові інструменти оцінювання компетенцій та алгоритмічні моделі розрахунку премій забезпечують стандартизованість і об'єктивність рішень, знижуючи ризик суб'єктивізму. Завдяки цьому мотивація перетворюється на послідовну, структуровану систему, у якій кожен елемент має вимірювану логіку та цифровий слід. Це підвищує довіру працівників, зміцнює відчуття справедливості та сприяє зростанню залученості. У результаті формується сучасна модель взаємодії між компанією та персоналом, у якій розвиток компетенцій, результативність і відповідальність працюють як єдина система підтримки організаційного зростання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ HR-СИСТЕМИ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ДЕКОПЛАНТ»

2.1 Економічна характеристика та ресурсний потенціал підприємства

ТОВ «Декоплант» є спільним українсько-голландським підприємством, заснованим 26 листопада 2003 року. Ініціатором створення виступив випускник Вінницького національного аграрного університету – Олександр Вікторович Дусанюк. Від початку діяльності компанія пройшла низку складних етапів, таких як фінансова криза 2008 року, збройний конфлікт на сході України у 2014 році, глобальну пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення 2022 року. Попри зовнішні виклики, підприємство зберегло стабільність, наростило виробничий потенціал і підтвердило конкурентоспроможність на ринку садивного матеріалу.

Компанія належить до аграрних підприємств і спеціалізується на виробництві та реалізації садивного матеріалу декоративних і плодово-ягідних культур. Щороку підприємство виробляє близько одного мільйона саджанців, формуючи широкий асортимент продукції, орієнтованої на різні сегменти споживчого ринку – від приватного садівництва до промислового вирощування й ландшафтного озеленення. Така диверсифікація продукції дає змогу мінімізувати сезонні ризики, забезпечити стабільний попит і підтримувати високу конкурентоспроможність. Асортимент компанії представлений у таблиці 2.1, яка відображає основні групи продукції, їх призначення та ключові ринкові сегменти.

Таблиця 2.1 – Асортимент продукції ТОВ «Декоплант»

Група продукції	Основні види культур	Призначення та особливості	Ринковий сегмент споживачів
1	2	3	4
Декоративні культури	Троянди паркові, чайно-гібридні, флорібунда, мініатюрні	Використовуються для створення розаріїв, міксбордерів, клумб, балконних композицій	Ландшафтні компанії, садові центри, приватні домоволодіння, торговельні мережі

Продовження табл.2.1

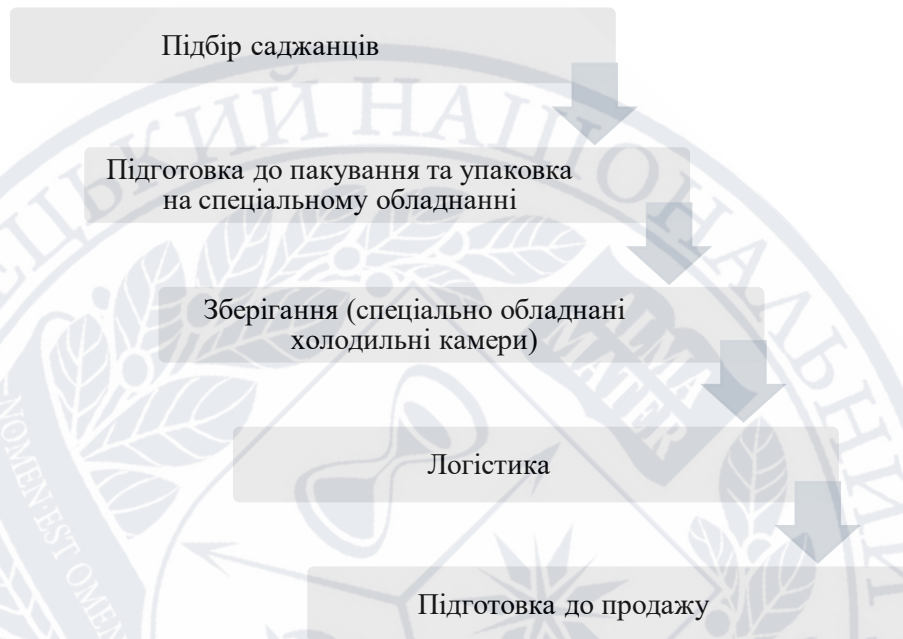
1	2	3	4
Плодово-ягідні культури	Суниця садова, ремонтантні сорти полуниці	Забезпечують тривалий період плодоношення, підходять для промислового й аматорського вирощування	Фермерські господарства, приватні садівники, торговельні мережі
Кушові та ліанові культури	Смородина (чорна, червона, біла), малина, ожина, агрус, жимолость, актинідія	Вирощуються для свіжого споживання та переробки, стійкі до кліматичних умов України	Плодові господарства, агрокооперативи, розсадники
Виноградні сорти	Винні, столові, сушильні сорти	Призначені для приватних садів і фермерських господарств, відзначаються високою врожайністю	Приватні садівники, виноробні, фермерські господарства
Плодові дерева	Абрикос, яблуня, груша, черешня, вишня, персик	Висока адаптивність до ґрунтово-кліматичних умов, популярні серед розсадників і фермерів	Розсадники, агропідприємства, приватний сектор
Хвойні та вічнозелені декоративні рослини	Туя, ялівець, кипарисовик, самшит, ялина	Використовуються для ландшафтного озеленення, формування живоплотів і декоративних композицій	Ландшафтні компанії, садові господарства, будівельні комплекси, муніципальні замовники

Джерело: розроблено автором за [32]

Завдяки партнерству з голландськими інвесторами «Декоплант» інтегрував сучасні європейські агротехнології, що дозволило впровадити одну з перших в Україні технологій пакування саджанців із збереженням їх життєздатності на всіх етапах логістичного ланцюга. Це рішення підвищило якість продукції та зменшило втрати при транспортуванні, що позитивно вплинуло на рентабельність виробництва.

Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів якісним, надійним і доступним садивним матеріалом, а також у розвитку довгострокових партнерських відносин, заснованих на довірі, професіоналізмі та відповідальності.

Стратегічна мета компанії – сталий розвиток і зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом інновацій, ефективного використання ресурсів і розширення міжнародного співробітництва. Завдання й функції підприємства подано на рисунку 2.1.



Джерело: систематизовано автором за [32]

Рисунок 2.1 – Завдання та обов’язки ТОВ «Декоплант»

Основні організаційно-правові характеристики компанії наведені в таблиці 2.2, де представлено ключові дані про її діяльність, правовий статус, види діяльності та місцезнаходження.

Таблиця 2.2 – Паспорт ТОВ «Декоплант»

Показник	Характеристика
1	2
Повне найменування юридичної особи (станом на 14.09.2025)	Товариство з обмеженою відповідальністю «Декоплант»
Скорочена назва	ТОВ «Декоплант»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	32701558

Продовження табл. 2.2

1	2
Дата державної реєстрації	26.11.2003 (21 рік 10 місяців)
Уповноважена особа	Дусанюк Олександр Вікторович
Розмір статутного капіталу	547 231,76 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна
Основний вид діяльності	01.25 – Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників
Інші види діяльності	01.30 – Відтворення рослин; 01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві; 46.21 – Оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин; 46.22 – Оптова торгівля квітами та рослинами; 81.30 – Надання ландшафтних послуг; 47.89 – Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами
Місцезнаходження	Україна, 22353, Вінницька обл., Літинський р-н, с. Микулинці, вул. Коцюбинського, 11-А
Телефон	(0432) 509-494

Джерело: систематизовано автором за [31]

Інформація щодо структури власності подана в таблиці 2.3. З неї видно, що контрольний пакет акцій (65%) належить голландським інвесторам, що підтверджує міжнародний характер діяльності підприємства та стабільність капіталовкладень. Українські засновники володіють лише 35%.

Таблиця 2.3 – Інформація щодо співвласників та їх часток у статутному капіталі ТОВ «Декоплант»

ПІБ / Юридична особа	Частка статутного капіталу	Валюта	Частка, %
1	2	3	4
Віссерс Віллем Александер	15 992,32	євро	35
Дусанюк Олександр Вікторович	164 169,53	грн	30
ТОВ «Іст Вест Інвест»	9 634,15	євро	20

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Кундерс Францискус Маріе Петер	6 746,18	євро	10
Безкостий Сергій Романович	27 361,59	грн	5
Разом:	547 231,76	грн	100

Джерело: систематизовано автором за [31]

Поєднання українського та європейського капіталу створює для підприємства фінансову гнучкість та стійкість до зовнішніх коливань. Це позитивно позначається на фінансових результатах, динаміку яких наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Декоплант» за 2022-2024 роки

	2022	2023	Темп приросту в 2023, %	2024	Темп приросту в 2024, %
	тис. грн	тис. грн		тис. грн	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів)	22566,7	31861,7	41,2	34282,7	7,6
Валовий прибуток (збиток)	12771,1	16430,0	28,6	17076,2	3,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	583,9	1470,0	151,8	1184,3	-19,4
Фінансовий результат до оподаткування	544,0	1544,8	184,0	1535,9	-0,6
Чистий прибуток (збиток)	446,1	1266,7	183,9	1259,4	-0,6

Джерело: розраховано автором на основі даних з додатків В, Г, Д.

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки свідчить про суттєве посилення його ринкової активності та здатності нарощувати обсяги реалізації, хоча темпи такого зростання є нерівномірними. У 2023 році спостерігається значне розширення масштабів діяльності. Чистий дохід від реалізації зріс на 41,2%, валовий прибуток – на 28,6%, а чистий прибуток – майже утричі. Така позитивна динаміка вказує на ефективну комбінацію цінової політики, попиту на продукцію, а також оптимізацію операційних процесів.

Водночас 2024 рік характеризується сповільненням темпів фінансового зростання. Хоча дохід продовжив зростати (на 7,6%), операційний і чистий прибуток зафіксували незначне зменшення. Це може бути пов'язано зі зміною структури витрат, збільшенням цін на виробничі ресурси, а також впливом зовнішніх чинників – логістичних обмежень та коливань попиту на аграрну продукцію. Така ситуація свідчить про поступове вичерпання екстенсивних джерел зростання та підвищення ролі ефективності управління витратами, а також потребу у посиленні операційної стійкості підприємства.

Результати таблиці 2.4 демонструють, що бізнес-модель ТОВ «Декоплант» лишається життєздатною та адаптивною, однак подальший розвиток вимагатиме акценту на підвищенні внутрішньої ефективності, модернізації технологічних процесів та мінімізації виробничих ризиків.

Валовий прибуток (збиток) та фінансовий результат від операційної діяльності були обчислені з використанням формул 2.1 та 2.2 відповідно [37].

$$B_{\Pi} = \text{Ч}_d - C_p \quad (2.1)$$

$$\text{ФР}_{\text{од}} = B_{\Pi} + I_{\text{од}} - A_{\text{в}} - B_{\text{з}} - I_{\text{ов}} \quad (2.2)$$

де B_{Π} – валовий прибуток (збиток);

Ч_d – чистий дохід;

C_p – собівартість реалізації;

$\text{ФР}_{\text{од}}$ – фінансовий результат від операційної діяльності;

$I_{\text{од}}$ – інша операційні доходи;

$A_{\text{в}}$ – адміністративні витрати;

$B_{\text{з}}$ – витрати на збут;

$I_{\text{ов}}$ – інші операційні витрати.

Показники рентабельності, наведені в таблиці 2.5, дають змогу оцінити якість отриманого підприємством фінансового результату та ефективність використання ресурсів у динаміці. На відміну від абсолютних показників доходів і прибутків, рентабельність відображає співвідношення між економічними вигодами та витратами, що дозволяє глибше оцінити результативність бізнес-моделі підприємства.

Таблиця 2.5 – Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «Декоплант»

Показник	2022	2023	Абсолютний приріст у 2023, %	2024	Абсолютний приріст у 2024, %
Валова рентабельність, %	56,59	51,57	-5,03	49,81	-1,76
Рентабельність продукції, %	130,38	106,47	-23,91	99,24	-7,23
Чиста рентабельність, %	1,98	3,98	2,00	3,67	-0,30

Джерело: розраховано автором на основі даних з додатків В, Г, Д.

Аналіз валової рентабельності свідчить про її поступове зниження протягом 2022–2024 років. Розрахована за формулою (2.3) [37], вона зменшилася з 56,59% до 49,81%, що відображає зростання витрат на виробництво та скорочення різниці між чистим доходом і собівартістю. Така динаміка, зафіксована, може бути наслідком як загального підвищення цін на ресурси, так і збільшення змінних витрат у період активного розширення виробництва.

$$V_p = \frac{B_p}{\text{Ч}_d} * 100\% \quad (2.3)$$

де V_p – валова рентабельність;

B_p – валовий прибуток (збиток);

Ч_d – чистий дохід.

Рентабельність продукції, визначена за формулою (2.4) [37], демонструє ще більш суттєве зниження – з 130,38% у 2022 році до 99,24% у 2024 році. Ця тенденція може бути зумовлена зміною асортиментної структури, перерозподілом

ресурсів на користь продукції з нижчою маржею або зростанням непрямих витрат. З огляду на сезонність аграрного виробництва та залежність підприємства від кліматичних і ринкових чинників такі коливання можуть бути об'єктивними, проте їхня інтенсивність вимагає коригування управлінських підходів.

$$P_{\pi} = \frac{B_{\pi}}{C_p + A_v + B_z} * 100\% \quad (2.4)$$

де P_{π} – рентабельність продукції;

C_p – собівартість реалізації;

A_v – адміністративні витрати;

B_z – витрати на збут.

Чиста рентабельність, розрахована за формулою (2.5) [37] демонструє помірні коливання: її зростання у 2023 році до 3,98% пов'язане зі значним приростом чистого прибутку, тоді як зниження у 2024 році до 3,67% відображає нормалізацію фінансових результатів на тлі підвищення витрат. Незважаючи на це, кінцева рентабельність залишається вищою за рівень 2022 року, що свідчить про здатність підприємства підтримувати ефективність навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

$$Ч_p = \frac{Ч_{\pi}}{Ч_d} * 100\% \quad (2.5)$$

де $Ч_p$ – чиста рентабельність;

$Ч_{\pi}$ – чистий прибуток;

$Ч_d$ – чистий дохід.

Таким чином, аналіз рентабельності дає підстави вважати, що підприємство функціонує стабільно, але потребує удосконалення управління витратами, оптимізації асортиментної структури та підвищення технологічної ефективності виробництва.

Оцінка активів підприємства дає змогу визначити рівень забезпеченості ресурсами та оцінити, наскільки ефективно сформована структура його майна. Дані таблиці 2.6 свідчать, що ресурсна база «Декоплант» залишається стабільною, однак структура активів демонструє певні зміни, обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу, структури та динаміки активів ТОВ «Декоплант» за 2022-2024 роки

Показники	2022		2023		Темп приросту в 2023, %	2024		Темп приросту в 2024, %
	тис. грн	%	тис. грн	%		тис. грн	%	
Необоротні активи	10 581,70	24,09	9 782,80	21,75	-7,55	9 772,00	21,87	-0,11
Оборотні активи	33 350,10	75,91	35 205,20	78,25	5,56	34 908,40	78,13	-0,84
Баланс	43 931,80	100,00	44 988,00	100,00	2,40	44 680,40	100,00	-0,68

Джерело: розраховано автором на основі даних з додатків В, Г, Д.

У 2023 році загальний обсяг активів збільшився на 2,4%, що може свідчити про спроби підприємства посилити виробничий потенціал в умовах нестабільності ринку. Проте у 2024 році активи скоротилися на 0,7%, що відображає адаптацію бізнесу до зовнішніх викликів, зокрема торговельних обмежень та зниження темпів реалізації.

Необоротні активи у 2023 році зменшилися на 7,55%, що може свідчити про обережну інвестиційну політику та низьку активність у модернізації основних засобів. У 2024 році їх обсяг практично не змінився, що підтверджує стратегічну паузу у капітальних інвестиціях.

Оборотні активи, навпаки, демонструють підвищену динаміку. У 2023 році їхня частка зросла до 78,25%, що було зумовлено накопиченням запасів та зростанням оборотного капіталу. У 2024 році їхній обсяг дещо скоротився, що свідчить про оптимізацію запасів і підвищення ефективності логістичних

процесів. Значна частка оборотних активів робить підприємство гнучким і здатним швидко реагувати на коливання попиту, проте водночас підвищує залежність від сезонних та ринкових чинників.

Встановлено, що загалом структура активів підприємства є ліквідною та адаптивною, проте потребує подальшого контролю за оборотним капіталом і підвищення інвестиційної активності для стимулювання довгострокового розвитку.

Після аналізу фінансових результатів, рентабельності та структури активів постає завдання кількісно оцінити загальну фінансову стійкість підприємства в інтегрованому вимірі. Для цього доцільно застосувати узагальнений підхід, який дозволяє об'єднати результати часткових оцінок у єдиний показник та визначити позицію підприємства за рівнем економічної надійності. Як було доведено у попередньому дослідженні [54], найбільш ефективним методом є інтегральна оцінка фінансового стану, що передбачає використання системи зважених коефіцієнтів трьох груп: ліквідності (L), капіталізації (K) та прибутковості (P).

Кожна група охоплює ключові характеристики фінансової діяльності підприємства. Зокрема, коефіцієнти миттєвої, швидкої й поточної ліквідності відображають можливість підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання; показники капіталізації характеризують структуру та стійкість джерел фінансування; а індикатори прибутковості оцінюють результативність використання ресурсів через маржу валового прибутку, рентабельність операційної діяльності та активів. [42; 54]

Інтегральний показник (ІП) розраховується за формулою [42]:

$$ІП = \sum_{g=L,K,P} (W_g \times B_g)$$

де W_g – ваговий коефіцієнт значущості групи показників;
 B_g – середня бальна оцінка відповідної групи (за шкалою 0–5).

Такий метод дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан, а й виявити динаміку його змін, що особливо важливо для прийняття управлінських рішень. Зведені результати інтегральної оцінки діяльності ТОВ «Декоплант» за 2022–2024 роки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ «Декоплант» за 2022–2024 роки

Група коефіцієнтів	Вага W_g	2022 (Бали)	2023 (Бали)	2024 (Бали)
Ліквідність (L)	0,45	4,2	5,0	4,8
Капіталізація (K)	0,30	5,0	5,0	5,0
Прибутковість (P)	0,25	3,0	4,0	4,0
Інтегральний показник (ІП)	1,00	4,14	4,75	4,66
Фінансовий клас (воєнний стан)	–	А (дуже добрий)	А (дуже добрий)	А (дуже добрий)
Фінансовий клас (після стабілізації)	–	В (добрий)	А (дуже добрий)	А (дуже добрий)

Джерело: авторська розробка на основі власних розрахунків [54].

Аналіз отриманих значень засвідчує, що у 2022 році ІП становив 4,14 бала, що відповідає фінансовому класу «А» та свідчить про ефективне управління ліквідністю та капіталом. У 2023 році інтегральний показник зріс до 4,75, що відображає посилення фінансової дисципліни та підвищення результативності операційної діяльності. Незначне зменшення ІП у 2024 році до 4,66 бала не змінило загальної оцінки – підприємство зберегло найвищий клас фінансової стабільності навіть в умовах тривалих ринкових та логістичних ризиків.

Динаміка інтегрального показника підтверджує наявність у ТОВ «Декоплант» не лише тактичної фінансової стійкості, але й стратегічної здатності підтримувати високий рівень гнучкості й адаптивності. Це формує надійну основу для подальшого розвитку підприємства, зокрема у напрямі цифрової трансформації HR-процесів. Високий рівень фінансової стабільності забезпечує

можливість інвестувати у впровадження HR-аналітики, автоматизацію KPI-систем, розвиток електронного документообігу та цифрових платформ навчання персоналу. Таким чином, фінансова стійкість виступає не лише характеристикою ефективності минулих періодів, а й фундаментом для майбутніх інновацій, спрямованих на підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Отже, за результатами комплексного аналізу, ТОВ «Декоплант» є фінансово стійким, конкурентоспроможним і інноваційно орієнтованим підприємством, здатним забезпечувати подальшу цифрову трансформацію HR-процесів та підвищення ефективності управління персоналом на стратегічному рівні.

2.2 Аналіз системи управління персоналом та рівня цифровізації HR-процесів

Ефективність функціонування ТОВ «Декоплант» значною мірою визначається тим, наскільки злагоджено й комплексно працюють механізми управління персоналом. Для підприємства аграрної сфери, де виробничий цикл залежить від сезонності, природно-кліматичних умов та ритмічності технологічних операцій, людський капітал виступає одним із найчутливіших і водночас найважливіших ресурсів. Від професійності, своєчасності та узгодженості кадрових рішень залежить не лише продуктивність, але й здатність компанії підтримувати стабільність у періоди ринкових коливань, змін попиту чи ресурсних обмежень. З цієї причини аналіз HR-системи є не лише описовим, а й аналітичним інструментом, що дозволяє оцінити відповідність кадрової політики стратегічним орієнтирам підприємства.

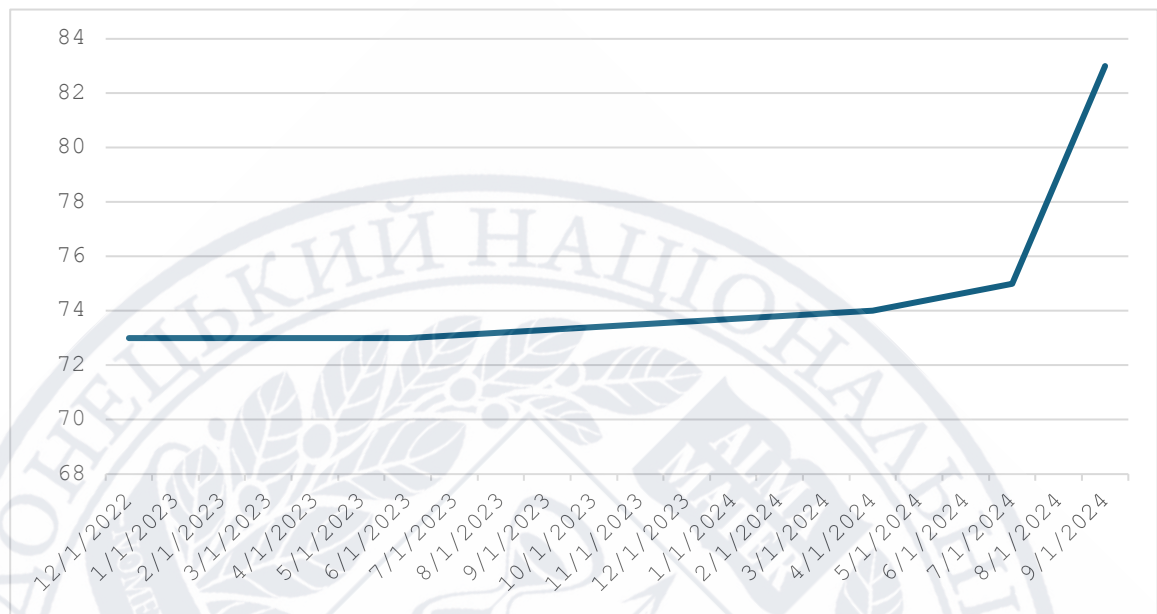
Управління компанією здійснюється відповідно до вимог законодавства та корпоративних прав учасників: стратегічні рішення ухвалюються Загальними зборами учасників (табл. 2.3), операційний контроль забезпечує генеральний директор, а комерційний директор – співвласник підприємства, який відповідає

за збут, розвиток каналів продажу та формування ринкових стратегій. Такий поділ повноважень забезпечує чітку вертикаль відповідальності та дозволяє підприємству залишатися керованим навіть за умов обмежених ресурсів та швидких змін у зовнішньому середовищі.

Організаційна структура підприємства має лінійний характер, див. додаток Б, що є типовим рішенням для компаній малого й середнього масштабу. Лінійна модель дає змогу мінімізувати управлінські витрати, забезпечити прозорість підпорядкування та швидкість прийняття рішень. Водночас вона характеризується й об'єктивними обмеженнями: значна частина управлінських і кадрових функцій концентрується на керівниках підрозділів. У результаті оперативні задачі поглинають ресурс управлінців настільки, що довгострокові питання розвитку персоналу, формування компетенцій, кадрове планування чи підтримка корпоративної культури опиняються поза системним фокусом.

Відсутність окремого HR-підрозділу означає, що підприємство не має структурованого та професійно організованого напрямку управління людськими ресурсами. Кадрові процедури реалізуються ситуативно, в межах компетенцій окремих керівників, а єдина політика роботи з персоналом фактично не формується. Це позбавляє компанію можливості вибудувати цілісну систему залучення, утримання працівників та не дозволяє сформувати впізнаваний бренд роботодавця на регіональному ринку праці. Брак системної комунікації зі здобувачами, відсутність чіткої ціннісної пропозиції (EVP) та неуніфіковані правила адаптації негативно впливають як на швидкість найму, так і на якість кадрового складу.

Аналіз динаміки чисельності штату у 2022–2024 роках (рисунок 2.2) демонструє відносну стабільність персоналу.

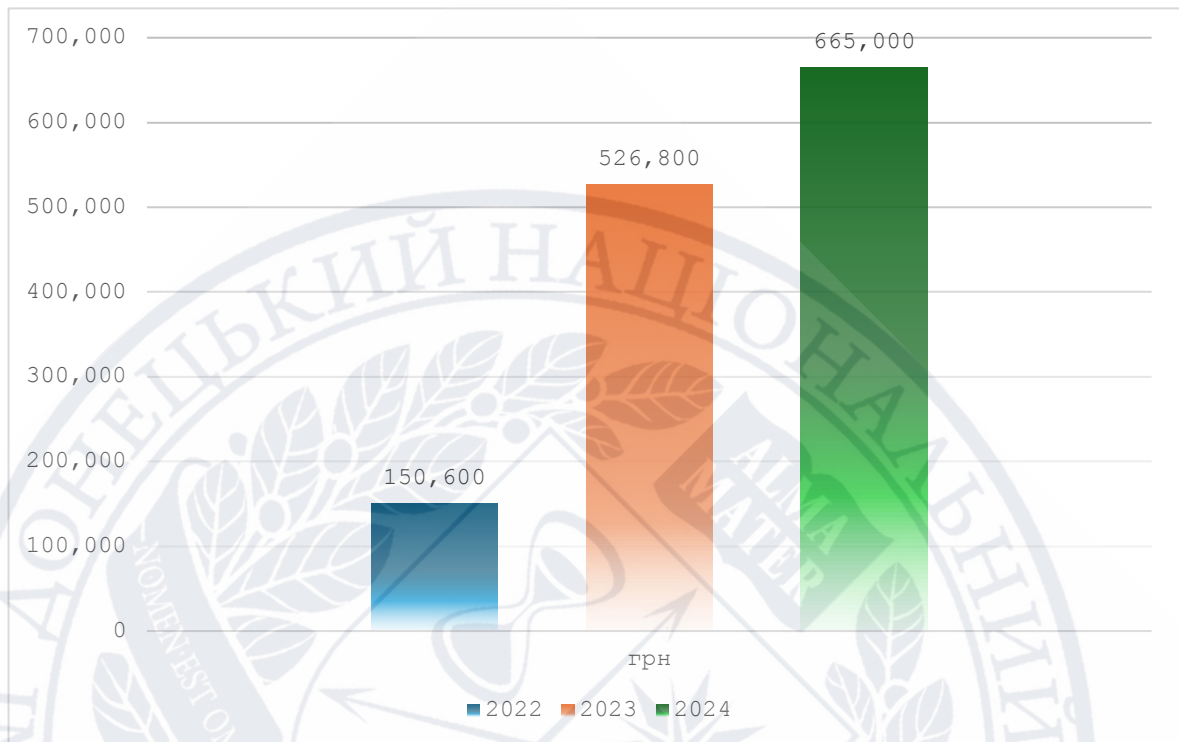


Джерело: авторська розробка на основі штатного розпису.

Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу протягом 2022-2024

Незначне збільшення чисельності у липні 2024 року може бути пов’язане з приростом виробничих завдань або необхідністю підсилення окремих функцій – здебільшого технічних і сезонних. Це свідчить, що підприємство працює у режимі адаптації до потреб виробництва без істотних структурних трансформацій, а кадрова стратегія має реактивний, а не проактивний характер. Аналіз місячного фонду оплати праці (рисунок 2.3) доводить, що його зростання у 2023–2024 роках не пов’язане зі зміною підходів до винагороди, а зумовлене переважно коригуванням тарифної частини зарплати до встановленого законодавчого мінімуму. Посадові оклади, наведені у Додатку Е, підтверджують, що значна частина працівників отримує базовий рівень винагороди з мінімальними відмінностями між категоріями персоналу. Така модель зводить мотиваційний ефект до мінімуму та не створює умов для розвитку компетенцій,

ініціативності чи внутрішньої конкуренції за результативність. У цьому контексті фонд оплати праці виконує переважно регулятивну, а не стимулюючу функцію.



Джерело: авторська розробка на основі штатного розпису [Додаток Е].

Рисунок 2.3 – Динаміка місячного фонду на оплату праці протягом 2022-2024

Перехід до аналізу ключових HR-процесів дає змогу комплексно оцінити, наскільки система управління персоналом підтримує стратегічні орієнтири підприємства та відповідає вимогам сучасного кадрового менеджменту. Як відображено в додатку Є, більшість HR-процесів не мають цілісної регламентації, що проявляється у фрагментарності окремих процедур і відсутності наскрізної логіки їх виконання.

Планування кадрових потреб здійснюється у короткостроковій перспективі, орієнтуючись передусім на оперативні виклики виробництва. За таких умов підприємство реагує на кадрові потреби після фактичного виникнення нестачі, а не прогнозує їх наперед, що обмежує швидкість реагування та може призводити до нерівномірного навантаження персоналу. Рекрутинг організовано без

застосування цифрових інструментів та стандартизованих процедур. Керівники підрозділів самостійно здійснюють пошук і добір, що підвищує вплив суб'єктивних чинників і ускладнює забезпечення рівного доступу кандидатів до вакансій. Подібний підхід закономірно збільшує терміни закриття вакансій та знижує передбачуваність результатів підбору.

Структурованої системи адаптації нових працівників не розроблено, що подовжує період входження у посаду, знижує початкову продуктивність та підвищує ризик дезорієнтації працівників на старті. Не менш критичною є відсутність інструментів навчання й розвитку персоналу. За умов швидких змін у технологічному середовищі, оновлення виробничих практик та потреби у високій клієнтській орієнтації, відсутність системи розвитку компетенцій створює ризики поступового зниження кваліфікації, зростання професійної інерції та втрати конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Система оцінювання результативності охоплює лише дві функціональні зони: виробництво та збут, що створює дисбаланс між різними категоріями персоналу. Відсутність оцінювання компетенцій та єдиної логіки оцінювання унеможливорює встановлення прозорих критеріїв ефективності для всіх працівників. Це знижує передбачуваність мотиваційних рішень і ускладнює побудову узгодженої вертикалі цілей.

Корпоративна культура формується на рівні окремих підрозділів і фактично залежить від індивідуальних управлінських стилів керівників. Відсутність єдиного культурного каркасу – цінностей, норм поведінки, принципів комунікації, створює ризик виникнення кількох локальних субкультур, що по-різному інтерпретують стандарти взаємодії й ставлення до роботи. У результаті формується неоднорідне соціальне середовище, яке ускладнює стратегічну інтеграцію персоналу.

Особливе значення має оцінка рівня цифрової підтримки HR-функцій. ТОВ «Декоплант» використовує лише базові інструменти (Excel та частково 1С), яких

достатньо для виконання облікових операцій, але недостатньо для забезпечення аналітичної глибини, оперативності та прозорості процесів. Відсутність ATS-платформи ускладнює управління рекрутингом; відсутність LMS обмежує можливості навчання; відсутність HR-порталу або цифрової системи комунікацій знижує рівень інформованості персоналу. Окремою проблемою є розрізненість даних, адже інформація про працівників зберігається у різних файлах, що ускладнює консолідацію, підвищує ризики помилок та гальмує оперативність управлінських рішень. Матрична модель цифровізації (табл. 2.8) підтверджує критично низький рівень автоматизації майже в усіх HR-процесах від найму й адаптації до мотивації та exit-інтерв'ю.

Таблиця 2.8 – Матриця відповідності HR-процесів і цифрових інструментів у ТОВ «Декоплант»

HR-процес	Використовувані цифрові інструменти	Ступінь автоматизації	Коментар / Оцінка
1	2	3	4
Планування кадрових потреб	Excel	Низький	Ведення даних у вручну створених таблицях; відсутність аналітичних модулів та прогнозування.
Пошук і найм персоналу	Немає цифрових інструментів	Дуже низький	Усі етапи рекрутингу виконуються вручну; не використовується ATS чи онлайн-форми для збору кандидатів.
Онбординг і адаптація	Немає	Дуже низький	Відсутні цифрові чек-листи, інструкції, онлайн-курси, електронні картки адаптації.
Навчання і розвиток	Немає	Дуже низький	Немає LMS-платформ, обліку навчання чи реєстру компетенцій.
Оцінювання результативності (KPI)	Excel	Низький	KPI ведуться у файлах Excel; відсутня автоматична генерація звітів чи порівняльна аналітика.

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Мотивація та винагороди (C&B)	Excel, 1С	Середньо-низький	1С автоматизує нарахування зарплат; премії фіксуються у файлах Excel без інтеграції.
Корпоративна культура	Немає цифрових інструментів	Дуже низький	Відсутні платформи внутрішньої комунікації, опитування, інструменти вимірювання залученості.
Внутрішні комунікації	Месенджери (неформально)	Дуже низький	Немає корпоративного порталу або інтегрованої системи комунікацій.
Облік персоналу (адміністративні дані)	Excel, частково 1С	Середній	1С використовується для обліку зарплат; персональні дані та кадрова документація ведуться у Excel.
Offboarding (звільнення)	Немає	Дуже низький	Немає електронних форм, процесів exit-інтерв'ю та цифрового аналізу причин звільнення.

Джерело: авторська розробка.

Узагальнюючи результати, варто зазначити, що HR-функція в ТОВ «Декоплант» перебуває на початковій стадії інституціоналізації. Наявні процеси не утворюють цілісної системи, не мають єдиних методичних засад та не підтримуються сучасними цифровими інструментами. Такий стан обмежує здатність підприємства ефективно планувати кадрові потреби, управляти компетенціями, підтримувати якість комунікацій та забезпечувати прогнозованість управлінських рішень. Відсутність інтегрованої HR-системи також негативно впливає на здатність підприємства формувати свій бренд роботодавця й конкурувати за кваліфіковані кадри.

Водночас виявлені недоліки окреслюють значний потенціал розвитку. Підприємство має можливість побудувати сучасну, технологічно підсилену HR-систему, що базується на стандартизації процесів, запровадженні цифрових

платформ, переході до планового розвитку компетенцій та створенні єдиного інформаційного простору. Реалізація таких трансформацій сприятиме зміцненню кадрової стабільності, підвищенню продуктивності та формуванню HR-функції як стратегічного елемента управління.

2.3 Діагностика впливу цифрових змін на корпоративну культуру та мотивацію персоналу ТОВ «Декоплант»

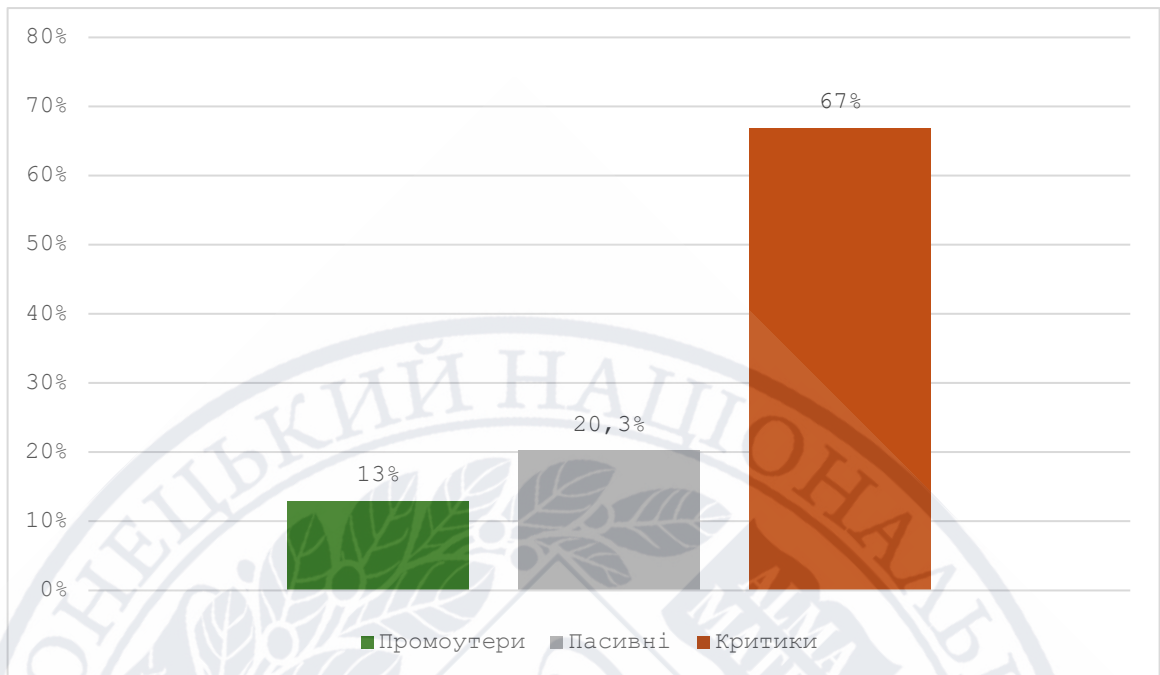
Ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від того, наскільки внутрішнє організаційне середовище є готовим до змін, а працівники психологічно спроможними їх сприймати. Технологічні нововведення ніколи не існують у вакуумі, адже вони накладаються на вже наявні культурні патерни, формальні та неформальні правила, систему комунікацій, рівень довіри й узгодженості управлінських практик. Саме тому першочерговим кроком перед цифровізацією HR-процесів є всебічна діагностика корпоративної культури та мотиваційної структури персоналу, яка дозволяє не тільки визначити поточний стан, а й зрозуміти, як впровадження цифрових рішень вплине на поведінку працівників.

У ТОВ «Декоплант» ця діагностика засвідчила наявність структурних і поведінкових проблем, характерних для підприємств зі слабо регламентованою HR-системою. За підходом Е. Шейна [49], корпоративна культура такої організації відзначається значним розривом між трьома її рівнями: артефактами, декларованими цінностями та базовими припущеннями. На рівні артефактів спостерігається фрагментарність процедур, відсутність уніфікованих правил у рекрутингу, адаптації, преміюванні та оцінюванні, а також залежність кадрових процесів від індивідуального підходу окремих керівників. На рівні декларованих цінностей організація говорить про командність, прозорість і підтримку розвитку, однак ці принципи не підкріплюються системними діями. На рівні базових припущень формуються уявлення, що правила не є сталими, а результати праці

оцінюються не за чітко визначеними критеріями, а залежно від обставин. Такий культурний дисбаланс унеможливорює стаке функціонування HR-системи й підсилює внутрішню напругу.

Аналіз корпоративної культури через призму моделі Кемерона–Куїнна показує, що ТОВ «Декоплант» перебуває в зоні дезорієнтованої ієрархічної культури: структури нібито існують, але вони не є послідовними, процеси не стандартизовані, а неформальні домовленості замінюють формальні норми. У таких організаціях працівники не очікують стабільності, оскільки реальні правила можуть відрізнятися від офіційно проголошених. Цей аспект особливо важливий у контексті цифровізації, адже будь-які цифрові інструменти спираються на чіткі й відтворювані алгоритми без чого впровадження дасть протилежний ефект.

Для визначення реального рівня лояльності та психологічної прихильності працівників було проведено дослідження за методикою Employee Net Promoter Score (eNPS), визнаною міжнародним індикатором емоційного стану персоналу [46; 47; 48]. Опитування відбувалося анонімно, що забезпечило високий рівень щирості відповідей. Участь у ньому взяли 45 працівників. Результати дослідження засвідчили, що лише 13% респондентів потрапили до групи промоутерів, 20,3% до пасивних, тоді як 67% склали групу критиків. Це відображено на рисунку 2.4, де помітна різка асиметрія між групами. Середня оцінка становила 4 із 10, що дало загальний індекс eNPS приблизно –67 пунктів. Такий показник, характерний для організацій у стані внутрішньої кризи довіри. Для порівняння, у стабільних підприємствах аграрної галузі eNPS рідко опускається нижче –10, а у великих інтегрованих холдингах коливається на рівні 0 до +15. Таким чином, показник –67 є не просто негативним, а критично низьким.



Джерело: авторська розробка на основі результатів eNPS-дослідження.

Рисунок 2.4 – Розподіл лояльності персоналу за методикою eNPS

Інтерпретація відкритих відповідей працівників дозволила глибше зрозуміти причини такого результату. Найчастіше респонденти виділяли: непрозорість преміювання, неузгодженість управлінських рішень, слабку комунікацію між лінійними керівниками та персоналом, відсутність системи професійного розвитку, нерівномірність розподілу завдань і брак зрозумілих стандартів роботи. З психологічної точки зору це вказує на формування у працівників стійкої емоційної моделі, яку можна охарактеризувати як адаптивно-оборонну: уникнення ініціативності, схильність до мінімізації дій, фокус на короткострокових задачах і страх негативних наслідків у разі помилки. Такий стан є ключовим обмеженням для цифрових змін, оскільки працівники з низькою психологічною безпекою сприйматимуть технологічні інновації не як підтримку, а як додатковий стресор.

Для теоретичного узагальнення виявлених закономірностей було розроблено авторську матричну модель, наведено в таблиці 2.9, яка демонструє

взаємозалежність між рівнем цифрової зрілості та поведінковими реакціями персоналу. На низькому рівні цифрової зрілості переважають тривожність, недовіра, уникнення відповідальності та орієнтація на неформальні правила. Саме такі реакції, які домінують у ТОВ «Декоплант». На середньому рівні цифрової зрілості працівники починають очікувати покращень, але ще залежать від персональних рішень керівників. Високий рівень цифрової зрілості корелює з відповідальністю, проактивністю та готовністю до навчання. Цільовий рівень передбачає культуру командності, довіри та узгоджених цінностей, де цифрові інструменти працюють як каталізатор розвитку, а не як джерело конфліктів.

Таблиця 2.9 – Матриця впливу цифровізації на поведінкові аспекти персоналу ТОВ «Декоплант»

Рівень цифрової зрілості HR-процесів	Поведінкові реакції персоналу	Вплив на мотивацію	Вплив на корпоративну культуру	Рівень психологічної безпеки	Ризики у разі цифровізації
1	2	3	4	5	6
Низький (наразі притаманний ТОВ «Декоплант»)	Недовіра, підвищена тривожність, уникнення відповідальності, пасивність, фрагментарна комунікація	Низька залученість; відчуття несправедливості та непередбачуваності; слабка внутрішня мотивація	Реактивна модель поведінки, домінування неформальних правил, культурна дезорієнтація; суперечність між декларованими цінностями та реальними практиками	Низький: страх помилки, небажання надавати зворотний зв'язок, відчуття нестабільності	Високі: цифровий опір; автоматизація хаосу; посилення недовіри; збої процесів через відсутність стандартів
Середній (етап перехідного впорядкування процесів)	Обережний оптимізм, залежність від рішень керівників, очікування покращень, часткова відповідальність	Поступове зростання задоволеності; формування віри у можливість справедливості; неоднорідна мотивація	Перехідний тип культури: змішання неформальних підходів зі стандартизованими; зростаючий запит на прозорість	Середній: працівники починають відчувати стабільність, але побоюються різких змін	Середні: ризик перевантаження працівників новими вимогами; частковий саботаж; нерівномірне впровадження

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Високий (структурована HR-система, чіткі алгоритми)	Проактивність, ініціативність, відповідальність, орієнтація на результат; готовність до навчання	Стабільне підвищення внутрішньої мотивації; працівники бачать логіку між діями й винагородою	Формування культури професійності, прозорих правил і чітких ролей; зменшення конфліктності	Високий: працівники відчувають захищеність, розуміють очікування та отримують чесний зворотний зв'язок	Низькі: основний ризик — інерційність окремих працівників; опір мінімальний
Цільовий (цільова модель ТОВ «Декоплант»)	Ініціативність, автономність, командність, внутрішня відповідальність; розвиток лідерської поведінки	Стійка мотивація, підкріплена реальними можливостями розвитку; висока залученість	Культура довіри, взаємної підтримки, узгоджених цінностей та стратегічної орієнтації; сильний соціальний капітал	Дуже високий: працівники відчувають безпеку, можуть пропонувати ідеї, не бояться помилок	Мінімальні: інновації сприймаються як природний процес; цифровізація стає драйвером розвитку

Джерело: авторська розробка

Діагностика підтвердила, що ТОВ «Декоплант» нині перебуває на початковій стадії цифрової зрілості, і це не випадковість, а прямий наслідок неупорядкованості HR-процесів. У науковому дискурсі така ситуація позначається терміном «автоматизація хаосу»: якщо цифрові інструменти впроваджуються у середовище без чітких алгоритмів, вони не покращують систему, а лише фіксують її недоліки на новому технологічному рівні. Більше того, автоматизація процедур преміювання, які не є справедливими або зрозумілими, може спричинити поглиблення конфліктності та подальше падіння eNPS.

Додатковим ризиком є явище цифрового опору, описане у дослідженнях А. Едмондсон, Дж. Коттера й Б. Гросса [50; 51; 52]. У середовищі з низьким рівнем психологічної безпеки персонал може реагувати на цифрові нововведення як на

спробу посилення контролю. Це проявляється у формальному виконанні інструкцій, вибіркового ігноруванні етапів, саботуванні вимог щодо введення даних, відмові від навчання або прихованому заниженні фактичних показників. У відкритих відповідях працівників ТОВ «Декоплант» це вже проявляється у висловлюваннях на кшталт: «не хочу зайвих формальностей», «цифрові системи тільки ускладняють роботу», «знову буде багато паперової бюрократії».

Важливим елементом діагностики є також аналіз комунікаційних моделей. На підприємстві простежується фрагментарність обміну інформацією, яка відбувається переважно через неформальні канали: месенджери, усні інструкції, локальні Excel-файли. Це формує інформаційну асиметрію: у різних підрозділів різний доступ до даних, а отже різний рівень спроможності виконувати завдання. У таких умовах цифровізація може бути сприйнята як загроза сформованим неформальним практикам, адже вона передбачає прозорість та однаковість правил.

Окремо варто зупинитися на ролі керівників середньої ланки, адже саме вони формують «мікрокультуру» підрозділів. У ТОВ «Декоплант» частина працівників у відкритих відповідях прямо вказала на непослідовність керівників, нерівномірність розподілу завдань і відсутність зворотного зв'язку. У моделі Шейна це свідчить про неузгодженість базових припущень керівників, що перетворює їх на потенційних носіїв цифрового опору. Якщо їх не включити в процес змін як партнерів, цифровізація може бути заблокована «на рівні середньої ланки».

Важливим також є аналіз соціального капіталу, тобто сили горизонтальних зв'язків, довіри між працівниками, норм взаємної підтримки. У ТОВ «Декоплант» соціальний капітал виявився ослабленим, що видно з відповідей працівників про почуття ізоляваності, недостатність інформації про рішення керівництва та відсутність командної взаємодії. Низький соціальний капітал унеможливорює

ефективну цифровізацію, оскільки працівники не підтримуватимуть зміни, які їм не пояснили або в яких вони не зацікавлені.

Таким чином, усі елементи діагностики від аналізу корпоративної культури за Шейном та Кемероном–Куїнном до показників eNPS, відкритих відповідей працівників, авторської матриці цифрової зрілості (див. таблицю 2.10), феномену цифрового опору, психологічної безпеки та соціального капіталу демонструють цілісну картину: цифрова трансформація для ТОВ «Декоплант» не є технічним поліпшенням, а є невідворотною організаційною необхідністю. Вона повинна виконувати не лише модернізаційну, а й стабілізуючу функцію, оскільки наявні структурні дисфункції, слабка взаємодія й низький рівень довіри не дозволяють підприємству розвиватися у сучасних умовах.

Головний висновок діагностики полягає в тому, що цифрові зміни можуть мати стійкий позитивний ефект лише за умови паралельного впорядкування кадрових процесів, стандартизації процедур і формування культури прозорості. Без цього цифрові інструменти не просто не досягнуть своєї мети, вони закріплять хаос і поглиблюють проблеми. Отже, реінжиніринг HR-процесів, підвищення психологічної безпеки, посилення комунікацій і розвиток соціального капіталу є критично важливими передумовами для переходу підприємства до нової моделі корпоративної культури, що базується на довірі, передбачуваності та стратегічній узгодженості.

Таким чином, аналіз, проведений в Розділі 2, дозволяє зробити такі висновки:

1. Завдяки комплексній оцінці доведено, що ТОВ «Декоплант» є фінансово стійким і ресурсно забезпеченим підприємством, здатним підтримувати розвиток навіть в умовах високої турбулентності. Аналіз структури активів, динаміки доходів, рентабельності та інтегрального показника фінансової стійкості підтвердив високий клас надійності («А») та ефективне використання ресурсного потенціалу. Поєднання українського й європейського капіталу,

диверсифікований асортимент і ліквідна структура активів створюють міцну основу для подальшої модернізації та інвестицій у цифрову трансформацію HR-функцій, роблячи фінансову резильєнтність ключовою передумовою стратегічного розвитку компанії.

2. Проведений аналіз засвідчив, що система управління персоналом ТОВ «Декоплант» перебуває на базовому рівні зрілості: HR-процеси фрагментовані, виконуються вручну та не мають єдиного методичного й цифрового підґрунтя. Лінійна структура, попри оперативність, зумовлює ситуативність у прийнятті кадрових рішень і відсутність формалізованих механізмів розвитку, оцінювання та мотивації персоналу. Критично низький рівень цифровізації (Excel, частково 1С) обмежує аналітичні можливості та стратегічну керованість HR-функції. Водночас наявні прогалини окреслюють значний потенціал модернізації: стандартизація процесів, створення HR-підрозділу та впровадження цифрових платформ здатні перетворити управління персоналом на повноцінний стратегічний інструмент розвитку підприємства.

3. Діагностика корпоративної культури та мотиваційного середовища довела, що ТОВ «Декоплант» перебуває на низькому рівні цифрової зрілості, що зумовлено невпорядкованістю HR-процесів і слабкою внутрішньою координацією. Показник eNPS (-67), фрагментарність комунікацій, нерівномірність управлінських практик та низький соціальний капітал свідчать про дефіцит довіри, психологічної безпеки й прозорості, що значно ускладнює сприйняття цифрових змін. Виявлені ризики «автоматизації хаосу» та цифрового опору підтверджують, що технологічні інструменти можуть бути ефективними лише за умови попереднього впорядкування кадрових процедур, стандартизації правил та посилення комунікацій. Отже, формування культури довіри й передбачуваності є критичною передумовою успішної цифрової трансформації мотиваційних і HR-процесів підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПРОЦЕСІВ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом як основа впровадження цифрових технологій

Ключовою передумовою цифрової трансформації ТОВ «Декоплант» є не просто впровадження окремих програмних рішень, а формування повноцінної, інституціоналізованої HR-функції, яка діятиме як рівноправний елемент системи управління підприємством. Проведений аналіз організаційної структури та наявних кадрових практик показав, що відсутність окремого фахівця з управління персоналом зумовлює розмитість зон відповідальності, фрагментарність процедур та домінування ситуативних, часто інтуїтивних рішень. Функції підбору, адаптації, оцінювання та мотивації персоналу розподілені між лінійними керівниками, які не мають єдиного методичного підходу, достатніх інструментів або часу для системної роботи з кадрами. У результаті HR-процеси не формують цілісної моделі управління, а нагадують набір розрізнених дій, що виконуються «за потреби».

У науковій літературі реінжиніринг бізнес-процесів визначається як радикальне перепроєктування ключових операцій з метою досягнення суттєвих покращень у показниках якості, вартості, сервісу та швидкості. Цей підхід передбачає глибинну зміну логіки управління. Застосування реінжинірингової методології до HR-процесів означає перегляд їх структури, послідовності та механізмів прийняття рішень. У випадку ТОВ «Декоплант» така трансформація є об'єктивною необхідністю, оскільки кадрові процедури тривалий час виконувалися як допоміжні й не були інтегровані в стратегічний контур управління підприємством.

Саме тому першим кроком реінжинірингу повинно стати не лише введення окремої посади HR-менеджера, а й наділення цієї функції чітко окресленими повноваженнями, статусом координатора та методичного центру. Поява фахівця створює фундамент для переходу від «ручного керування» до системного управління людським капіталом, однак сама по собі не гарантує змін. Щоб усунути накопичену фрагментарність, необхідно змінити саму логіку HR-діяльності, перейшовши від епізодичного реагування до циклічної та структурованої моделі, у якій усі етапи взаємодії з працівником пов'язані між собою і підпорядковані єдиній кадровій стратегії.

У сучасних концепціях HRM усе частіше використовується підхід управління «життєвим циклом працівника». Він фокусується не на окремих кадрових функціях, наприклад наймі, навчанні чи преміюванні, а на цілісному маршруті працівника в організації. Такий підхід дозволяє уникнути точкових рішень та сформувати злагоджену систему, у якій кожен наступний етап логічно спирається на попередній. Саме у цьому контексті в межах реінжинірингу була розроблена модель життєвого циклу працівника (табл. 3.1), яка інтегрує всі ключові етапи від планування кадрових потреб до завершення співпраці, в єдиний послідовний алгоритм.

Таблиця 3.1 – Життєвий цикл працівника та інструменти його управління

Етап життєвого циклу	Зміст етапу	Ключові інструменти та управлінські дії	Очікувані результати
1	2	3	4
1. Планування та формування кадрових потреб	Визначення фактичної потреби в персоналі, аудит функцій і навантаження, пошук дефіцитних компетенцій, організація найму та адаптації.	•Функціональний аудит підрозділів. •Виявлення дефіциту компетенцій. •Передача рекрутингу від керівників до HR. •Стандартизований процес найму. •Структурований онбординг (організаційний, професійний).	Укомплектований штат; чіткі посадові інструкції; швидший найм персоналу, покращення бренду роботодавця.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
2. Розвиток персоналу	Формування траєкторій професійного зростання, розвиток компетентностей, підготовка кадрового резерву.	•Оцінювання компетенцій. •Наставництво та внутрішнє навчання. •Планування розвитку •Створення кадрового резерву.	Підвищення професійної кваліфікації; закриття внутрішніх вакансій власними кадрами; зниження витрат на зовнішній найм..
3. Мотивація та управління ефективністю	Формування прозорої системи винагороди та оцінювання результатів діяльності; взаємозв'язок доходу з досягненням індивідуальних показників.	•Впровадження «Положення про винагороду». •Формування груп преміювання. •Встановлення та моніторинг KPI / OKR. • Виплата премій лише за фактично досягнуті результати.	Прозора й справедлива система оплати; зростання продуктивності; усунення суб'єктивізму та «ручного управління» оплатою праці.
4. Фіналізація (Offboarding)	Системний аналіз причин звільнення та завершення співпраці, формування інституційної пам'яті.	•Проведення Exit-інтерв'ю. •Аналітика причин плинності. •Коригування HR-стратегії на основі отриманих даних.	Виявлення реальних причин звільнень; збереження репутації роботодавця; раннє виявлення прихованих проблем у середовищі та управлінні.

Джерело: авторська розробка

У структурі наведеної моделі (див. табл. 3.1) ключову роль відіграє етап планування кадрових потреб та формування команди. Саме на цьому етапі закладається якість усієї подальшої взаємодії підприємства з персоналом. Процес має розпочинатися з функціонального аудиту підрозділів, а саме аналізуються наявні ролі, фактичне навантаження, дублювання функцій, «вузькі місця» та напрями, де спостерігається кадровий дефіцит або, навпаки, надлишковість. Такий підхід дає змогу відійти від інтуїтивного принципу «потрібна ще одна людина» до обґрунтованого прогнозування кадрових ресурсів з опорою на дані.

Виявлення дефіцитних компетенцій дозволяє сформувати більш точні профілі посад і перейти до осмисленого рекрутингу замість хаотичного пошуку «універсальних працівників». Передача функції найму від керівників до HR-фахівця не означає усунення керівництва від прийняття рішень, а передбачає методичний супровід і стандартизацію всіх етапів – від збирання заявки на вакансію до ухвалення рішення про працевлаштування. Стандартизовані алгоритми найму та структурований онбординг (організаційний, професійний, соціальний) скорочують час виходу нових співробітників на продуктивний рівень, зменшують ризик помилкового добору та покращують сприйняття підприємства як роботодавця.

Наступний логічний блок моделі – розвиток персоналу. Він формує основу для збереження й нарощування людського капіталу підприємства. У випадку ТОВ «Декоплант» це особливо важливо, оскільки частина компетенцій має специфічний галузевий характер (агротехнології, сезонне планування, особливості догляду за культурами тощо) і не завжди може бути оперативно залучена з зовнішнього ринку праці. Тому системне оцінювання компетенцій, запровадження внутрішнього наставництва, розробка індивідуальних планів розвитку та створення кадрового резерву дають змогу перетворити підприємство на «організацію, що навчається». Внутрішні вакансії за такого підходу можуть закриватися власними працівниками, які вже поділяють корпоративні цінності, розуміють специфіку процесів і потребують лише цілеспрямованого посилення окремих навичок, а не повного «входу з нуля». Це знижує витрати на рекрутинг, скорочує період адаптації та зменшує ризики втрати критичних знань у разі звільнення ключових співробітників.

Особливо важливим елементом моделі життєвого циклу є модернізація системи мотивації та управління ефективністю. Саме в цьому блоці, згідно з результатами опитування eNPS, у ТОВ «Декоплант» накопичилась найбільша кількість як організаційних, так і психологічних проблем: нерівномірність

нарахування премій, відсутність чітких, прозорих критеріїв оцінювання, суттєві відмінності у підходах між підрозділами, залежність від суб'єктивних рішень окремих керівників. У таких умовах преміювання перестає виконувати свою стимулюючу роль: працівники сприймають його як прояв лояльності до «своїх», а не як нагороду за результат. Відчуття несправедливості руйнує мотиваційну базу, формує цинічне ставлення до системи оплати та прямо впливає на готовність працівників залишатися в організації.

Ефективна система мотивації, навпаки, має поєднувати три компоненти: прозорість (усі знають правила), передбачуваність (однакові умови для однакових ситуацій) і керованість (можливість впливати на власний дохід через результати роботи). З огляду на це ТОВ «Декоплант» потребує не косметичного «підкоригування» мотиваційних підходів, а повноцінного оновлення політики преміювання. Ядром нової системи має стати запровадження груп преміювання з чітко визначеними параметрами: відсотком бонусу від окладу, періодичністю виплат і шкалою виконання ключових показників ефективності (KPI).

Для забезпечення єдиного підходу необхідно розробити й затвердити «Положення про винагороду», яке буде офіційним регламентом для всієї системи матеріального стимулювання. У документі доцільно зафіксувати:

- перелік груп преміювання та логіку їх формування;
- диференціацію за рівнями посад та зонами відповідальності;
- вимоги до мінімального та максимального рівня виконання показників (наприклад, 80–120%);
- періодичність виплат (річна, квартальна);
- формулу розрахунку премії залежно від окладу й відпрацьованого часу;
- умови неврахування періодів повної відсутності працівника (наприклад, понад місяць).

На основі проведеного аналізу підприємства було розроблено нову структуру груп преміювання, формалізовану в табл. 3.2. Для кожної групи визначено періодичність виплат, цільовий відсоток премії та шкалу виконання KPI, що забезпечує універсальність, зрозумілість і справедливість мотиваційного механізму.

Таблиця 3.2 – Характеристики груп преміювання для ТОВ «Декоплант»

Група преміювання	Періодичність виплат	Цільовий % премії	Шкала виконання	Посади
KPI (12 NO 40)	Рік	15	80-120%	Генеральний директор, Комерційний директор
KPI (12 NO 20)	Рік	10	80-120%	Головний бухгалтер, Начальник відділу збуту, Начальних з виробництва
KPI (12 FO 10)	Рік	5	80-120%	Юрист, бухгалтер, маркетолог, інженер з виробництва, економіст, технолог, завідувач складу, лаборант, головний механік, електромеханік, слюсар, інженери, товарознавець, охоронник, робітник
KPI (3 MO 20)	Квартал	5	80-120	Агроном, тракторист-машиніст

Джерело: авторська розробка

Формула для визначення премії наведена у формулі (3.1), що забезпечує стандартизований підхід до розрахунку:

$$П = C_{оп} * Ц_{п} \% \quad (3.1)$$

Де П – премія працівник, в грн;

$C_{оп}$ – сума окладів працівника за звітний період (рік чи квартал);

$Ц_{п} \%$ - цільовий відсоток премії.

Важливим завданням у межах реінжинірингу стало визначення фінансової спроможності підприємства щодо впровадження нової системи преміювання. Для цього було проведено розрахунок мінімальних, цільових та максимальних

значень премій за кожною групою (див. табл. 3.3). Використано припущення, що оклад працівників у 2024 році залишався незмінним.

Таблиця 3.3 – Розрахунок премій для кожної групи при різному виконанні

Група преміювання	Цільовий % премії	Щомісячний оклад у 2024	Мінімальна премія, грн	Цільова премія, грн	Максимальна премія, грн
KPI (12 НО 40)	15	8 500	12 240	15 300	18 360
KPI (12 НО 20)	10	8 000	9 600	9 600	11 520
KPI (12 ФО 10)	5	8 000	4 800	4 800	5 760
KPI (3 МО 20)	5	8 000	1 200	1 200	5 760

Джерело: авторська розробка

Аналіз табл. 3.3 засвідчив, що прогнозований обсяг витрат на премії у 2024 році становить 409,8 тис. грн. Порівняння з чистим прибутком підприємства (1 259,4 тис. грн) підтверджує, що витрати на преміювання становитимуть близько 32,5%, що є економічно обґрунтованим показником і не створює надмірного навантаження на бюджет. Таким чином, нова мотиваційна система є фінансово реалістичною та здатна виконувати свою функцію стимулювання високої результативності.

Завершальний етап моделі життєвого циклу персоналу – фіналізація співпраці (offboarding) також є критичним елементом реінжинірингу, оскільки саме під час звільнення працівники надають найбільш чесний і точний зворотний зв'язок. На цьому етапі важливо проводити exit-інтерв'ю, систематизувати причини плинності та використовувати ці дані для коригування кадрової політики. Якість цього етапу фактично відображає ефективність усієї HR-системи: якщо працівники йдуть через недоліки в адаптації, мотивації чи управлінні, це сигналізує про потребу в стратегічному перегляді попередніх етапів життєвого циклу.

Узагальнений аналіз моделі (табл. 3.1), груп преміювання (табл. 3.2) та розрахунків витрат на премії (табл. 3.3) підтверджує, що реінжиніринг HR-функції є не технічним доповненням, а вихідною передумовою цифрової трансформації. Цифровізація ефективна лише тоді, коли базові процеси

стандартизовано, описано й оптимізовано. У випадку ТОВ «Декоплант» реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом створює основу для формування сучасної HR-екосистеми, здатної забезпечити довгострокове зростання, стабільність та готовність до цифрових змін.

3.2 Визначення бар'єрів та ризиків цифровізації HR-процесів

Як було зазначено, цифрова трансформація HR-процесів у ТОВ «Декоплант» розглядається як необхідний етап модернізації системи управління персоналом, що логічно продовжує проведений реінжиніринг основних бізнес-процесів. Упровадження цифрових інструментів здатне забезпечити прозорість кадрових процедур, скорочення операційного навантаження на керівників і HR-фахівців, підвищення швидкості та якості прийняття рішень, а також створення аналітичної бази для стратегічного управління людським капіталом. Водночас результати діагностики внутрішнього середовища підприємства показали, що цифровізація в ТОВ «Декоплант» відбуватиметься не в «чистому полі», а в умовах низки обмежень, які мають технологічну, організаційну, психологічну, фінансову та компетентнісну природу. Ігнорування цих бар'єрів може не лише знизити ефективність трансформації, а й спричинити накопичення нових ризиків, зокрема зростання опору змінам, втрату даних або дискредитацію самої ідеї цифровізації у свідомості персоналу.

Саме тому ключовим завданням цього підпункту є не лише перелік перешкод, а їх системний аналіз і прив'язка до реалій діяльності ТОВ «Декоплант». На першому етапі доцільно оцінити цифрову трансформацію HR-функції у ширшому стратегічному контексті, поєднавши виявлені переваги, слабкі місця, зовнішні можливості та загрози. З цією метою було проведено SWOT-аналіз цифровізації HR-процесів, результати якого узагальнено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз цифрової трансформації HR-процесів ТОВ «Декоплант»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розроблена в межах даного дослідження методологічна основа майбутньої цифровізації HR (модель життєвого циклу працівника, концепція груп преміювання, система KPI), яка може бути покладена в основу практичної трансформації.	Низький поточний рівень цифрової зрілості HR-процесів: відсутність HRIS, фрагментовані дані, домінування ручних операцій.
Фінансова спроможність підприємства потенційно інвестувати в цифрові рішення та оновлену систему мотивації (наявний прибуток і запас міцності для модернізації).	Відсутність окремого HR-фахівця та розмитість відповідальності за кадрові процеси.
Визнання керівництвом необхідності модернізації HR-сфери та підтримка ідей цифровізації на концептуальному рівні.	Низький рівень довіри та залученості персоналу (eNPS $\approx$ -67), що ускладнює впровадження змін.
Сформований запит персоналу на прозорість, справедливість та єдині правила гри у сфері оплати і преміювання.	Психологічний опір змінам, звичка до паперових процедур і неформальних домовленостей.
Наявність цінних галузевих компетенцій, які в разі впровадження цифрових L&D-рішень можуть масштабуватися в межах організації.	Недостатня цифрова грамотність HR-функції (у тому вигляді, в якому вона існує зараз) та частини керівників.
Можливості (O)	Загрози (T)
Створення інтегрованої цифрової HR-екосистеми (HRIS, ATS, LMS, електронний документообіг), яка забезпечить безперервність даних і прозорість процедур.	Опір змінам з боку персоналу та окремих керівників, що може зірвати або суттєво затягнути впровадження цифрових інструментів.
Підвищення продуктивності праці на 10–15% завдяки запровадженню KPI/OKR, прозорості системи преміювання та цифрового моніторингу результатів.	Ризики неправильного вибору або налаштування HRIS, що можуть призвести до неефективного використання інвестицій.
Посилення корпоративної культури через регулярні eNPS- та pulse-опитування, HR-аналітику й дані про залученість.	Перевантаження керівників у перехідний період через поєднання старих і нових процедур та необхідність додаткового контролю.
Скорочення часу найму та адаптації персоналу за рахунок автоматизації рекрутингу та цифрового онбордингу.	Ризик втрати або спотворення даних під час міграції зі старих носіїв (Excel, паперові журнали) до єдиної системи.
Підвищення привабливості підприємства як роботодавця, зміцнення HR-бренду.	Вплив сезонності аграрного бізнесу, який може обмежити часові вікна для глибоких змін.

Джерело: авторська розробка

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що цифрова трансформація HR-процесів у ТОВ «Декоплант» має значний потенціал успішної реалізації, навіть

попри те, що на момент дослідження підприємство лише перебуває на етапі концептуального опрацювання майбутньої моделі управління персоналом. Розроблені в межах магістерської роботи інструменти (модель життєвого циклу працівника, концепція оновленої системи преміювання, підходи до KPI) поки що існують як проектні рішення, однак саме вони задають напрямок можливих змін і демонструють, якою може стати HR-система підприємства після цифровізації.

Водночас SWOT-матриця чітко підкреслює, що реалізація цього потенціалу неможлива без подолання низки слабких сторін. Низький рівень цифрової зрілості, відсутність єдиної HRIS, фрагментовані дані та ручні операції формують ризик того, що цифрові інструменти будуть «накладені» на неструктуровані, суперечливі масиви інформації. У цьому разі цифровізація не вирішить проблем, а лише прискорить поширення помилок. Додатковим джерелом ризику є низький рівень довіри персоналу, зафіксований за результатами eNPS-опитування, та психологічний опір змінам. Якщо працівники сприйматимуть нові системи як інструмент додаткового контролю чи «штучну складність», а не як спосіб спрощення їхньої роботи, ефект від цифровізації буде частковим або суто формальним.

Отже, SWOT-аналіз виконує роль стратегічної рамки, яка демонструє, що для ТОВ «Декоплант» цифрова трансформація HR є не одиничним IT-проєктом, а комплексною зміною моделі управління персоналом. На наступному етапі, для переходу від загального стратегічного бачення до конкретних управлінських рішень, було здійснено деталізацію бар'єрів цифрової трансформації HR-функції із виокремленням їх причин, можливих наслідків та напрямів нейтралізації. Узагальнені результати дослідження представлено в таблиці 3.5, де наведено основні групи бар'єрів, їх зміст, потенційні ризики для підприємства та запропоновані шляхи подолання з урахуванням специфіки операційної діяльності ТОВ «Декоплант».

Таблиця 3.5 – Бар'єри цифрової трансформації HR-процесів ТОВ «Декоплант» та шляхи їх подолання

<i>Категорія бар'єру</i>	<i>Зміст бар'єру</i>	<i>Потенційні наслідки</i>	<i>Шляхи подолання</i>
<i>Технологічні</i>	<i>Розрізнені джерела даних, дублювання інформації, несумісність наявних інструментів</i>	<i>Спотворення аналітики, втрати даних, ручні корекції</i>	<i>Централізація даних, впровадження єдиної HRIS, стандартизація форматів</i>
<i>Організаційні</i>	<i>Залежність від ручного погодження документів, відсутність єдиної цифрової архітектури HR</i>	<i>Уповільнення процесів, навантаження на керівників, фрагментація HR-практик</i>	<i>Уніфікація процедур, проектування інтегрованої архітектури, автоматизація ключових етапів</i>
<i>Психологічні</i>	<i>Опір змінам серед працівників виробничих та адміністративних підрозділів</i>	<i>Низьке прийняття цифрових інструментів, паралельне ведення даних на папері</i>	<i>Програми мікронавчання, комунікаційні сесії, демонстрація вигод</i>
<i>Фінансові</i>	<i>Обмеженість бюджету на цифровізацію непрофільних процесів</i>	<i>Відкладення модернізації, збереження «вузьких місць»</i>	<i>Поетапна цифровізація, оптимізація витрат, пошук зовнішніх програм підтримки</i>
<i>Компетентнісні</i>	<i>Недостатня підготовленість HR-фахівців до роботи з цифровими платформами</i>	<i>Помилки при введенні даних, часткове використання функціоналу</i>	<i>Цільові програми навчання, розвиток цифрової грамотності, сертифікація</i>

Джерело: авторська розробка

Поглиблений аналіз наведеної в таблиці 3.5 інформації дає змогу виокремити кілька ключових системних проблем, які є визначальними для ТОВ «Декоплант» у контексті цифровізації HR-процесів. Першим і найсуттєвішим бар'єром виступають технологічні обмеження, пов'язані з низькою якістю та розрізненістю даних. У компанії паралельно використовуються Excel-таблиці, паперові журнали, окремі програмні модулі та неформальні «особисті» бази даних, якими володіють окремі співробітники. Така фрагментація інформації призводить до дублювання записів, часткових втрат, суперечливості показників і залежності від індивідуальної дисципліни виконавців. У результаті будь-яка

спроба сформувати комплексну аналітичну звітність перетворюється на трудомісткий процес ручного звіряння та коригування даних. Це не лише забирає час, а й підриває довіру до цифр, оскільки керівники змушені перевіряти їх «ще раз вручну». У таких умовах навіть найсучасніші цифрові рішення ризикують перетворитися на «гарний інтерфейс для неточних даних», якщо не забезпечити централізацію інформації та стандартизацію форматів її введення.

Другим важливим чинником є організаційні бар'єри, які проявляються у збереженні ручних операцій і домінуванні паперового або напівпаперового документообігу, характерного для поточного стану ТОВ «Декоплант». Навіть там, де окремі елементи цифровізації вже присутні (електронні таблиці, оцифровані графіки, окремі форми), значна частина процесів залишається залежною від фізичного підпису, телефонного погодження чи неформальної домовленості. Це сповільнює обіг документів, перевантажує керівників рутинними погодженнями, створює ризики втрати інформації та фіксує HR-практики на рівні «острівних рішень», коли кожен підрозділ вибудовує власну мікросистему обліку. У результаті HR-функція втрачає системність, а цифровізація не набуває комплексного характеру.

Окрему групу становлять психологічні бар'єри, які особливо помітні серед працівників виробничих підрозділів. Багато співробітників звикли працювати за усталеними, роками незмінними паперовими процедурами, де основними інструментами обліку є журнал, підпис, усна інструкція. У впровадженні цифрових інструментів вони часто бачать не полегшення, а «додаткову складність»: необхідність розбиратися в нових програмах, ризик помилитися, страх контролю з боку керівництва через «видимість» усіх дій у системі. Якщо такі побоювання не проговорювати й не знімати, існує реальна загроза, що після впровадження нових рішень частина працівників продовжуватиме дублювати інформацію на папері, а цифрові системи заповнюватимуться формально, «для звіту». У такому випадку цифровізація втрачає свій сенс, перетворюючись на

декоративну оболонку. Не менш вагомими є фінансові бар'єри, пов'язані з обмеженістю ресурсів на модернізацію «непрофільних» процесів. Для аграрного підприємства, діяльність якого безпосередньо пов'язана з виробництвом, посівною, доглядом за культурами та збутом, інвестиції насамперед спрямовуються у техніку, інфраструктуру, закупівлю матеріалів. HR-процеси нерідко сприймаються як допоміжні, тому витрати на їх цифровізацію можуть відкладатися, що закріплює «вузькі місця» в управлінні персоналом. Відсутність цільового фінансування ускладнює придбання комплексних HRIS-рішень, навчання персоналу, залучення консультантів. Як наслідок, підприємство може обмежитися частковими, точковими змінами, які не формують цілісної цифрової екосистеми.

Окремим блоком стоять компетентнісні бар'єри, що пов'язані з недостатньою підготовленістю наявних відповідальних за кадри та керівників до використання цифрових платформ. Йдеться не лише про базові навички роботи в системі, а й про вміння інтерпретувати аналітичні дашборди, налаштовувати показники, використовувати інструменти звітності, працювати з даними як із стратегічним ресурсом. Якщо цифрові рішення сприйматимуться як «електронний аналог папки з особовими справами», то значна частина потенціалу цифровізації (аналітика, прогнозування, моделювання сценаріїв) просто не буде задіяна. У такій ситуації система фактично зводиться до електронного архіву, а не інструмента управління.

Додатковою специфічною проблемою для ТОВ «Декоплант» є відсутність єдиної архітектури розвитку HR-процесів. На рівні окремих підрозділів сформувалися власні, локальні підходи до зберігання даних, оформлення документів, погодження кадрових змін. Це створює множинність «правил гри», ускладнює синхронізацію інформаційних потоків і перешкоджає побудові єдиної цифрової платформи. Без попереднього проектування цілісної архітектури існує ризик, що цифрові рішення будуть упроваджуватися фрагментарно, що ще більше

підсилить розриви між підрозділами. Щоб оцінити, які з виявлених бар'єрів становлять найбільшу загрозу для підприємства, було побудовано матрицю ризиків цифрової трансформації (табл. 3.6). Вона дозволяє порівняти групи ризиків за двома ключовими критеріями – ймовірністю виникнення та ступенем впливу на HR-систему.

Таблиця 3.6 – Матриця ризиків цифрової трансформації HR-процесів ТОВ «Декоплант»

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Технологічні	Неповні, дубльовані або некоректні дані; несумісність систем	Висока	Високий	Критичний	Централізація даних, HRIS, регламенти, резервне копіювання
Організаційні	Збереження ручних погоджень; «острівні» практики	Середня	Високий	Високий	Уніфікація процедур, інтегрована архітектура, автоматизація
Психологічні	Опір змінам; страх цифрових інструментів	Висока	Середній	Високий	Мікронавчання, комунікації, агенти змін
Фінансові	Обмеження бюджету	Середня	Середній	Середній	Поступова цифровізація, пріоритизація модулів
Компетентнісні	Низька цифрова грамотність HR і керівників	Висока	Середній	Високий	Навчання, сертифікація, внутрішнє наставництво
Комунікаційні	Непрозорість мети цифровізації	Середня	Середній	Середній	Комунікаційна стратегія, Q&A сесії
Інформаційної безпеки	Ризик некоректного доступу до персональних даних	Низька	Високий	Середній	Політики доступу, двофакторна автентифікація

Джерело: авторська розробка

Аналіз матриці ризиків показує, що найбільш критичні ризики для ТОВ «Декоплант» пов'язані з технологічними, організаційними, психологічними та компетентнісними бар'єрами. Вони мають високу ймовірність виникнення та здатні істотно перешкодити впровадженню цілісної цифрової HR-екосистеми. Критичність технологічних ризиків зумовлена тим, що якість даних є базою для будь-яких автоматизованих рішень: якщо вхідні дані неточні або неповні, цифрові інструменти лише прискорять поширення помилок. Психологічні та компетентнісні ризики також мають суттєвий вплив, оскільки саме вони визначають рівень прийняття цифрових інструментів персоналом. Навіть інноваційні системи не дадуть очікуваного ефекту, якщо працівники уникатимуть їх використання або застосовуватимуть їх формально.

Урахування перелічених бар'єрів дає змогу сформувати цілісне бачення напрямів їх подолання. Для ТОВ «Декоплант» ключовими завданнями на етапі підготовки до цифровізації HR-процесів є:

- впровадження єдиної HRIS та стандартизація форматів зберігання й ведення даних;
- розроблення й закріплення регламентів роботи з кадровою інформацією (хто, коли і як вносить зміни в систему);
- автоматизація ключових процедур (найм, адаптація, облік кадрів, розрахунок заробітної плати й премій, формування звітів), а не лише окремих фрагментів;
- розвиток цифрових компетенцій усіх учасників HR-процесів через програми мікронавчання та внутрішнє наставництво;
- формування «лідерства цифрових змін», коли керівництво демонструє особистий приклад використання цифрових інструментів і аргументовано пояснює їхні вигоди;

- проектування інтегрованої архітектури управління даними, здатної підтримувати запропоновану в межах даного дослідження модель HR-процесів у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що для ТОВ «Декоплант» цифровізація HR-сфери є не стільки технічним завданням, скільки комплексним організаційним викликом. Її успіх залежатиме від того, наскільки підприємство зможе поєднати технологічні рішення з інституційними змінами, розвитком компетенцій та послідовною роботою з опорою персоналу. Лише в такому разі перехід від фрагментарних рішень до стійкої цифрової екосистеми управління персоналом стане реалістичною ціллю, а розроблені в межах магістерської роботи моделі та інструменти зможуть бути практично імплементовані та дати відчутний ефект.

3.3 Прогноз впливу цифрових змін на корпоративну культуру та мотивацію в середньо- та довгостроковій перспективі

Трансформаційні процеси, що відбуваються в аграрному секторі, свідчать про поступове зміщення акцентів у розумінні конкурентоспроможності підприємств: сьогодні стійкі переваги формуються не стільки за рахунок доступу до земельних, фінансових чи виробничо-технічних ресурсів, скільки завдяки здатності організації створювати ефективне, адаптивне та мотивоване кадрове середовище. Саме людський капітал, його залученість, готовність до навчання та рівень довіри до роботодавця визначають, наскільки швидко підприємство здатне реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати інновації та утримувати конкурентні позиції у динамічних умовах ринку.

Для ТОВ «Декоплант», яке працює в умовах зростаючих вимог до продуктивності, сезонного характеру навантаження, високої залежності від природно-кліматичних факторів та помітної кадрової турбулентності, цифровізація системи управління персоналом поступово перетворюється з

факультативної опції на ключовий чинник стабільності й розвитку. За результатами проведеної діагностики (зокрема eNPS-опитування) виявлено, що в поточній моделі HR-процесів домінують фрагментарність, ручні процедури, відсутність єдиних стандартів оцінювання та розвитку, що зумовлює низький рівень лояльності й залученості персоналу. Враховуючи ці передумови, цифрова трансформація розглядається як комплексна зміна, здатна не просто автоматизувати наявні процедури, а переформатувати саму логіку взаємодії між працівниками та організацією.

У цьому контексті цифрові інструменти в кадровій політиці виконують одразу декілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, вони підвищують точність управлінських рішень, оскільки базуються на актуальних, повних і систематизованих даних щодо чисельності, компетенцій, результативності, плинності та мотиваційних характеристик персоналу. По-друге, мінімізують суб'єктивність, рішення про преміювання, підвищення, зміну посад чи участь у програмах розвитку можуть прийматися на основі прозорих, зафіксованих у системі критеріїв, а не під впливом ситуативних чинників чи особистих уподобань окремих керівників. По-третє, цифрові платформи забезпечують прозорість і передбачуваність комунікацій, працівники отримують доступ до єдиних джерел інформації, розуміють, які процеси відбуваються, які критерії оцінювання застосовуються, які можливості розвитку доступні. Нарешті, створюється підґрунтя для довгострокової кадрової стійкості, адже дані про персонал накопичуються, аналізуються в динаміці й використовуються для стратегічного планування, а не лише для формального звітування.

Це особливо важливо для підприємства, яке тривалий час функціонувало в умовах несистемних HR-процесів, відсутності єдиних стандартів навчання, розвитку та оцінювання, а також обмеженого доступу до уніфікованих кадрових даних. В таких умовах працівники часто сприймають кадрові рішення як хаотичні, непрозорі та несправедливі. Цифровізація, навпаки, дозволяє

перетворити «неписані правила» на формалізовані регламенти, що зафіксовані в системі, однаково застосовуються до всіх категорій персоналу та не залежать від зміни окремих керівників чи відповідальних осіб.

Упровадження цифрових рішень поступово змінює логіку управління персоналом у ТОВ «Декоплант». Кадрове планування, яке раніше здійснювалось переважно реактивно, поступово трансформується у проактивний процес, пов'язаний із прогнозуванням потреб на основі даних про сезонність, структуру замовлень, поточне навантаження та продуктивність працівників. Рекрутинг із ситуативного й фрагментарного перетворюється на структурований і стандартизований, вводяться єдині профілі посад, чек-листи для оцінювання кандидатів, цифрові етапи рекрутингової воронки та автоматизовані канали комунікації з претендентами. Адаптація працівників замість неформального «входження в процес» розгортається як керований і вимірюваний маршрут: з визначеними строками ознайомлення з посадовими обов'язками, наставництвом, контрольними точками оцінки прогресу та зворотним зв'язком від керівника. Розвиток персоналу перестає бути епізодичним у вигляді поодиноких навчань, а стає безперервним, стратегічно орієнтованим процесом, інтегрованим у цифрові платформи навчання, карти компетенцій та індивідуальні плани розвитку.

Поява єдиної інформаційної системи управління персоналом дозволяє відмовитися від ручного документообігу, що раніше ґрунтувався на паперових наказах, журналах, розрізних Excel-таблицях та «особистих» файлах окремих фахівців. Оцифрування ключових процесів забезпечує оперативність комунікацій, уніфікацію форматів даних і встановлення однакових правил взаємодії між підрозділами. Працівники отримують доступ до особистих кабінетів, де можуть переглядати інформацію про свою заробітну плату, відпустки, показники результативності, плани розвитку, а керівники до дашбордів із консолідованими показниками по командах. Таким чином формується середовище, у якому кожен співробітник чітко розуміє, які очікування до нього

висуваються, яким чином оцінюється його внесок і які ресурси доступні для професійного зростання.

Окремо слід підкреслити важливість цифровізації мотиваційного блоку, оскільки саме в цій сфері за результатами eNPS-опитування було виявлено найбільшу кількість претензій і критичних зауважень. Автоматизація нарахування заробітної плати та премій усуває ризики технічних помилок і «людського фактору», мінімізує можливість вибіркового підходу та зміцнює довіру працівників до роботодавця. Чітко задані формули, які реалізовано в системі, створюють відчуття справедливості та прогнозованості: працівник може заздалегідь розуміти, яким буде його дохід за того чи іншого рівня виконання KPI. Запровадження цифрових інструментів для відстеження результативності систем KPI/OKR, регулярних звітів, візуальних дашбордів, дозволяє перейти від інтуїтивних суджень керівників до об'єктивних, даних-орієнтованих механізмів оцінювання. Для аграрного підприємства, де результативність багатьох процесів розтягнута в часі, залежить від погодних умов, стану техніки і командної взаємодії, це має вирішальне значення, оскільки дозволяє більш коректно розподіляти відповідальність і винагороди.

Перші результати прогнозованих змін можуть бути зафіксовані вже на початкових етапах трансформації. У міру впровадження стандартизованих процедур найму й адаптації нові співробітники швидше орієнтуватимуться в посадових обов'язках, швидше виходитимуть на запланований рівень продуктивності, зменшуватиметься кількість випадків дострокового звільнення в період випробувального терміну. Якість внутрішньої комунікації зростатиме завдяки переходу до єдиних каналів інформування й цифрових регламентів. Це, своєю чергою, зменшуватиме кількість конфліктних ситуацій та нерозуміння щодо вимог керівництва, умов преміювання, розподілу обов'язків. Відповідно, буде поступово знижуватись рівень напруженості, що раніше фіксувався в коментарях працівників.

З огляду на це, доцільно розглянути прогнозовані зміни в ключових показниках ефективності HR-процесів, узагальнені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз впливу цифрової трансформації HR-процесів на ключові показники ефективності ТОВ «Декоплант»

Напрямок змін	Поточний стан	Очікувані результати після цифровізації	Економічний та організаційний ефект
Час закриття вакансії	25–40 днів, нестабільність пошуку	10–20 днів, стандартизований процес	Скорочення простою робочих місць; мінус 30–40% втраченої вигоди
Плинність під час адаптації	Висока, не вимірюється	Контрольована, прогнозована	Зниження ранньої плинності на 20–30%; економія витрат на рекрутинг
Якість HR-даних	Низька, фрагментарна	Єдина база; висока точність	Скорочення помилок у розрахунках, підвищення точності до 95–98%
Швидкість формування звітності	2–3 дні	5–10 хвилин	Оптимізація часу адміністративних працівників на 80–90%
Продуктивність персоналу	Вимірюється частково	Системна оцінка результатів	Підвищення продуктивності на 10–15%
Прозорість мотивації	Нерівномірна	Автоматизована, справедлива	Підвищення довіри, зменшення конфліктності
Комунікації	Розрізнені канали	Єдиний корпоративний портал	Покращення координації, менше інформаційних втрат
Управління культурою	Реактивний підхід	Аналітичний, регулярний моніторинг	Раннє виявлення проблем, підвищення залученості
Аналіз причин звільнень	Відсутній	Електронні exit-інтерв'ю	Виявлення системних помилок управління

Джерело: авторська розробка

Інтерпретуючи наведені дані, можна дійти висновку, що цифровізація матиме комплексний, багатовимірний ефект на діяльність підприємства та поведінку працівників. На операційному рівні вона призведе до зниження витрат, скорочення простоїв, підвищення продуктивності та оптимізації робочого часу адміністративного персоналу. Однак не менш важливими є глибинні, менш очевидні наслідки, пов'язані зі змінами в мотиваційному профілі, стилях взаємодії та домінуючих нормах поведінки.

З урахуванням різних рівнів готовності підприємства до змін та можливих реакцій персоналу доцільно розглядати вплив цифрової трансформації через призму сценарного підходу. Для ТОВ «Декоплант» можна виокремити щонайменше три орієнтовні сценарії оптимістичний, базовий (реалістичний) та песимістичний, які відрізняються глибиною впровадження цифрових рішень, послідовністю реалізації заходів і ступенем залученості керівництва.

В межах оптимістичного сценарію передбачається повна імплементація запланованих HR-інструментів: автоматизація процесів найму, адаптації, мотивації, оцінювання, регулярний моніторинг eNPS та залученості, розвиток цифрових компетенцій персоналу. Цей сценарій можливий за умови активного лідерства власників і топ-менеджменту, чіткої комунікаційної стратегії та системної підтримки змін. За таких умов очікується не лише вихід індексу лояльності з критичної зони, а й формування стійкого позитивного ядра промоутерів, зниження плинності та зростання продуктивності, що у середньостроковій перспективі може трансформувати корпоративну культуру в напрямі проактивності, відповідальності та орієнтації на результат.

Базовий (реалістичний) сценарій передбачає поетапне впровадження цифрових рішень із концентрацією на найкритичніших процесах таких як рекрутингу, мотивації, кадровому обліку та аналітиці. Частина процедур модернізується швидше, тоді як окремі елементи (наприклад, комплексні програми розвитку) впроваджуються поступово. У цьому випадку цифровізація

дозволяє зменшити рівень організаційної напруги, вирівняти правила гри, підвищити прозорість оплати праці та ухвалення рішень. Ефект щодо зміни корпоративної культури буде проявлятися більш поступово: працівники починають сприймати організацію як передбачуваного та послідовного роботодавця, проте для закріплення цих змін потрібен час і додаткові управлінські зусилля. Очікується, що eNPS у такому сценарії поступово вийде зі «зони ризику» до стабільних значень, близьких до нуля або помірно позитивних.

Песимістичний сценарій пов'язаний із частковою або формальною цифровізацією, коли окремі інструменти впроваджуються «для галочки» без глибинної зміни управлінських підходів і без системної роботи з опором персоналу. У такому разі цифрові платформи залишаються лише надбудовою над старими практиками: значна частина процесів продовжує виконуватися вручну, працівники формально заповнюють електронні форми, паралельно ведучи записи на папері, а керівники не використовують аналітичні можливості системи. У короткостроковій перспективі це може дати незначне покращення окремих показників, однак за відсутності послідовності та чіткої логіки змін існує ризик повторного погіршення eNPS, зростання цинізму й недовіри до будь-яких ініціатив, пов'язаних із цифровізацією.

У середньостроковій перспективі (1–2 роки) в межах оптимістичного та базового сценаріїв очікується передусім стабілізація внутрішнього середовища. Прозорість мотиваційних і кадрових процедур, стандартизація правил, доступність інформації та чіткість очікувань зменшать рівень організаційної напруги, пов'язаної з відчуттям несправедливості, нерівності та непослідовності у прийнятті рішень. Працівники відчуватимуть більшу визначеність і прогнозованість у взаємодії з керівництвом, що позитивно вплине на рівень довіри, готовність брати на себе відповідальність і підтримувати внутрішні зміни. У цей період можливе поступове зростання показника eNPS до стабільної зони від –10 до +10, коли співвідношення критиків, пасивно-лояльних працівників і

промоутерів вирівнюється, а радикально негативні оцінки зменшуються за рахунок усунення найбільш болючих точок (прозорість оплати, зрозумілість вимог, доступність інформації).

У довгостроковій перспективі (3–5 років) цифрові процеси, за умови їх послідовної реалізації в межах оптимістичного або хоча б реалістичного сценарію, формуватимуть у ТОВ «Декоплант» новий тип корпоративної культури. Її ядром стане орієнтація на результативність, відповідальність, ініціативність та стратегічне бачення. Прозорість та аналітичність кадрових процедур створять умови, за яких прийняття рішень буде передбачуваним і логічно обґрунтованим, а оцінювання персоналу максимально об'єктивним. Працівники бачитимуть прямий зв'язок між власними зусиллями та результатами, між результатами й винагородою, між професійним розвитком і кар'єрними можливостями. У такому середовищі підвищується не лише рівень залученості, а й інноваційний потенціал організації: співробітники стають більш схильними до пошуку нових рішень, ініціювання поліпшень, оптимізації процесів та участі у трансформаційних ініціативах.

Зміцнення корпоративної культури на основі цифрових принципів управління таких як прозорість, відтворюваність процесів, аналітичність, орієнтація на дані та персональну відповідальність неминуче сприятиме підсиленню HR-бренду підприємства. Це означає зростання його здатності залучати, утримувати та розвивати кваліфікованих фахівців у довгостроковій перспективі. На сучасному ринку праці підприємство, яке демонструє послідовну кадрову політику, справедливу та зрозумілу систему мотивації, можливості професійного зростання та сучасні цифрові інструменти, має значно сильніші позиції порівняно з організаціями, що залишаються в межах традиційних паперових або фрагментарно автоматизованих процедур.

Особливо вагомим ефектом у довгостроковій перспективі стане зміна економічної моделі HR-функції. Цифрова HR-екосистема перестане бути центром

витрат і трансформується у стратегічний актив, який створює значний економічний ефект. Для систематизації прогнозованих вигод доцільно розглянути очікувані результати в розрізі ключових напрямів, узагальнені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогноз економічного ефекту та ROI цифровізації HR-процесів ТОВ «Декоплант» у довгостроковій перспективі

Напрямок економічного ефекту	Поточний стан витрат / втрат	Очікуваний результат після цифровізації	Прогнозований економічний ефект (у % або грошовому еквіваленті)	Коментар
Плинність кадрів та рекрутинг	Висока плинність у перший рік роботи; значні витрати на рекрутинг і адаптацію	Зниження ранньої плинності на 20–30% завдяки структурованому онбордингу	Економія до 150–250 тис. грн на рік	Скорочення витрат на пошук і навчання нових працівників
Продуктивність праці	Продуктивність коливається, залежить від керівника та сезонності	Системні KPI, рівномірний розподіл навантаження	Зростання результативності на 10–15%	Прямий вплив на обсяг виробництва та прибутковість
Помилки в нарахуванні зарплати	Ручні розрахунки, ризик технічних помилок	Автоматизовані розрахунки через HRIS	Зменшення помилок на 90–95%	Менше перерахунків, менше трудових спорів
Адміністративні витрати HR та керівників	30–40% робочого часу витрачається на ручні операції	Автоматизація документообігу та звітності	Оптимізація адміністративного часу на 80–90%	Звільнення часу для роботи з персоналом та розвитку
Втрати через неузгодженість процесів	Часті затримки, дублювання задач	Єдина цифрова екосистема, чіткі регламенти	Зменшення втрат на 20–40%	Підвищення узгодженості між відділами
Загальний ROI цифровізації	Відсутній	Комплексна економія витрат і приріст продуктивності	150–250% за 3–5 років	Ефект мультиплікації та накопичення ефекту

Джерело: авторська розробка

Як свідчать наведені дані, економічний ефект цифровізації формується за рахунок чотирьох взаємопов'язаних механізмів:

1. прямої економії витрат, пов'язаної зі зменшенням плинності, оптимізацією рекрутингу та скороченням часу на адміністрування;
2. зростання продуктивності, зумовленого більш ефективним використанням людського капіталу й прозорими KPI;
3. зниження фінансових ризиків, пов'язаних із помилками, затримками та неузгодженістю процесів;
4. підвищення якості управлінських рішень, що впливає на загальну прибутковість підприємства.

Сумарно це дозволяє оцінити потенційний ROI цифровізації в межах 150-250% протягом 3–5 років, що є надзвичайно високим показником для аграрного підприємства. Важливо, що ефект цифровізації має накопичувальний характер, адже витрати домінують у перший рік, однак у подальшому економія й підвищення продуктивності лише зростають.

У підсумку цифрова трансформація HR-функції для ТОВ «Декоплант» постає не просто як оновлення інструментів чи автоматизація окремих операцій, а як формування фундаментального стратегічного ресурсу підприємства. Її вплив охоплює всі рівні організації від індивідуальної мотивації та щоденного працівницького досвіду до зміни корпоративної ідентичності, стилю керівництва та ринкової позиції компанії. За умови послідовної реалізації рекомендацій, розроблених у межах цього дослідження, цифровізація HR-процесів може стати ключовим драйвером стійкого розвитку ТОВ «Декоплант», перетворивши людський капітал із «проблемної зони» на головне джерело конкурентних переваг.

Отже, за результатами Розділу 3 можна зробити такі висновки:

1. Проведений аналіз довів, що реінжиніринг HR-процесів є фундаментом цифрової трансформації ТОВ «Декоплант». Фрагментарність процедур, відсутність професійної HR-функції та інтуїтивність кадрових рішень унеможливають ефективну автоматизацію без попереднього структурного

оновлення. Запропонована модель життєвого циклу працівника формує цілісну архітектуру HRM, а фінансові розрахунки підтверджують реалізованість нової системи стимулювання, створюючи передумови для впорядкованої цифровізації.

2. Аналіз бар'єрів засвідчив, що успішна цифровізація потребує усунення технологічних, організаційних, психологічних та компетентнісних обмежень. Розрізнені дані, паперові процедури, низька цифрова грамотність і дефіцит довіри можуть істотно послабити ефект автоматизації. Тому цифрова трансформація має розвиватися як продовження реінжинірингу — із централізацією даних, уніфікацією процесів, розвитком компетенцій і системною роботою з опорою змінам.

3. Прогноз показує, що цифровізація HR-процесів матиме суттєвий вплив на корпоративну культуру та мотивацію. У середньостроковій перспективі цифрові інструменти підвищать прозорість рішень, покращать комунікації та зміцнять довіру, поступово підвищуючи eNPS. У довгостроковому періоді вони сформують культуру результативності, відповідальності та розвитку, перетворивши людський капітал на стратегічний актив підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі комплексно досліджено та вирішено науково-прикладне завдання щодо посилення мотивації персоналу ТОВ «Декоплант» в умовах цифрової трансформації. На основі здійсненого аналізу сформульовано такі підсумкові висновки:

1. Розкрито сутність цифрової трансформації HRM та доведено, що вона являє собою не технічну автоматизацію окремих процедур, а глибоку зміну логіки управління персоналом. Встановлено, що сучасні етапи цифровізації охоплюють оцифрування базових процесів, інтеграцію даних в HRIS, розвиток аналітичних інструментів, автоматизацію управління ефективністю та формування цифрової корпоративної культури.

2. Систематизовано сучасні цифрові інструменти HRM такі як ATS, HRIS, LMS, системи KPI/OKR, eNPS-опитування та узагальнено кращі міжнародні й українські практики їх впровадження. Доведено, що ці інструменти забезпечують прозорість, відтворюваність і швидкість кадрових рішень, підсилюють мотивацію та підвищують якість управління людським капіталом.

3. Надано економічну характеристику діяльності ТОВ «Декоплант» та проведено діагностику його HR-системи. Встановлено високий рівень фінансової стійкості, але низьку цифрову зрілість HR-процесів, що проявляється у фрагментарності процедур, ручному адмініструванні, відсутності HRIS, хаотичному рекрутингу, нерегламентованій адаптації та непрозорій системі преміювання. Результати eNPS засвідчили критично низьку довіру та мотивацію персоналу.

4. Виявлено ключові бар'єри цифровізації HR-процесів: технологічні (розрізнені дані, відсутність централізованої HRIS), організаційні (домінування паперових процедур, неуніфіковані регламенти), поведінкові (опір змінам, низька залученість), компетентнісні (нестача цифрових навичок). Їхній сукупний вплив

утворює високий рівень трансформаційних ризиків, що може спотворити ефект цифровізації без попереднього реінжинірингу HR-процесів.

5. Розроблено цільову модель цифрових HR-процесів, яка включає реінжиніринг життєвого циклу працівника, стандартизований рекрутинг, структурований онбординг, систему оцінювання компетенцій та оновлену модель преміювання. Запропонована система мотивації ґрунтується на групах преміювання, KPI/OKR, прозорих фінансових формулах і виключає суб'єктивність та нерівномірність винагород.

6. Оцінено вплив запропонованих змін на корпоративну культуру, мотивацію та економічні результати підприємства. Доведено, що цифровізація HR-процесів у середньостроковій перспективі забезпечує зростання прозорості, довіри, якості комунікацій та eNPS, а в довгостроковій – формує культуру результативності, відповідальності та професійного розвитку. Розраховано, що очікуваний ROI цифровізації HR-процесів становить 150–250% протягом 3–5 років, що підтверджує її високу економічну доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К. Центр учбової літератури. 2011. 468 с. URL: <https://surl.lu/bgwmnts>.
2. Міллар, К. К. Дж. М., Грот, О., та Махон, Дж. Ф. Менеджмент-інновації у VUCA-світі: виклики та рекомендації. *California Management Review*. 2018. Т. 61, № 1. С. 5–14. URL: <https://surl.li/qeewem>.
3. Юй, Ц., та Цзінцзюнь, Ч. Дослідження цифрової трансформації управління персоналом у контексті цифрової економіки. *Frontiers in Psychology*. 2023. Т. 14. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9990565/>.
4. Гришин, О. С. Теоретико-методичне забезпечення управління адаптивністю підприємства в умовах VUCA-середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. с. 16-21. URL: <https://surl.li/atbnvg>.
5. *Siemens AG Case Study: Transforming HR with ServiceNow HR Service Delivery*. – ServiceNow, 2024. URL: <https://surl.li/ortcef>.
6. *Siemens Switzerland Case Study*. Aconso, 2023. URL: <https://surl.lu/deknbo>.
7. *ServiceNow. The World Works with ServiceNow*. Офіційний сайт компанії, 2025. URL: <https://www.servicenow.com>.
8. *Створені для інновацій: Як диджиталізація HR-процесів у ПриватБанку допомагає дбати про кожного працівника*. Delo.ua, 2024. URL: <https://surl.li/nathie>.
9. *IT-Enterprise цифровізувала HR-процеси рекрутингу, онбордингу й навчання персоналу групи ДТЕК*. – IT Ukraine Association, 2023. URL: <https://surl.li/nfrvsj>.
10. *HR Transformation. Deloitte Ukraine*. Deloitte Official Website, 2025. URL: <https://surl.li/nysxao>.

11. Штромаєр, С., та Перрі, Е. Цифрове управління людськими ресурсами: концептуальне уточнення. *Міжнародний журнал з управління людськими ресурсами*. 2021. Т. 32, № 2, С. 1–25. URL: <https://surl.li/qndcaw>.
12. Страхова К., Стахо З., Шамалік П., Секан Ф. Вплив інструментів електронного управління персоналом (e-HRM) на залученість працівників. *Administrative Sciences*. 2024. Т. 14, № 11. С. 303. URL: <https://surl.lt/jdkcji>.
13. Кулешов В. В. Управління мотивацією персоналу в епоху цифрової трансформації. *AIP Conference Proceedings*. 2024. URL: <https://surl.li/vhvtie>.
14. Ебнезер Е., Раджіні Г. Цифровізація управління людськими ресурсами та значення мотивації у формуванні цифрових навичок для утримання працівників. *Salud, Ciencia y Tecnología. Serie de Conferencias*. 2024. Т. 3. URL: <https://surl.li/avuhlo>.
15. Чжоу С., Ван Л., Чжан Х. Сприйняття працівниками змін у сфері цифрового інтелектуального управління персоналом: залученість і проактивна поведінка. *Рубежі в психології*. 2025. URL: <https://surl.li/jaaxxe>.
16. Аль-Харабше С. А., Аттіані М. С., Альшуріде М. Ф. Вплив цифрових практик управління персоналом на мотивацію та результативність працівників. *Міжнародний журнал наук про дані та мережі*. 2023. URL: <https://surl.li/trhrti>.
17. Ван А. Підвищення ефективності управління персоналом за допомогою HRIS-систем та аналітики даних. *Матеріали конференції з HRIS та аналітики даних*. 2024. URL: <https://surl.li/wdtgae>.
18. Вахданія С., Сучіанті А., Амбалеле Т. Трансформація управління людськими ресурсами у цифрову епоху: сучасні тенденції та наслідки. *Журнал відкритого доступу до трансформації управління персоналом*. 2023. URL: <https://surl.lu/zqrndo>.
19. Ху С., Марсело Х. Роль цифрової трансформації у підвищенні мотивації працівників та ефективності організації. *Міжнародний журнал науки та інженерних застосувань*. 2024. Т. 13, № 10. С. 14. URL: <https://surl.li/egdqqu>.

20. Івашук О. О. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. *Еко-наука*. 2025. № 7(25). С. 24–33. URL: <https://surl.li/psoxkr>
21. Далюк Н. Я. Мотиваційні аспекти ефективної організації праці в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2025. URL: <https://surl.li/jhijvk>.
22. Орел Ю. Л. Цифровізація управління персоналом в українському бізнесі. *Активи та вартість*. 2023. URL: <https://surli.cc/wcprijj>.
23. Семикіна М. В. Формування мотивованості персоналу в умовах цифрової економіки. *Економіка підприємства*. 2024. № 12(45). С. 7-9. URL: <https://surl.li/yacfpb>.
24. Дяків О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики і шляхи забезпечення. *Економіка підприємства*. 2024. URL: <https://surl.li/krnjhw>.
25. Швець Н. М. Окремі засади мотивації роботодавця до цифровізації у сфері праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2023. Вип. 80-ч.1. С. 47-54. URL: <https://surl.li/nkpnxj>.
26. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 270-274. URL: <https://surl.lu/iwbwxf>.
27. Врум, В. Х. *Робота та мотивація*. Нью-Йорк. Wiley. 1964. URL: <https://surl.li/wjgrkz>.
28. Адамс, Дж. С. *До розуміння нерівності*. Журнал аномальної та соціальної психології. 1963. С. 422–436. URL: <https://surl.lu/tnxpyk>.
29. Герцберг, Ф., Моснер, Б., Снайдерман, Б. Мотивація для роботи. Нью Йорк. John Wiley & Sons. 1959. URL: <https://surl.li/gtbkfo>.
30. Десі, Е. Л., Раян, Р. М. *Внутрішня мотивація та самовизначення в людській поведінці*. Нью Йорк. Plenum Press. 1985. URL: <https://surl.li/gnatjm>.

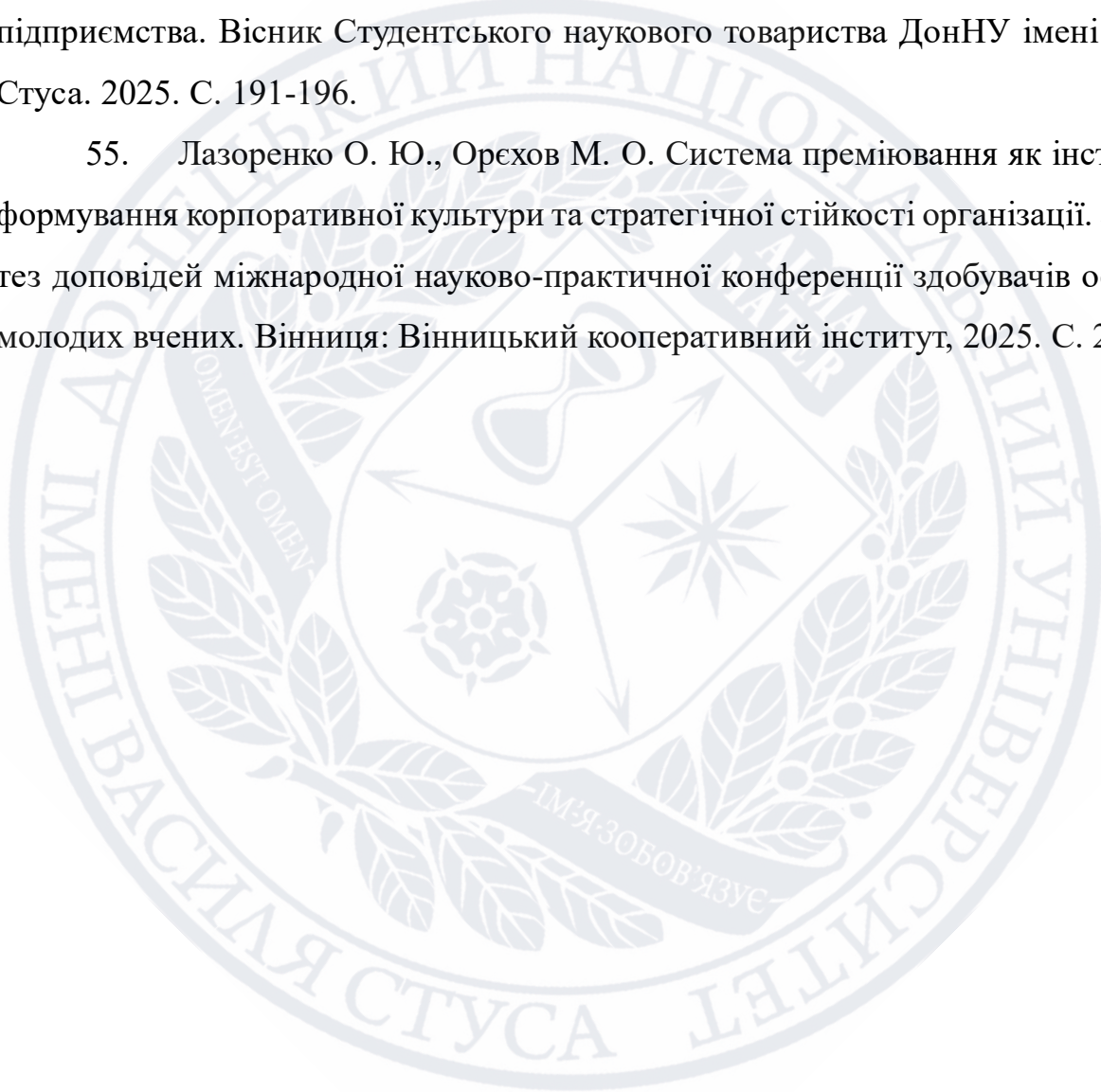
31. ЄРДПО ТОВ «Декоплант». URL: <https://surl.li/dyaceh>.
32. Офіційний сайт ТОВ «Декоплант» URL: <http://www.dekoplant.com.ua/uk/>.
33. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с. URL: <https://surl.lu/zwmddum>.
34. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с. URL: <http://surl.li/cagly>.
35. Офіційний сайт мережі правового розвитку. URL: <http://surl.li/mpohi>.
36. Офіційний сайт державного центру зайнятості. URL: <http://surl.li/bthud>.
37. О.С. Гринькевич, С.О. Матковський, А.В. Сидорова. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посібник. Струк. – Львів : ЛНУ ім. ІванаФранка, 2022. – 480 с.
38. Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР «Про оплату праці». *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. С. 121.
39. Колот А. М., Цимбалюк С. О. *Мотивація персоналу : практикум*. Київ : КНЕУ, 2013. 348 с. URL: <https://surl.li/qdxdbx>.
40. Кучер М.Н., Саурабх Р.П. Вдосконалення системи оплати праці в контексті мотиваційного управління персоналом на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 18. URL: <https://surl.li/jxygkj>.
41. Лучко, М. Р., Стецюк Н. Є. Преміювання як засіб мотивації працівників на підприємствах деревообробної промисловості. *Науковий вісник Ужгородського університету: Економіка*. 2010. С. 102–107. URL: <https://surl.lt/ghjlnn>.
42. Міністерство фінансів України. Методичні рекомендації щодо оцінки фінансового стану підприємств. URL: <https://surl.li/qzjjzm>.
43. Касаційний цивільний суд Верховного Суду. 727/8207/21, Постанова. Преміювання працівників: судові рішення. URL: <https://surl.li/vuyabs>.

44. Кучер М.М., Саурабх Р.П. Вдосконалення системи оплати праці в контексті мотиваційного управління персоналом на промисловому підприємстві. Економіка та суспільство, Випуск № 18. 2018. С. 439-446. URL: <https://surl.lu/kwjtytn>.
45. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. С. 178-182. URL: <https://surl.li/eqswcz>.
46. Янева М. Задоволеність працівників, залученість та індекс лояльності eNPS: порівняльний аналіз. *Європейський журнал економіки та бізнес-досліджень*. 2018. Т. 4, № 1. С. 221–227. URL: <https://surl.li/slsxaw>.
47. Седлак П. Employee Net Promoter Score (eNPS) як одноелементний показник задоволеності працівників: емпіричний досвід польських компаній. *Монографія з питань управління персоналом*. 2020. URL: <https://surl.li/bkboxum>.
48. Ханаправіна Л., Міллат М. А. Роль індексу Employee Net Promoter Score (eNPS) в організаційному розвитку. *Міжнародний журнал досліджень у сфері інженерних технологій та менеджменту (IJETRM)*. 2024. URL: <https://surl.li/vtxubx>.
49. Шейн, Е. Організаційна культура і лідерство. 5-е вид. Wiley. 2017. С. 448. URL: <https://surl.li/jxjvlr>.
50. Едмондсон, А. Психологічна безпека та поведінка навчання в робочих командах. *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44(2). С. 350-383. URL: <https://doi.org/10.2307/2666999>.
51. Едмондсон, А. Відважна організація: як створити культуру психологічної безпеки. Wiley. Нью-Йорк. 2018. С. 240 URL: <https://surl.li/otenis>.
52. Гаммер, М., Чемпі, Д. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. HarperBusiness. Нью-Йорк. 2009. С. 272 URL: <https://surl.li/egijmm>.

53. Бей Г., Серeda Г. 2019. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2(34) (Жов 2019), 93-101. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355>

54. Лазоренко О. Ю. Інтегральний фінансовий аналіз як фундамент проєктної системи преміювання в контексті управління ефективністю підприємства. *Вісник Студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2025. С. 191-196.

55. Лазоренко О. Ю., Орехов М. О. Система преміювання як інструмент формування корпоративної культури та стратегічної стійкості організації. *Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції здобувачів освіти та молодих вчених*. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2025. С. 205-209.



ДОДАТКИ

Додаток А

Етапи життєвого циклу HRM та напрями їх цифрового розвитку

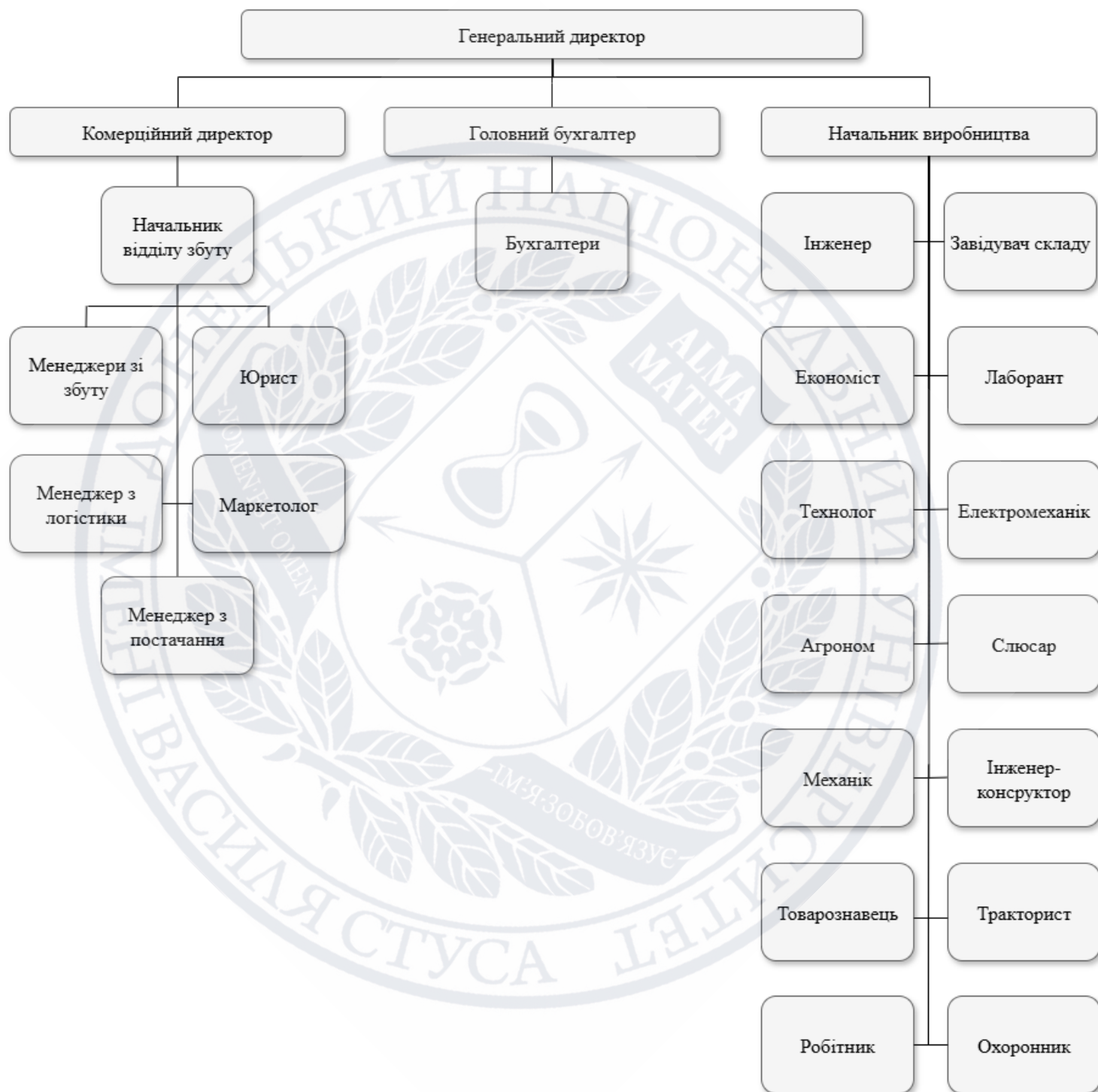
Етап HRM	Зміст етапу	Переваги після оцифрування	Переваги після цифровізації	Переваги після цифрової трансформації
Планування кадрових потреб	Визначення чисельності та структури персоналу, аналіз посад і бюджетів, формування профілів компетенцій.	Електронний облік посад, штатного розпису та вакантних місць; базові звіти у форматі Excel.	Автоматичне оновлення даних у HRIS, аналітика плинності та структури персоналу.	Прогнозування потреб у персоналі за допомогою ШІ, узгодження HR-стратегії з бізнес-цілями.
Підбір і найм персоналу	Скринінг резюме, співбесіди, оцінка компетенцій, підготовка офери.	Електронна база кандидатів; зберігання резюме у CRM-модулі.	Використання ATS-систем (PeopleForce, CleverStaff); автоматичне сповіщення про статус кандидата; аналітика каналів найму.	Використання ШІ для рекрутингу й прогнозування успішності кандидата, інтеграція з HR-брендингом та соцмережами.
Онбординг та адаптація	Ознайомлення з компанією, наставництво, доступ до корпоративних ресурсів, період адаптації.	Електронні чек-листи; цифрові анкети адаптації.	Автоматизований контроль виконання плану адаптації; внутрішній портал новачка.	Інтегровані програми онбордингу з відеокурсами, зворотним зв'язком і аналітикою часу до продуктивності.
Навчання та розвиток	Організація тренінгів, курсів, планування кар'єрного зростання.	Електронна база навчальних матеріалів, облік відвідувань і результатів.	LMS-платформи (Moodle, TalentLMS); автоматичний облік сертифікацій і результатів тестування.	Персоналізовані траєкторії розвитку на основі ШІ, аналітика ефективності навчання (ROI), культура безперервного навчання.
Оцінювання результативності	KPI/OKR, атестації, оцінка 360°.	Електронні форми оцінювання;	Автоматизована система OKR/KPI;	Безперервний перформанс-менеджмент;

	формування індивідуальних планів розвитку.	збереження результатів у базі.	зведені аналітичні звіти.	дашборди у реальному часі; предиктивна аналітика ефективності команд.
Мотивація та винагороди (C&V)	Розрахунок премій, бонусів, грейдів, бенефітів, матеріальної й нематеріальної мотивації.	Електронний облік зарплат і бонусів; архів наказів.	Автоматичне нарахування премій за KPI; зв'язок C&V із результативністю; електронні кабінети працівників.	Сценарне планування компенсацій, AI-аналітика справедливості оплати (Pay Equity), прозора система Total Rewards.
Завершення трудових відносин (Offboarding)	Exit-інтерв'ю, передача знань, закриття доступів, аналіз причин звільнення.	Електронний облік звільнень; архів наказів і заяв.	Електронний документообіг; шаблони розрахункових форм; базова аналітика плинності.	Повністю цифровий процес із електронним підписом, автоматичним відкликанням доступів та AI-аналізом причин звільнень.

Джерело: авторська розробка на основі [1-4; 8-10; 11-20; 22-26]

Додаток Б

Організаційна структура ТОВ «Декоплант»



Додаток В

Додаток В
до Наказового положення
«Стандарту бухгалтерського обліку 25
«Середня фінансова звітність»
(супут. 4 роздату В)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОД/ПІ		
		2025	І	І
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Декодвант"	за ЄДРРНОУ		
Територія	ВІННИЦЬКА	за КАТОТТГ ¹		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФ		
Вид економічної діяльності	Вирощування пшів, горіхів, інших плодівих дерев і чагарників	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	48			
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця Ковалевського, буд. 11-А, с. Мисунівці, Вінницький район, Вінницька область, 22353, Україна	509494		

І. Баланс на 31.12.2024 р

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Активи		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	82.2	63.5
первісна вартість		1001	479.7	479.7
накопичена амортизація		1002	(397.5)	(416.2)
Незавершені капітальні інвестиції		1005	83.9	250.6
Основні засоби:		1010	9616.7	9457.9
первісна вартість		1011	21801.7	23022.4
знос		1012	(12185)	(13564.5)
Довгострокові біологічні активи		1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	0	
Інші необоротні активи		1090	0	
Усього за розділом І		1095	9782.8	9772
ІІ. Оборотні активи				
Запаси:		1100	17474	18701.4
у тому числі готова продукція		1103	13043.1	13267.8
Поточні біологічні активи		1110	0	
Дебиторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1125	10373.5	3701.3
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	917.8	455.9
у тому числі з податку на прибуток		1136	0	
Інша поточна дебиторська заборгованість		1155	197.2	478.2
Поточні фінансові інвестиції		1160	0	
Гроші та їх еквіваленти		1165	5156.2	10502.3
Витрати майбутніх періодів		1170	49.8	48.4
Інші оборотні активи		1190	1036.7	1020.9
Усього за розділом ІІ		1195	35205.2	34908.4
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	0	
Баланс		1300	44988	44680.4

Продовження додаток В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	547.2	547.2
Додатковий капітал	1410	258.2	195
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27393.7	28653.1
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	28199.1	29395.3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	453.4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	2715.2	2674.4
розрахунками з бюджетом	1620	318.5	288.4
у тому числі з податку на прибуток	1621	278.1	276.5
розрахунками зі страхування	1625	34	11.5
розрахунками з оплати праці	1630	122.7	25.5
Доходи майбутніх періодів	1665	35.6	16.5
Інші поточні зобов'язання	1690	13562.9	11815.4
Усього за розділом III	1695	16788.9	14831.7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	44988	44680.4

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024 р.			
Стаття		Форма N 2-м	Код за ДКУД
1	Код рядка	За звітний період	1801007
2	3	4	За аналогічний період позаєвітного року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34282.7	31861.7
Інші операційні доходи	2120	1109.7	1780.8
Інші доходи	2240	419	78.8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	35811.4	33721.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(17206.5)	(15431.7)
Інші операційні витрати	2180	(17001.6)	(16740.8)
Інші витрати	2270	(67.4)	(4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(34275.5)	(32176.5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1535.9	1544.8
Податок на прибуток	2300	(276.5)	(278.1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1259.4	1266.7

Керівник _____
(підпис)
Головний бухгалтер _____
(підпис)

Бенкоський Сергій Романович _____
(ініціали, прізвище)
Бабенко Світлана Дмитрівна _____
(ініціали, прізвище)

¹ Класифікатор ідентифікації територіальної податкової території підприємства (код).

Додаток Г

Додаток Г
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спроможна фінансова звітність»
(пункт 4 розділу 6)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2024	1	1
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Декомплант"	за СДРГОУ		
Територія	ВІННИЦЬКА	за КАТОТТГ		
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Вирощування м'якіс, горіхів, інших плодових дерев і чагарників	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	53			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Ковалівського, буд. 11-А, с. МИКУЛІНИЦЬ, ЛІТНІСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА обл., 22353	509494		

І. Баланс на 31.12.2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	2.9	82.2	
первісна вартість	1001	396.4	479.7	
накопичена амортизація	1002	(393.5)	(397.5)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	83.9	
Основні засоби:	1010	10578.8	9616.7	
первісна вартість	1011	20644.9	21801.7	
знос	1012	(10066.1)	(12185)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	10581.7	9782.8	
II. Оборотні активи				
Завсес:	1100	18637.4	17474	
у тому числі готова продукція	1103	10975.8	13043.1	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	546.4	10373.5	
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	576.3	917.8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	390.9	197.2	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7191.7	5156.2	
Витрати майбутніх періодів	1170	41.6	49.8	
Інші оборотні активи	1190	1048.2	1036.7	
Усього за розділом II	1195	33380.1	35205.2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0		
Баланс	1300	43931.8	44988	

Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	547.2	547.2
Додатковий капітал	1410	0	258.2
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26127	27393.7
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	26674.2	28199.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	3545.3	2715.2
розрахунками з бюджетом	1620	130.2	318.5
у тому числі з податку на прибуток	1621	97.9	278.1
розрахунками зі страхування	1625	28.3	34
розрахунками з оплати праці	1630	95.2	122.7
Доходи майбутніх періодів	1665	54.8	35.6
Інші поточні зобов'язання	1690	13403.8	13562.9
Усього за розділом III	1695	17257.6	16788.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	43931.8	44988

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023 р.

Форми N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31861.7	22566.7
Інші операційні доходи	2120	1780.8	2479.6
Інші доходи	2240	78.8	19.1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	33721.3	25065.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15431.7)	(9795.6)
Інші операційні витрати	2180	(16740.8)	(14666.8)
Інші витрати	2270	(4)	(59)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(32176.5)	(24521.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1544.8	544
Податок на прибуток	2300	(278.1)	(97.9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1266.7	446.1

Керівник

(підпис)

Дусеянов Олександр Вікторович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Бабенко Світлана Дмитрівна

(ініціали, прізвище)

* Інформація для внутрішнього користування: зазначено за підписом керівника/керівниці

Додаток Д

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Деконлант"	Дата (рік, місяць, число)	2023 01 01
Територія	ВІННИЦЬКА	за ЄДРНОУ	32701558
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	1338202180391928
Вид економічної діяльності	Виробництво їжі, напоїв, тютюну, алкоголю, тютюну і маючих	за КОПФ	240
Середня кількість працівників, осіб	48	за КВЕД	01.25
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця Кошовийського, буд. 11-А, с. МИКУЛИНЦІ, ЛІТІНСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА ОБЛ., 22353		509494

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код радика	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,7	2,9
Первісна вартість	1001	396,4	396,4
Накопичена амортизація	1002	(385,7)	(393,5)
Незвершений капітальні інвестиції	1005	1 934,8	-
Основні засоби :	1010	10 100,6	10 578,8
первісна вартість	1011	18 130,2	20 644,9
зносу	1012	(8 029,6)	(10 066,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	12 046,1	10 581,7
II. Оборотні активи			
Залишки :	1100	19 551,5	18 637,4
у тому числі готові продукти	1103	9 148,2	10 975,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	4 178,0	5 464,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	978,2	576,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	300,4	390,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 492,5	7 191,7
Витрати майбутніх періодів	1170	39,5	41,6
Інші оборотні активи	1190	504,8	1 048,2
Усього за розділом II	1195	29 044,9	33 350,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	41 091,0	43 931,8

Продовження додатку Д

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	547,2	547,2
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 680,9	26 127,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	26 228,1	26 674,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 131,4	3 545,3
розрахунками з бюджетом	1620	226,4	130,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	187,3	97,9
розрахунками зі страхування	1625	35,0	28,3
розрахунками з оплати праці	1630	108,7	95,2
Доходи майбутніх періодів	1665	73,9	54,8
Інші поточні зобов'язання	1690	9 287,5	13 403,8
Усього за розділом III	1695	14 862,9	17 257,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	41 091,0	43 931,8

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2022** р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 566,7	26 444,7
Інші операційні доходи	2120	2 479,6	351,3
Інші доходи	2240	19,1	46,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25 065,4	26 842,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 795,6)	(10 581,2)
Інші операційні витрати	2180	(14 666,8)	(15 037,8)
Інші витрати	2270	(59,0)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(24 521,4)	(25 619,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	544,0	1 223,0
Податок на прибуток	2300	(97,9)	(220,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	446,1	1 002,9

Директор:  Дубенок Олександр Вікторович
 Голова:  Бабенко Світлана Дмитрівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Е

Динаміка посадових окладів працівників у 2022–2024 роках

Назва структурного підрозділу	Посада	2022	2023	2024
		Посадовий оклад на штатну одиницю, грн		
Адміністрація	Генеральний директор	7600	8500	8500
	Директор комерційний	6500	7100	8500
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	6500	7100	8000
	Бухгалтер	6500	7100	8000
Відділ збуту	Начальник відділу збуту	6500	7100	8000
	Менеджер зі збуту	6500	7100	8000
	Юрист	6500	7100	8000
	Фахівець методів розширення ринку збуту (маркетолог)	6500	7100	8000
Виробництво	Начальник виробництва	6500	7100	8000
	Інженер з підготовки виробництва	6500	7100	8000
	Економіст з матеріально-технічного забезпечення	6500	7100	8000
	Технолог з агрономії	6500	7100	8000
	Агроном відділення	6500	7100	8000
	Головний механік	6500	7100	8000
	Завідувач складу	6500	7100	8000
	Лаборант (біологічних досліджень)	6500	7100	8000
	Електромеханік	6500	7100	8000
	Слюсар з ремонту с/г машин та устаткування	6500	7100	8000
	Інженер-конструктор машин та устаткування с/г виробництва	6500	7100	8000
	Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів	6500	7100	8000
	Товарознавець	6500	7100	8000
	Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва	6500	7100	8000
	Робітник з комплексного обслуговування сільськогосподарського виробництва	6500	7100	8000
	Охоронник	6500	7100	8000

ДОДАТОК Є

Аналіз наявних HR-процесів у ТОВ «Декоплант»

HR-процес	Зміст процесу на підприємстві	Проблеми та обмеження	Наслідки для ефективності HR-системи
Планування кадрових потреб	Визначення чисельності та вимог до посад здійснюється керівниками; розробка посадових інструкцій – на рівні підрозділів.	Відсутність стратегічного кадрового планування; відсутня централізована аналітика.	Ризик дефіциту персоналу та нерівномірного навантаження.
Пошук і найм персоналу	Керівники проводять пошук кандидатів, співбесіди та ухвалюють рішення про найм.	Відсутність ATS-систем і стандартів добору; висока суб'єктивність оцінювання.	Зниження якості підбору, збільшення строків закриття вакансій.
Онбординг та адаптація	Ознайомлення з роботою здійснюють керівник і колеги.	Немає регламентованої програми адаптації, Welcome-процесів, наставництва.	Подовження адаптації, ризик дезорієнтації нового персоналу.
Навчання та розвиток	Інвестиції у навчання відсутні; внутрішні програми не реалізуються.	Немає системи розвитку компетенцій; відсутні індивідуальні плани розвитку.	Зниження кваліфікації персоналу, ризик плинності.
Оцінювання результативності	КРІ застосовуються лише до виробництва та збуту.	Відсутні оцінка компетенцій, регулярні review, єдина система оцінювання.	Обмежена керованість продуктивністю, нерівномірна мотивація.
Мотивація та винагороди	Діють окремі премії, 13-та зарплата, безвідсоткові позики.	Відсутність прозорості С&В-системи; премії доступні лише частині персоналу.	Зниження залученості та відчуття справедливості.
Корпоративна культура	Формується на рівні підрозділів; залежить від керівників.	Немає єдиних цінностей та політик; ризик появи токсичних практик.	Нестійкість соціально-психологічного клімату.

Внутрішні комунікації	Комунікація переважно усна або через месенджери.	Відсутність корпоративної платформи; відсутня фіксація HR-комунікацій.	Ризик втрати інформації та несинхронності рішень.
Завершення трудових відносин	Offboarding не стандартизований; exit-інтерв'ю не проводяться.	Відсутність аналітики причин звільнень; не формуються HR-висновки.	Зростання плинності, втрата управлінської інформації.

Джерело: авторська розробка.

