

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
КОСТРОВОЇ КАТЕРИНИ ВІТАЛІЇВНИ**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ
ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Кострова К. В.*

Науковий керівник:
доктор філософії з економіки,
доцент
_____ Ірина КУБАРЕВА

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Дослідження понятійно-категоріального апарату формування та використання персоналу підприємства.....	6
1.2 Формування методичного інструментарію для аналізу ефективності формування та використання персоналу підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	23
2.1 Характеристика підприємства та напрямів його діяльності.....	23
2.2 Діагностика ефективності діяльності та роботи персоналу компанії.....	33
2.3 Ідентифікація потенційних резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу підприємства.....	40
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	46
3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності роботи персоналу підприємства.....	46
3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції.....	51
3.3 Організаційні передумови імплементації запропонованих бізнес-пропозицій.....	58
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні успіх підприємства залежить від кадрового потенціалу підприємства, його рівня мотивації, якості виготовленої продукції і темпу роботи. На рівень розвитку підприємства напряму впливають способи і цілі формування та використання персоналу. У сфері аудиту особливо цінуються критерії кваліфікації і досвіду, оскільки від якості наданих послуг залежить майбутнє клієнта і його компанії. Зараз, коли вимоги до бізнесу зростають як ніколи важливо йти в ногу із часом та технологіями, відбирати справжніх фахівців своєї справи і інвестувати у їх навчання та розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади управління персоналом формувались під впливом як класичних, так і сучасних наукових шкіл. Становлення цього напряму розпочалось з розробок Ф. Тейлора [2] щодо факторів впливу на продуктивність праці співробітників, він зауважив, що продуктивність праці пов'язана із рівнем матеріального стимулювання. Е. Мейо [3] акцентує на соціально-психологічних факторах у діяльності працівників. Анрі Файоль [10], який заклав основи системного підходу до організації та контролю. На сучасному етапі комплексне дослідження інструментів підвищення продуктивності праці та покращення адаптації і мотивації персоналу вивчали і продовжували вчені Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. [1]. Жмай О. В. та Чепурна Л. В. [32] зробили висновок, що шляхом мікронавчання можна підвищити продуктивність праці, залученість співробітників та гнучкість системи навчання та розвитку. Герчанівська С. В. та Стемковська І. В. [12] наголошують над творчим та інтелектуальним потенціалом співробітників, який визначає подальший успіх компанії, та що має бути персонал-стратегія, яка визначає місію, візію та цілі у роботі з людьми. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. [16] пропонують бально-факторний метод оцінки посад – грейдування. Семенов А. Г., Юсипчук Л. А. [31] виокремлюють 5 видів резервів підвищення ефективності управління персоналом.

Мета дослідження. На основі дослідження теоретико-методичних підходів до формування та використання персоналу підприємства розробити пропозиції для підвищення ефективності роботи персоналу ТОВ «Nexia DK Audit».

Відповідно до зазначеної мети у ході дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та сформувані методичний інструментарій аналізу ефективності формування і використання персоналу;
- проаналізувати фінансово-економічний стан та ефективність формування і використання персоналу підприємства;
- розробити заходи та обґрунтувати їх доцільність щодо підвищення ефективності формування і використання персоналу підприємства;

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективного формування і використання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні рекомендації ефективного формування та використання персоналу підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод узагальнення для дослідження теоретичних підходів до формування та використання персоналу підприємства, визначення сутності понятійно-категоріального апарату та систематизації наукових підходів до оцінювання ефективності персоналу. Метод систематизації для формування методичного інструментарію аналізу ефективності формування та використання персоналу підприємства та групування факторів впливу на кадрові процеси. Метод порівняння для оцінки змін фінансово-економічних показників, чисельності персоналу, продуктивності праці, фонду оплати праці, рентабельності персоналу та інших показників діяльності підприємства за 2023–2025 рр. Метод фінансових коефіцієнтів для оцінювання фінансового стану підприємства, зокрема показників автономії, фінансової стабільності, ліквідності, продуктивності праці, зарплатовіддачі, трудомісткості та рентабельності персоналу. Метод SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності підприємства. Метод PESTEL-аналізу для оцінювання впливу зовнішніх факторів

на діяльність підприємства. Метод аналізу п'яти сил Портера застосовано для оцінки конкурентного середовища та ринкових позицій підприємства. Метод експертного оцінювання використано для формування карти експрес-діагностики ефективності формування та використання персоналу. Метод прогнозування та економічного обґрунтування застосовано для оцінки соціально-економічної доцільності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у розробці та можливості впровадження підходів у діяльність HR-відділу підприємства з метою зменшення плинності кадрів, пришвидшення процесу адаптації нових співробітників та підвищення продуктивності персоналу. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій, навчальних матеріалів, структурованих інструкцій, механізму наставництва та підходів до адаптації персоналу у діяльності ТОВ «Nexia DK Audit» для скорочення часу навчання нових працівників і зниження кількості помилок у процесі виконання професійних завдань. Запропонований підхід може бути використаний HR-відділом підприємства під час удосконалення системи онбордингу та управління персоналом, а також адаптований іншими компаніями сфери аудиту й консалтингу. Окремі результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі під час викладання дисциплін з управління персоналом.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти з питань праці, зайнятості населення та соціально-економічного розвитку, такі як Кодекс законів про працю, Закон України №2866-IV «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» та Закон України № 108/95-ВР «Про оплату праці». Також фінансова звітність підприємства «Nexia DK Audit» за 2023-2025 роки, річний звіт компанії про результати діяльності. Та наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у напрямку управління персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Дослідження понятійно-категоріального апарату формування та використання персоналу підприємства

В умовах сьогодення, коли кризи стали невід'ємною частиною реальності, а персонал у важкий період стає тільки все більше демотивованим, є нагальна потреба у ефективному формуванні і використанні людських ресурсів компанії. Керівники як і раніше прагнуть удосконалити складову організації, придумуючи діючі стимули і відбираючи найкращих кандидатів на співбесідах. Директор, маючи обов'язок управління підприємством, автоматично має розвивати і ефективно залучати персонал до виконання завдань у цілях діяльності компанії.

Персоналом підприємства вважають коло осіб, об'єднаних трудовим договором із організацією, що мають потрібні здібності, навички і кваліфікацію. Кожна компанія має спільні цінності і бачення, до яких ця група людей прагне. Вчені мають 2 бачення розуміння кадрового потенціалу підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення персоналу підприємства

Ознака	Персонал як трудовий ресурс	Персонал як основа успіху компанії
Мета	Стабільність, отримання потрібного результату	Адаптувати працівників до умов зовнішнього середовища, згуртувати і об'єднати.
Підхід лідера	Контроль виконаних завдань, вплив авторитету лідера	Заходи мотивації і підтримки своєї команди.
Розвиток	Немає потреби, фокус на результат прямо зараз.	Є необхідністю, розвиток зараз – майбутній успіх.
Переваги	Низькооплачувана праця, економія часу над розвитком компанії.	Якісна взаємодія працівників і керівництва, прагнення кращого, залучення до змін і інновацій.
Недоліки	Нижча продуктивність праці, ризик втрати професіоналу,	Відсутність швидко-отриманих результатів.

Джерело: розроблено автором на основі [1]

З табл. 1.1 видно, що теорії мають різний вплив до управління персоналом, а отже, і по-різному впливають на успіх організації. Наразі все більше підприємств переходять до другого визначення, де персонал є основою успіху, але «батьком» і основоположником праці «The principles of scientific management», у якій обґрунтовано, що людина є чимось матеріальним, на чому можна зекономити і тим, чим можна керувати, став американський науковець – Фредерик Тейлор [2, с. 5]. У його праці розповідається про Рузвельда, що вважати людей і деякі їх дії мартотратством, що в управлінні має бути орієнтація не на людей, а на систему, де акцент на продуктивності і результаті, а не на розвитку працівників. Він провів експеримент піднявши виробничу норму з близько 12 тонн чугуна до норми в майже 3,8 разів більшої, запросивши для цього певну кількість здорових і сильних чоловіків, аби зрозуміти, чи зможуть вони підвищити продуктивність праці. У результаті експерименту більшість з учасників даного дослідження не можуть займати потрібну посаду і виконувати важливі для підприємства умови. Але четверта частина з них, маючи трохи відпочинку, можуть досягти потрібного результату, який раніше виконували приблизно 500- 600 осіб. Вчений вважав, що існує концепція «процвітання», що базується на принципах велика заробітна плата у працівника – низькооплачувана робоча сила у керівника, коли чим більше товарів зможе продати робітник, тим кращий результат буде для нього самого. Але чи справді так працює? Чи може працівник, не маючи особистісного розвитку, професійно зростати, є відкритим питанням. У 1880-тих роках Тейлором була створена так звана школа наукового менеджменту. Вчений виділяв основні критерії роботи: мають бути встановлені норми і стандарти, також, що для кожної людини є своя робота, і людина не може бути відповідною всім завданням, а праця має бути правильно розподіленою, де керівник – планує, а працівник – виконує, і мотивування має бути пропорційним результату і кількості виконаної роботи.

Заробітна платня завжди була стимулом для людей, це і є основною причиною, на мою думку, працевлаштування, але чи достатньо цієї мотивації для ефективної діяльності, тут на заміну теорії Тейлора прийшов у 1945 році прийшов Елтон Мейо. У своїй праці: «Social problems of an industrial civilization» він зазначав,

що організація повинна мати дві паралельні цілі – ефективність і раціональність [3, с. 54]. Вчений писав, що важливо задовольняти особистісні мотиви працівників. На прикладі стародавніх племен він пояснив, що установивши між людьми єдність і гармонію – базові матеріальні потреби автоматично задовольняються. Вчений вважає, що неможливе нормальне співіснування юрби непов'язаних індивідів – це створює авторитарне управління і заважає вільно самовиражатися, змушуючи підкорюватися верхівці керівної «еліти». Можна зробити висновок, що аби підприємство досягало значних успіхів, окрім ефективності має бути добре розвинена команда робота і згуртованість. Вже у XX столітті Елтон Мейо разом із Абрахамом Маслоу і Мері Паркер Фоллетт заснували школу людських відносин (рис. 1.1).

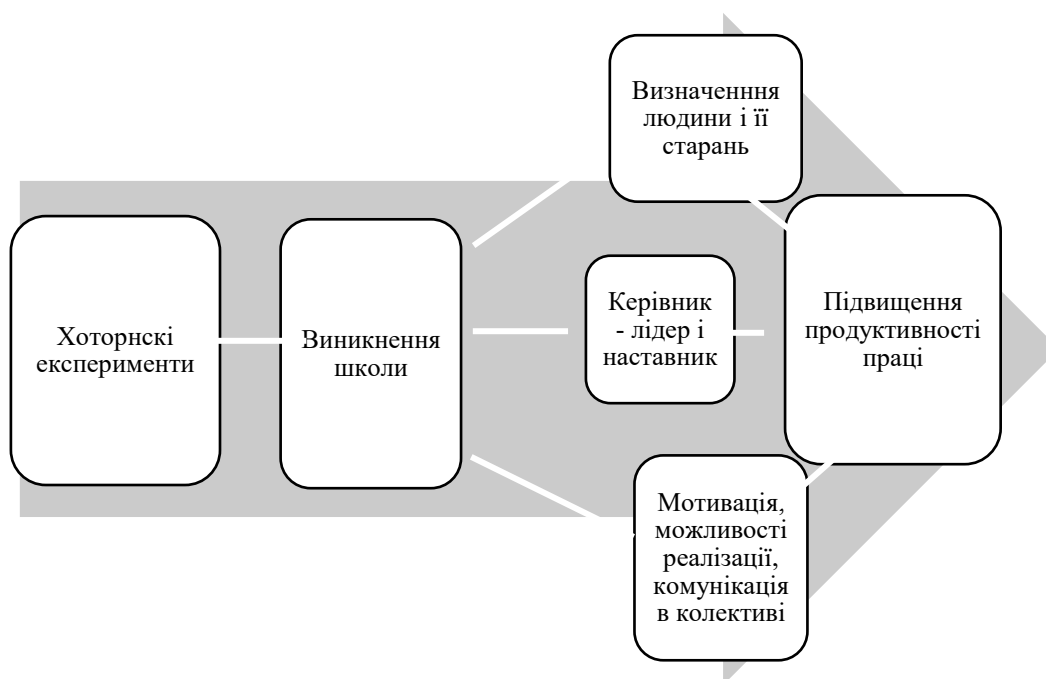


Рисунок 1.1 – Розвиток школи людських відносин

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 17]

Школа просуvala ідею впливу людського фактору. Що людині потрібна емоційна підтримка, клімат у середині організації. Що інколи є те, що може спонукати до роботи сильніше, ніж це робить керівник. Наприклад, з часом всі працівники створюють свої об'єднання і підгрупи, у кожній з яких ще з початку існування закладені норми і правила, яких всі притримуються. Ця школа дала зрозуміти, що задача керівника полягає не лише у перевірці виконаних завдань і

постановці нових задач, а у здатності розвивати співпрацю між працівниками, і орієнтації на потреби працівника. Керівник має бути лідером, а не лише контролером. У важкі часи саме така практика здатна долати перешкоди, і виживають лише ті організації, де персонал і керівна ланка здатні підтримувати, мотивувати і надихати одне одного. Саме це відображає сутність трансформаційного лідерства. Як казав Джеймс МакГрегор Бернс [5], лідер має спрямовувати підлеглих на досягнення спільної мети заради задоволення потреб усіх сторін. Лідер має бути справедливим і цим створювати довірчі відносини у команді, чітко визначати мету і результат виконання конкретного завдання, а не лише шлях до отримання даного результату. Має залучати до обговорення і давати новим талантам проявити себе і втілити свої ідеї. Вважати необхідним додаткове навчання для співробітників, аби вони вдосконалювали свої знання. На мою думку, бути лідером – це кебета, якої не має кожна людина, це те, що треба вивчати і напрацьовувати.

Басс підтвердив думку, про те, що втілювати сучасне управління підприємством треба комплексно і визначив для цього 4 напрями [6]: вплив через довіру до лідера і його бачення, через розуміння потреб і підхід до кожного працівника окремо, через формулювання чітких і досяжних цілей і спонукання до нового і ще невіданого.

Тобто, персонал має розуміння в економіці у вигляді вирішального фактору, який підвищує унікальну цінність організації. Це поняття складається із двох взаємопов'язаних послідовних частин – формування (рис. 1.2) і використання (рис. 1.3) персоналу. Формування персоналу – це процес планування, пошуку, відбору і найму робочої сили, що має на меті забезпечення підприємства трудовими ресурсами із потрібними знаннями, характеристиками і навичками. Використання персоналу – процес поділу працівників і надання переліку обов'язків, що супроводжується створенням потрібного середовища для їх функціонування, для досягнення цілей компанії. Він включає мотивацію, розподіл завдань і розвиток кожного працівника.

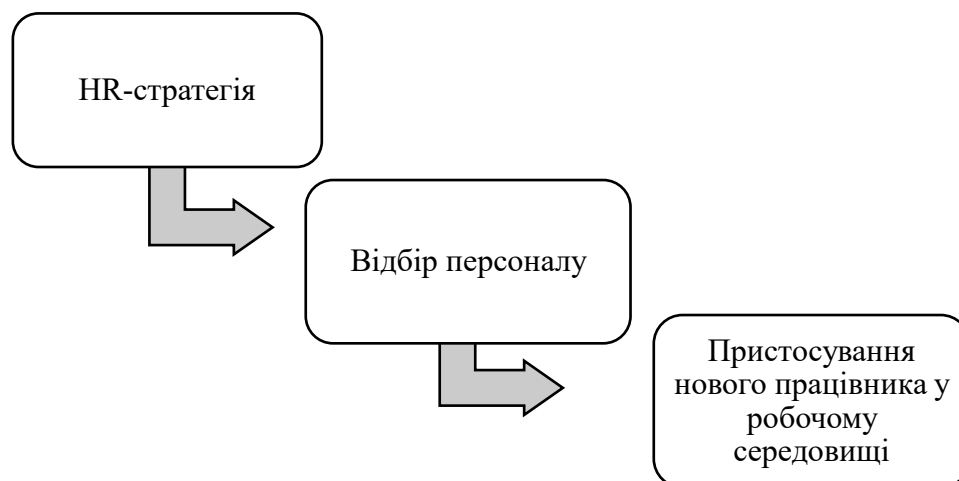


Рисунок 1.2 – Складові елементи формування персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [7, с. 50]

Виходячи із рис. 1.2, перший етап формування персоналу має на меті встановлення потреби у кадрах, і їх обсягах. Здійснює планування і формування витрат на навчання, оплату праці і розвиток персоналу. Другий етап здійснює пошук персоналу, що мають потрібні професійні навички і людські якості. А третій – допомагає швидше адаптуватися у новому просторі і зробити всі задачі доступними, простими і приємними до виконання.



Рисунок 1.3 – Етапи використання персоналу організації

Джерело: розроблено автором на основі [8]

На рис. 1.3 зображено 5 етапів використання персоналу організації. Спершу цей процес починає етап навчання працівників – це дозволяє розвивати технічні і особистісні якості кожного працюючого, навчає стресостійкості і командної роботи. Як результат, якість виконаної роботи зростає. На другій стадії проходить перевірка виконання КРІ (ключових показників ефективності) і якості роботи. Далі

– розробка матеріальної і нематеріальної мотивації. Це може бути преміювання чи визнання успіхів працівника, додаткові соціальні вигоди: медичне страхування, оплата абонементу на спортивних секціях, чи додаткові безкоштовні навчальні програми. Це допомагає перейти до наступної частини, де формується корпоративна культура, встановлюються етичні норми і правила. І закінчується цей шлях аналізом плинності кадрів, визначенням причин і встановленням зворотнього зв'язку.

На ефективність формування і використання персоналу впливають кілька факторів (табл. 1.2). Внутрішні фактори впливу очолюють ті чинники, які діють на організацію із внутрішнього боку, які зумовлені роботою самого підприємства. З них важливу роль займає мотивування працівників робити краще, більше і швидше, така мотивація може бути матеріальною (вища заробітна плата, премії) та нематеріальною (визнання гарних результатів робітника, можливості до зростання). Від того, наскільки залученим і зацікавленим буде працівник залежить результат не тільки виконаної даної роботи, а і подальші успіхи компанії. Також особливе місце з цих факторів займає стиль управління, від того, як керівник буде ставити задачі і комунікувати із працівниками, напряду залежать результати їх роботи. Із цього також випливає, чи досконало лідер розподілить обов'язки між людьми на підприємстві. Зовнішніми, на відміну від перших, є ті, що знаходяться поза підприємством, але відіграють значну роль у його діяльності. Тут впливовими є рівень конкуренції за кваліфіковану робочу силу, стан ринку праці (збалансований, дефіцитний, надлишковий, кризовий і перехідний) та фінансово-економічне становище країни.

Таблиця 1.2 - Фактори впливу на ефективність формування і використання персоналу

Внутрішні фактори впливу	Зовнішні фактори впливу
Мотивація	Рівень конкуренції за цінного співробітника
Стиль управління керівника	Стан ринку праці
Умови праці (наявність кар'єрного зростання, соціальні послуги, тощо)	Економічне становище в країні
Методи оцінки відбору працівників на співбесідах	Якість кваліфікації майбутніх співробітників
Режим роботи	Вимоги законодавства

Джерело: розроблено автором на основі [9, с.106]

Проаналізувавши трактування вчених щодо формування і використання персоналу можна зрозуміти, що є кілька поглядів для опису цього поняття. Фредерік Тейлор вважав, що максимальний результат можливий при мінімальних затратах [2, с. 10]. Він робив акцент на продуктивності і організації праці. Анрі Файоль вважав [10, с. 14], що без ефективного управління трудовими ресурсами неможливо досягти високих результатів роботи, тому він наголошував на розподілі праці між працівниками, плануванні і контролі їх роботи. Пітер Друкер сформував визначення інакше: вчений казав, що треба «робити правильні речі, а не робити речі правильно», аби усунути проблему, то треба діяти на її причини, а не на наслідки. На його думку, компанія має бути спрямованою до єдиної спільної цілі, і що немає сенсу робити непотрібну роботу, навіть, якщо зробити її добре. Геррі Беккер казав [11, с.31], що ефективність прямопропорційна вкладенням у освіту і розвиток персоналу. Чим більше буде вкладено інвестицій і сил у працівників, до тим кращого результату вони дійдуть. А у праці Герчанівської та Стемковської [12, с. 204] виділено критерії: комплексність HR-процесів, стратегічний підхід і якісний підбір персоналу. Тільки зазвичай сукупності цих елементів можна досягати високих успіхів.

Ефективність формування і використання персоналу є важливим критерієм успіху компанії. Першою причиною є зменшення витрат. Оскільки економічна вигода напряму залежить від персоналу, можна зробити висновок, що це має суттєвий вплив на кінцевий результат компанії. Компанія змушена витратити кошти на пошук і проведення співбесід, аби знайти нових фахівців. Ефективність виконання робіт, розрахованих на дану вільну посаду, знижується, оскільки керівник або перерозподіляє задачі між іншими учасниками процесів, або робота перебуває у простой, поки для виконання її не буде знайдена людина. Від якості допомоги адаптуватися новим працівникам залежить, наскільки швидко працівник зможе працювати на свою повну потужність. Також професійне навчання (різноманітні курси і тренінги) дає змогу підвищити якість послуг і рівень кваліфікації персоналу, завдяки чому можна отримувати більші прибутки, оцінивши товари у вищу вартість. Унікальною перевагою можуть стати

компетенції працівників, їх технічний досвід та навички. Ще важливу роль відіграє атмосфера у колективі, для кожного споживача було б приємно, якби команда проявляла єдиний підхід у роботі з клієнтами, а цим - підіймала репутацію компанії, оскільки покупці товарів/послуг напряду роблять оцінку організації після взаємодії із її працівниками. А отже, якість обслуговування грає ключову роль для формування ім'я бренду. Тому важливо, аби працівники були привітними і зацікавленими у своїй роботі. Ще можна додати, що потрібно прислухатися до персоналу і втілювати деякі їх ідеї, створювати щось інноваційне і корисне – це підійме конкурентоспроможність компанії. Одна людина неспроможна постійно придумувати щось нове і унікальне, тому треба задіяти якомога більше аудиторії. Можна додати, що розподіл відповідальності за прийняття рішень дозволяє пришвидшити час реалізації проєкту. Оскільки, чим менше етапів обробки і погодження проходить товар, тим швидше він потрапить до рук клієнта. Більше того, цим активніше керівник підтримує розвиток його співробітників, тим меншим є плинність кадрів. Співробітник має почувати себе залученим і корисним, що його праця дійсно важлива компанії. Це допомагає сформувати команду із кращих фахівців і підняти HR-рівень підприємства.

Отже, ефективність формування і використання персоналу – система, яка складається з кількох критеріїв, такі як пошук, підбір, адаптація і розвиток персоналу, і має пряму взаємозалежність між станом працівників на робочому місці і рівнем конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Формування методичного інструментарію для аналізу ефективності формування та використання персоналу підприємства

Визначення методів оцінювання ефективності відбору і залучення кадрової частини підприємства – є одним із основних етапів до розвитку організації. Існування персоналу не достатньо для реалізації стратегії зростання, важливим

фактором є моніторинг і оцінка цієї складової. Це не дискретна величина, а сукупність дій від внеску у людину на підприємстві до отриманого результату від даного працівника. До неї входять 6 чинників, які утворюють єдину систему (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Чинники оцінки ефективності формування і використання кадрового менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [13, с.78]

Першим є економічний результат, коли працівники спроможні утворювати додану вартість. Цей критерій розраховує скільки чистого прибутку приходить від кожного працівника. Для розрахунку часто використовують показник рентабельності інвестицій – показник, який визначає, скільки прибутку припадає на певну суму витрат у формулі (1.1). Завдяки ньому можна зрозуміти, які рішення будуть економічно доцільними.

$$ROI = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Інвестиції}} * 100\% \quad (1.1)$$

З формули 1.1 можна зробити висновок, чим більшим рентабельність інвестицій, тим більшим є прибуток, а отже, вкладені у персонал, його навчання, заробітну плату, премії і розвиток, кошти використовуються ефективно. Також розраховують продуктивність праці, чим вищою є цей показник – на меншу кількість людей виконано більше роботи і вища виручка відповідно.

Другим критерієм є раціоналізація підбору персоналу. Він показує, наскільки чітко визначені потрібні компетенції на вакансію – чи закриває кандидат потреби компанії у людині, і скільки часу і фінансів було витрачено на закриття даної вакансії. Значний акцент приділяється онбордингу – адаптації нового працівника, аби пришвидшити, але лишити на високому рівні перехід до повноцінної роботи. Це дозволить уникнути плинності кадрів та отримувати кращі результати.

Далі є плідність експлуатації робочого часу. Кожен працівник має виконувати «потрібні» завдання, аби уникнути дублювання вирішення і дармової втрати часу. Тут у пріоритеті має бути спрощення організаційної структури, аби зменшити термін очікування прийняття рішень. Також потрібно фіксувати порушення дисципліни та прогули. Методом визначення норми прогулів є коефіцієнт абсентеїзму [9, 110]. Він показує, яку частину робочого часу загубив працівник, сюди можуть належати відгули без збереження заробітної плати, лікарняні, запізнення і тд, і розраховується за формулою (1.2).

$$K_{\text{абсентеїзму}} = \frac{\text{Пропущені дні}}{\text{Всього днів}} * 100\% \quad (1.2)$$

З формули видно, що завдяки коефіцієнту можна визначити рівень залученості кожного працюючого. Якщо значення складає 2-3% - показник на нормальному рівні, працівник активний і мотивований, а якщо рівень є вищим за 5%, то можливо є проблеми із емоційним станом працівника у середовищі компанії або організація праці недостатня, а отже, і стимулу працювати більше і краще немає. Також варто дослідити, чи гідними є умови праці. Для цього гарною ідеєю

може стати анонімне анкетування працівників, аби зрозуміти стан їх задоволеності роботою, і умовами праці та оплати.

Враховуючи потребу компаній у діагностиці частоти і причин відсутності працівників на робочому місці варто зазначити про існування фактору Бредфорда [14, с. 126]. Завдяки цьому можна зрозуміти, наскільки впливовим є пропуск працівника, навіть, якщо він короткочасний, і наскільки це зменшить продуктивність і результативність організації. Аналіз довів, що у деяких випадках, часті пропуски на 1-2 дні наносять більше «урону», ніж 1 лікарняний на кілька днів. Для розрахунку даного фактору варто скористатися формулою (1.3).

$$B = S^2 * D, \quad (1.3)$$

де S – кількість випадків неявки; D – сумарна тривалість відсутності.

При факторі від 0 до 49 – низький рівень, що не потребує вирішення проблем, від 50 до 100 – помірний, це етап, коли варто зосередити свою увагу на цьому і обговорити дане питання із працівником – якою є причина його відсутності, а від 100 і більше – потребує вирішення проблеми.

Компаніям слід розраховувати вартість відсутності працівника на робочому місці за формулою (1.4), аби розуміти, скільки компанія втратила грошей через неявку робітника, також це може допомогти поставити дисципліну, показуючи команді, наскільки це є впливовим.

$$\text{Сума збитків} = (C * E_{\text{нр}}) * K_{\text{днів}}, \quad (1.4)$$

де C - ставка працівника денна; $E_{\text{нр}}$ – еквівалент невиконаної роботи; $K_{\text{днів}}$ – кількість пропущених днів.

Без розвитку і освіти працівників неможливе їх подальше зростання, а отже, і зростання компанії, де вони працюють. З роками методика виконання завдань оновлюються, технології розвиваються, тому важливо йти в ногу з прогресом. На цьому етапі важливо чітко визначити шлях і план удосконалення знань і навичок

кадрового сектору організації, аби забезпечити готовність до інновацій і змін. Важливо враховувати швидкість особистісного і професійного зростання співробітників, аби визначити ступінь успішності використання персоналу.

Окрім цього, впливовим нематеріальним активом організації – є психологічний клімат і рівень взаємодії у колективі. Завдяки цьому, кожен працівник усвідомлює свою цінність і здатен краще виконувати поставлені задачі. Ступінь мотивації має не менш важливе значення, керівництво має спонукати і надихати працівників на досягнення нових звершень і вершин. Задоволений персонал може краще продати або виконати послугу клієнта, а отже, обслуговування покращується.

Останнім вектором – є вектор стійкості. Це можливість утримання кваліфікований робітників на потрібній посаді підприємства. Це дозволяє зменшити плинність кадрів, підняти експертність і якість виконання послуг.

Для поліпшення методичного інструментарію варто керуватися принципами, що мінімізують ризики і визначають шлях до зростання. Їх існує 7: системність, всебічне охоплення, об'єктивність, мінливість, порівнянність, рентабельність, акцент на результаті (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Принципи аналізу формування і використання персоналу

Принцип	Сутність принципів
Системність	Погляд, що персонал – система, що складається з кількох єдиних частин.
Всебічне охоплення	Врахування взаємозв'язків між кількістю, якістю, обсягом витрат і продуктивністю працівників.
Об'єктивність	Дослідження реальної ситуації в організації.
Мінливість	Врахування змін і визначення структури показників у звітному і минулому роках
Порівнянність	Зіставлення результатів з базовими, визначення причин відхилень.
Рентабельність	Визначення доцільності вкладання інвестицій у персонал шляхом звірки з отриманими доходами компанії.
Акцент на результаті	Націленість на досягнення гарних результатів.

Джерело: розроблено автором на основі [15, с. 37]

На думку Касич А.О, Черняховської М.В. та Мірошніченко А.М. аналіз варто проводити з акцентуванням на стратегічних планах і повноцінності розвитку.

Раніше базовий аналіз проводили за такими етапами: визначення чисельності працюючих, проведення дослідження плинності кадрів, аналіз фонду оплати праці та визначення продуктивності кожного співробітника. Але наразі цього недостатньо, аби детально проаналізувати кадрову частину підприємства. Саме тому авторки запропонували внести зміни – додати показники стратегічного зростання [15, с. 38]. Одним із них став метод визначення суми інвестицій для поліпшення умов праці. Це допоможе емоційно і фізично направити працівника і, відповідно, підвищить коефіцієнт корисної дії працівника. Тут важливо оцінити рівень безпеки робітника і витрати на це. Також оснастити місце роботи, потрібними для виконання робочих питань, речами. Це допоможе оцінити, що «відстає» від потрібних вимог персоналу.

Другим можна виділити аналіз методів пошуку фахівців. Чи залучає організація профільні університети, чи виділяє кошти на профорієнтацію. Цей метод описує повний стан найму працівників.

Важливо визначати слабкі сторони працівника, і спрямовувати більше зусиль на подолання цих бар'єрів розвитку. Потрібно відслідковувати зміну інтелектуального капіталу підприємства.

Для того, щоб проаналізувати рівень мотивації, варто визначити і оцінити нефінансові стимули, і матеріальне доповнення за внесення нових ідей і креативність. Ще однією гарною ідеєю може бути система грейдування. Це залежність рівня оплати від зайнятої посади. Вона характеризується складністю роботи, рівнем взятої відповідальності, набутим досвідом і навичками працівника [16, с. 118]. Її позитивною складовою є чесність і зрозумілість майбутніх перспектив, що створює уявлення порядку дій для досягнення бажаної посади і оплати праці. В залежності від досвіду роботи існують різні рівні окладів (рис. 1.5)

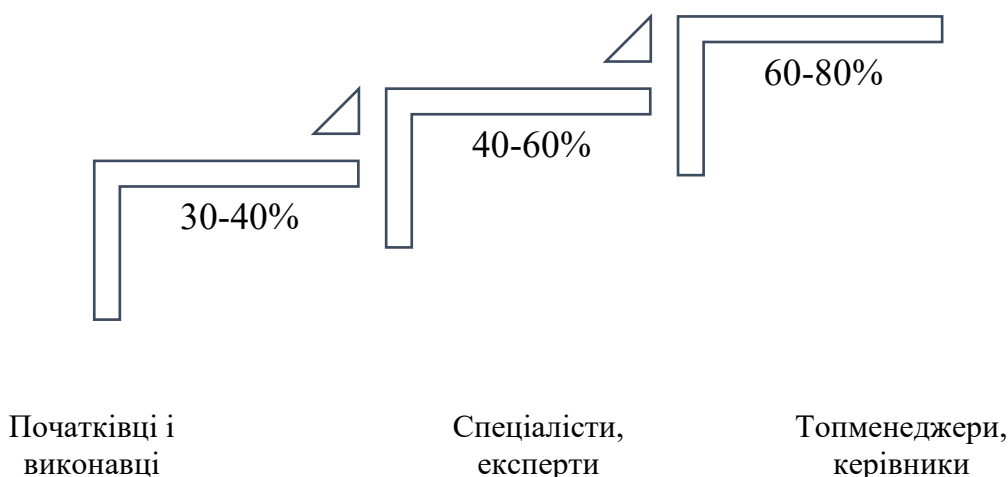


Рисунок 1.5 – Залежність рівня окладу від грейдів

Джерело: розроблено автором на основі [17, с. 375]

З малюнку 1.5 видно, що існує ієрархія, але окрім цього варто зазначити, що ставка є фіксованою. Її визначає ринок праці і важливість посади у компанії. Вчений Майкл Армстронг запропонував розподіляти працівників не лише за рівнями, а і за сферами діяльності, наприклад, окремо виділити фінансовий і маркетинговий відділи. Це дозволяє врахувати специфіку ринку, інколи, маючи однаковий рівень досвіду, працівникам з різних напрямів може відчуватися робота по-різному через складність пошуку чи умов роботи. Також це допоможе спростити оцінювання, коли працівники мають однакові компетенції і вимоги, це застосовує принцип чесності і справедливості. Обов'язковою складовою грейдування має бути комунікація. Вона допоможе збудувати довірчі відносини і краще замотивувати працівників робити досконаліше завдання, аби перейти на новий – вищий рівень. Також це гарний метод спростити пояснення структури грейдування і правила переходу до нового етапу.

Заключним є визначення рівня соціальної відповідальності компанії – скільки інвестицій вона витрачає на медичне страхування, відпустки і лікарняні. Це працює магнітом для закріплення професіоналів у штаті підприємства і побудови репутації компанії.

Завдяки цим пунктам, компанія може розробити подальші дії для уникнення їх у майбутньому. Але перш, ніж аналізувати будь-яку проблему, нам треба розуміти, хто є цільовою аудиторією у нашому дослідженні. Для цього,

раціональним рішенням буде визначення структури кадрів (їх вік, досвід, інтереси). Це також допоможе зрозуміти, яка частка у організації допоміжного персоналу, і яка частина основних працівників. Маючи забагато допоміжного персоналу рівень продуктивності буде падати, враховуючи, що не вистачає людей для виконання базової основної роботи.

Для якісного дослідження ефективності персоналу потенціал можна оцінити за 4-ма показниками:

- 1) Рівнем кваліфікації і професіоналізму робітників;
- 2) Діловими якостями, якими володіють фахівці (ПДЯ);
- 3) Важкістю поставлених і виконаних завдань (ПСР);
- 4) І результатами праці (кількістю виконаної роботи, своєчасністю) (ПДР).

Враховуючи всі ці елементи можна сформулювати і визначити комплексну оцінку працівників за формулою (1.5).

$$КО = 0,5 * ППКР * ПДЯ + ПСР * ПДР, \quad (1.5)$$

де ППКР - показник професійно-кваліфікаційного рівня; ПДЯ – показник ділових якостей; ПСР – показник складності виконуваних робіт; ПДР - показник досягнутих результатів.

Окрім врахування плинності кадрів треба розуміти, який рух здійснюють працівники в компанії, для цього варто рахувати ще 4 коефіцієнти (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Коефіцієнти руху трудового ресурсу організації

Коефіцієнт	Формула розрахунку
Коефіцієнт прийому	$K_{пр} = \frac{N_{пр}}{N_{сер}} * 100\%$
Коефіцієнт вибуття	$K_{звіл} = \frac{N_{звіл}}{N_{сер}} * 100\%$
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{стаб} = \frac{N_{стаб}}{N_{сер}} * 100\%$
Коефіцієнт заміщення	$K_{заміщ} = \frac{N_{пр} - N_{звіл}}{N_{сер}}$
Коефіцієнт інтенсивності обороту	$K_{інтенс} = \frac{N_{пр} + N_{звіл}}{N_{сер}} * 100\%$

Джерело: розроблено автором на основі [24, с. 154]

Виходячи із табл. 1.4 можна визначити динаміку зміни кадрового складу на підприємстві. Це допоможе зрозуміти, наскільки якісно працює відділ управління

персоналом. У кожній формулі використовується середньооблікова чисельність кадрового потенціалу підприємства. Її використовують аби узагальнити і порівняти результат із базовим значенням. Для обчислення коефіцієнту прийому на роботу використовують кількість прийнятих осіб ($N_{\text{пр}}$). Даний коефіцієнт показує інтенсивність комплектування штату. Коефіцієнт вибуття, для якого кількість звільнених осіб ($N_{\text{звіл}}$) ділять на середню. Коефіцієнт стабільності кадрів ($K_{\text{стаб}}$) показує, яка кількість осіб працює на підприємстві протягом усього звітного року. Коефіцієнт заміщення – є одним із основних показників, оскільки з його допомогою можна зрозуміти, чи закриває чисельність нових робітників тих, хто звільнився. Отже, якщо значення >0 , то штат зростає, а якщо <0 – зменшується. Коефіцієнт інтенсивності обороту показує загальний рух персоналу на підприємстві. Його використання підсумовує рівень стабільності і затримання персоналу на підприємстві та як часто змінюється робочий колектив.

Отже, до основних підходів підвищення ефективності формування та використання персоналу належать розвиток процесу пошуку та адаптації персоналу, підвищення рівня мотивації у працівників, постійне зростання і підвищення кваліфікації персоналу, цифровізація стандартних процесів, наприклад, обліку відпусток чи проведення анкетування для отримання зворотного зв'язку від кадрового ресурсу, задоволення потреб співробітників – гнучкий графік, медичне страхування, формування корпоративної культури і норм етики в організації (рис. 1.6). Ефективність HR-процесів досягається при виконанні системи цих пов'язаних дій. Та також підприємство активно реагує на зовнішні та внутрішні чинники. До внутрішніх можна віднести бюджет, методику підприємства, а зовнішні включають зміни у законодавстві, конкуренцію та мету, до якої прагне компанія.



Рисунок 1.6 – Циклічний взаємозв'язок підходів підвищення ефективності формування та використання персоналу

Джерело: розроблено автором

Як висновок, ефективність формування і використання персоналу залежить від впровадження 6 взаємопов'язаних дій: аналіз теперішнього стану, формування персоналу, його використання, контроль отриманих результатів, визначення слабких сторін процесу, розробка і реалізація бізнес-пропозиції покращення.

На основі аналізу сформуємо комплексну стратегію визначення ефективності формування і використання персоналу підприємства. У наступному розділі буде розглянуто проблеми зниження ефективності і проаналізовано причини їх виникнення на основі фінансового стану підприємства та аналізу управління персоналу ТОВ «Nexia DK Audit».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Характеристика підприємства та напрямів його діяльності

Товариство з обмеженою діяльністю Nexia DK Audit було засноване 26.03.2003 року Біликом Романом Романовичем. І отримало скорочену назву: ТОВ «Nexia DK Audit» та ЄДРПОУ 32409677. Станом на березень 2026 року статус юридичної особи – зареєстровано, а розмір статутного капіталу становить 168 500,00 грн. Підприємство перебуває у приватній власності і здійснює Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування (основний КВЕД 69.20). Компанія є професіоналом у сфері забезпечення фінансового контролю та податкового планування. Також надає інші допоміжні комерційні послуги, не віднесені до інших угруповань, оцінює ризики та завдану шкоду, здійснює діяльність у сфері права, консультування з питань комерційної діяльності й керування, іншу професійну, наукову та технічну діяльність, не віднесену до інших угруповань. У 2025 році порівняно із 2024 частка доходів від послуг залишилась майже на одному рівні. Компанія трохи детальніше зосередила свою увагу на послугах аудиту (+1% у розподілі доходів), в той час як податки і консалтингові послуги зменшились на 1% та 2% відповідно (рис. 2.1). Зі структури доходів від послуг можна сказати, що модель функціонування підприємства тримається на стабільному рівні, а невелика зміна відсоткових значень показує, що компанія готова адаптуватися до змін попиту на послуги, лишаючись на впевненому почесному місці на ринку.

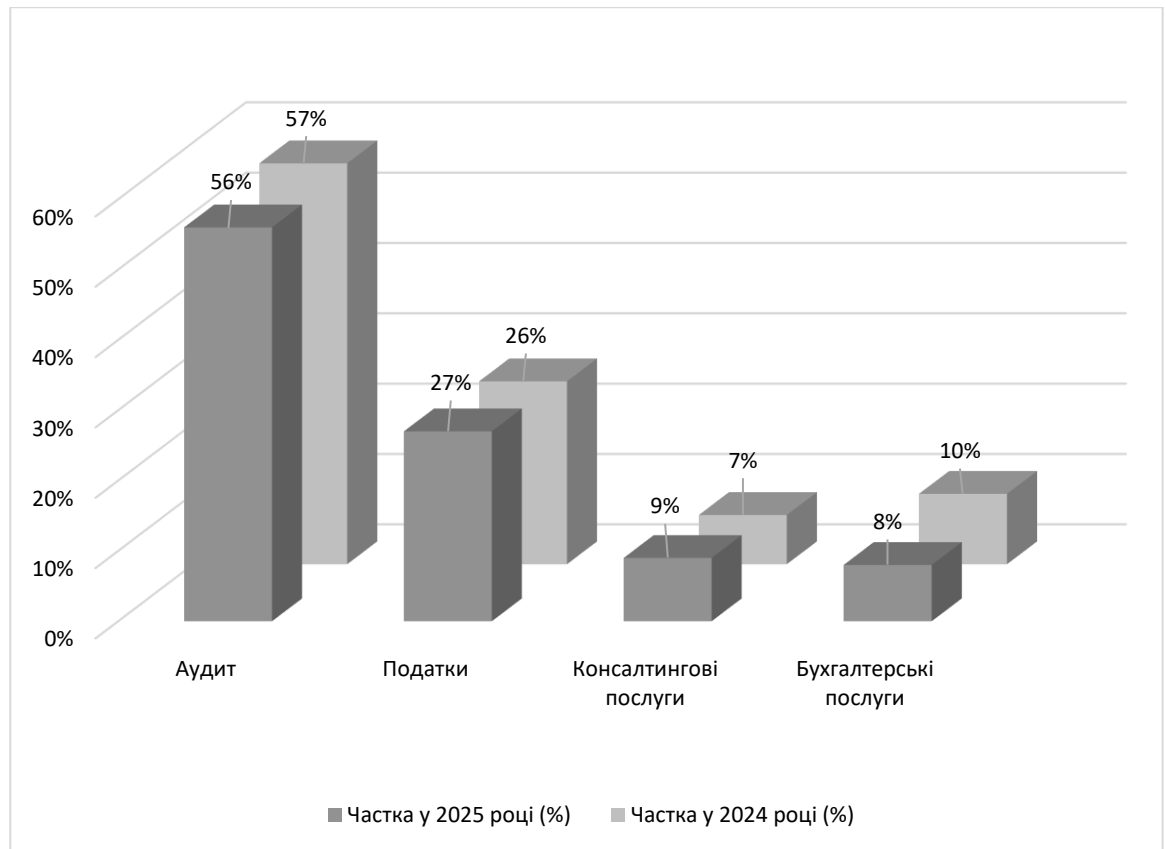


Рисунок 2.1 - Зміна частки доходів від послуг у 2025 р. порівняно з 2024 р.

Джерело: розроблено автором на основі [25, с. 4]

Компанія має великий досвід роботи і продовжує розвиватися. У 2025 році порівняно з 2024 роком, дохід Nexia DK Audit зріс на 14,4 млн. грн. (або 40,5%), а у 2024 році відносно 2023 абсолютна зміна чистого доходу від реалізації становила 3,6 млн. грн. (або 11,2%), що доводить масштабування організації і приріст нових споживачів послуг (табл. 2.1). За допомогою комплексного аналізу, зображеного у таблиці 2.1, загальних показників підприємства є змога оцінити потенціал компанії для можливості розробки подальших рекомендацій щодо підвищення ефективності формування та використання персоналу ТОВ «Nexia DK Audit».

Таблиця 2.1 – Відносна зміна основних фінансових показників підприємства ТОВ «Nexia DK Audit» у 2023-2025 роках

Показник / рік	2023	2024	2025	Темп приросту 2023 – 2024 рр., %	Темп приросту 2024 – 2025 рр., %
1	2	3	4	5	6
Результати діяльності підприємства					
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	31 877,00	35 435,80	49 802,40	+11,2	+40,5

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Загальні витрати, тис. грн.	32 629,90	41 428,00	50 963,80	+27,0	+23,0
Чистий прибуток, тис. грн.	439,40	-	188,80	-	-
Чистий збиток, тис. грн.	-	-4 898,40	-	-	-
Аналіз майнового стану підприємства					
Активи, тис. грн.	23 178,00	18 553,10	27 212,00	-20,0	+46,7
Необоротні активи, тис. грн.	3 273,90	2 373,10	4 076,10	-27,5	+71,8
Оборотні активи, тис. грн.	19 904,10	16 180,00	23 135,90	-18,7	+43,0
Аналіз фінансового стану					
Власний капітал, тис. грн.	5 184,20	137,70	326,50	-97,3	+137,1
Поточні зобов'язання, тис. грн.	15 787,10	15 840,60	22 695,20	+0,3	+43,3
Трудові ресурси організації					
Чисельність персоналу, осіб	61	69	76	+13,1	+10,1
Прибуток на працівника, тис. грн. / особа	7,20	-	2,48	-7,20 в.п.	2,48 в.п.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці 2.1 видно, що чистий дохід від реалізації стабільно зростає, водночас витрати підприємства теж збільшуються, що спричинило у 2024 році чистий збиток – 4 898,4 тис. грн., але вже у 2025 році завдяки збільшенню доходу підприємства на 40,5%, що перевищує ріст витрат, чистий збиток змінився на прибуток. Власний капітал підприємства суттєво знизився, а чисельність персоналу протягом всього досліджуваного періоду зростає.

Nexia DK Audit є лідером серед аудиторських компаній, а у 2020 році зайняла IIIV місце згідно з рейтингом The Accountancy Age Top 20 International Networks 2020. А до цього долучилася до Глобального Договору Організації Об'єднаних Націй, розділивши згоду із принципами трудових відносин і прав

людини. Вже у 2013 році об'єднавшись із Варшавською фондовою біржею, відкрила перед собою кілька можливостей, основною із яких стала можливість радити і допомагати споживачам щодо інтернаціоналізації діяльності. А через рік отримала акредитацію АССА, піднявши свою репутацію і підтвердивши рівень розвитку. Наразі підприємство активно співпрацює з університетами, просуваючи дуальну освіту і допомагаючи залучити молоді таланти до роботи.

Організаційна структура Nexia DK Audit відображає ієрархічну послідовність, яку очолює рада учасників. Вона займається побудовою стратегічного плану організації на теперішній і майбутній часи та проводить контроль діяльності. Структуру управління Nexia викладено в Конституції Nexia, до складових якої належать власні Статут та Регламент компанії. Управлінням трудовими ресурсами, оцінкою ефективності, результативності і прибутковості займається директор. Під його контролем знаходиться 6 підрозділів:

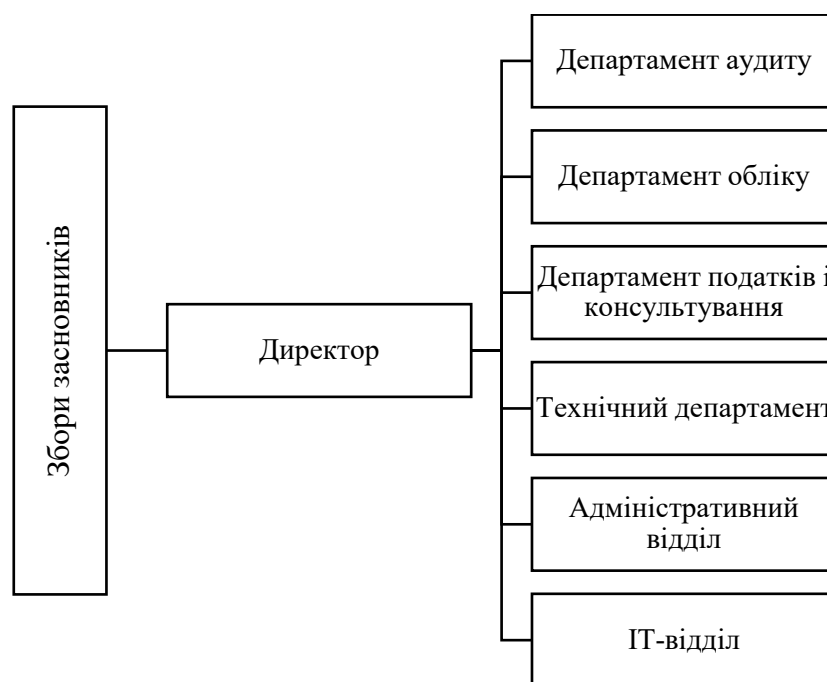


Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства

Джерело: [26, с. 26]

Великою перевагою є розгалуження по різних напрямках, аби ретельніше досліджувати успіхи організації. Департамент аудиту – основний відділ Нексії ДК, завдяки якому компанія отримує найбільшу частку коштів від діяльності і продажів послуг. Аналізуючи фінансову звітність клієнтів за ПСБО та МСФЗ, надає

підтвердження для резидентів Дія.Сіті, що дозволяє і надалі отримувати пільги. Також організовує перевірки Due Diligence – комплексна незалежна оцінка активів підприємства, відсутності судових справ, оцінка ризиків і відповідності фінансової звітності реальним показникам компанії при бажанні продати чи досягти інвестування.

Департамент обліку допомагає спростити ведення бізнесу надаючи послуги розрахунку заробітної плати, з урахуванням мобілізації, лікарняних, відпусток. Також внесення первинних документів після розгляду видаткових накладних, актів приймання-передачі для розуміння, на що були витрачені кошти для подання у податкову службу.

Департамент податків і консультування визначає найкращу модель роботи, аби податки були мінімальними. Займається підготовкою податкової документації на перевірку, консультування щодо юридичних питань у ході реєстрації бізнесу, чи оформлення договорів.

Наступним є технічний департамент. Він займається перевіркою якості наданих послуг, чи всюди врахував незалежний аудитор Міжнародні стандарти якості, чи виникли якісь похибки.

В обов'язки адміністративного відділу входить пошук і відбір персоналу, підтримка на періоді адаптації нового співробітника, організація навчальної програми, влаштування корпоративних зустрічей і позаробочого відпочинку для згуртування команди. В даній компанії цей відділ має якісну стратегію. Кілька разів на рік компанія влаштовує заходи для підтримки командного духу і мотивування співробітників. У 2025 році саме такими стали 22 липня та 11 грудня. Влітку Київська команда організувала виїзд на природу з риболовлею, іграми і свіжим повітрям, а Львівська – відправилась у чудовий похід на гору Пікуй, насолоджуючись краєвидами і приємною зустріччю. Окрім того. Проводили йогу на свіжому повітрі і навчались писанкарству. А вже взимку всі зібрались в офісі, аби підвести підсумки 2025 року і познайомитись поближче.

Останнім є відділ ІТ та фінансів. Цей відділ виконує не менш важливу роботу – захист персональних даних працівників і клієнтів, оновлення програмного

забезпечення і влаштування антивірусів, перевірка поштової скриньки на спам і безумовно – цифровізація послуг. Фінансова частина даного департаменту контролює і розпоряджається бюджетом компанії, аналізує витрати і прибутки, зменшує дебіторську заборгованість, мотивуючи споживачів послуг сплачувати вчасно.

Завдяки існуючим відділам бізнес продовжує стрімко зростати, набирати фахівців своєї справи і навчати молоді таланти.

Свої доходи підприємство розподілило таким чином (табл. 2.2): основну частку займають витрати на оплату праці (близько 50%), на оподаткування теж вираховується суттєва сума – 25-30%, на інші витрати припадають 20-25%, а останні кілька відсотків Nexia DK Audit витрачає на підтримку країни під час воєнного часу.

Таблиця 2.2 - Структура витрат за 2023-2025 роки

Витрати/рік	2023	2024	2025
Оплата праці	50%	51%	51%
Податки і збори	26%	27%	27%
Інше	23%	21%	21%
Благодійність	1%	1%	1%

Джерело: [25, с. 4]

Із таблиці 2.2 бачимо, що протягом трьох останніх років розподіл доходів лишається стабільним і прогнозованим. Оскільки найбільше витрат припадає на оплату праці, можна зробити висновок, що люди – найпотужніший і найважливіший ресурс Nexia DK Audit. Але у цього є і недоліки, наймасштабнішим є те, що частка витрат із роками не змінюється, а отже, недостатньо інноваційності і автоматизації.

На майбутнє даного підприємства впливає низка факторів, їх можна розділити на 6 напрямів: політичний, економічний, соціальний, технологічний, екологічний та юридичний (рис. 2.3). Pestel-аналіз допомагає виявити ознаки взаємодії чинників і низки розгалуджень діяльності і розробити план дій на зростання компанії.



Рисунок 2.3 – Pestel-аналіз підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [28, с. 6]

До політичного напрямку належить євроінтеграція. Оскільки країна орієнтується на європейські стандарти, бізнес змушений підлаштовуватися і трансформувати застарілі стандартні бізнес-моделі, до правил нового середовища. Фінансова звітність оформлюється за Міжнародними стандартами IFRS, а це має свою перевагу – знаходження клієнтів-нерезидентів, оскільки попит на аудиторські і консалтингові послуги зростає. Але також це спричиняє потребу у володінні англійською мовою для фахівців, і які мусять знати європейські норми фінансового контролю. Окрім того, мобілізація населення спричиняє втрату фахівців. Отже, потребує заміни мобілізованих фахівців-аудиторів чоловічого роду на жінок.

Економічний фактор нестачі трудового ресурсу викликає більш складний етап формування персоналу, оскільки більша конкуренція за кваліфікованих робітників, це змушує компанію вибудовувати власних фахівців залучаючи і навчаючи студентів. А у зв'язку з інфляцією ФОП зростає при такому ж рівні продуктивності, а отже, це потребує розробки стратегії, що спрямована на підвищення ефективності праці. Також через інфляційні виклики – зростання курсу, вартість сертифікацій на аудиторських напрямках (ACCA, CAP/CIPA) підвищується, що спричиняє більше витрат на навчання і розвиток персоналу.

До соціального можна віднести попит на дистанційну роботу у зв'язку з перебуванням закордоном чи викликами воєнного часу. Мотивація працівників знижується, рівень стресу зростає, тому важливо розробляти засоби підтримки і

наставництва. Міграція населення викликає відтік кадрів і труднощі із закриттям вакансій. Особливо помітною є нестача Senior-аудиторів.

Наступним є екологічний напрям. Його формує репутація, створена дотриманням принципів сталого розвитку. Окрім цього, кожен рік залучається персонал для підтримки навколишнього середовища. До прикладу, у 2024 році команда займалась висадкою дерев на захист природи і зростання свідомості населення. Окрім цього керівництво Нексії ДК наполягає на сортуванні сміття і утилізації використаного. Також працівники відвідали притулок тварин.

До технологічних факторів варто віднести розвиток штучного інтелекту – виникає потреба у автоматизації процесів, що допоможе підвищити швидкість виконання стандартних завдань. Досягти якісної автоматизації неможливо без навчання персоналу даним навичкам. Без розуміння працівниками концепції Big Data [35] важко зобразити і проаналізувати дані в повному обсязі, що у даній діяльності є необхідною вимогою. Другим є потреба у навчанні персоналу захисту своїх даних і даних клієнтів, важливість ознайомлення із базою кібербезпеки наразі є необхідною. У напрямку аудиту дані клієнтів є комерційною таємницею, тому також є обов'язковим працювати конфіденційно. Також можливість роботи при відключеннях електроенергії чи обстрілах – наявність генераторів, мобільний зв'язок і доступ до інтернету, укриття. Nexia DK Audit активно приділяє цьому увагу, обидва офіси облаштовані потужними генераторами для комфорту і продовження роботи.

Завершальним у даному аналізі є юридичний чинник. Сюди варто віднести зміни у трудовому законодавстві під час дії воєнного стану – відсутність святкових днів за Законом України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [36], порядок укладення договорів, електронний документообіг і правила звільнення працівників в умовах воєнного стану. Більше того, з 2022 року відбулись зміни у Законі України №2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» стосовно контролю якості ISQM 1 і ISQM 2– кожне підприємство повинно мати внутрішню систему перевірки якості, та безперервного навчання персоналу [37, стаття 23 п. 2].

Оцінимо конкурентоспроможність компанії, для цього використаємо аналіз за 5-ма силами Портера (рис. 2.4). Існуюча конкуренція набуває високого значення, фірма має постійно зростати і вдосконалюватися, аби лишатися «на плаву» серед інших успішних конкурентів. Ризик виявлення нових гравців є невеликим, оскільки для функціонування на ринку даних послуг мають бути наявні ліцензії і добре розвинена репутація. Ринкова влада споживачів є високою, через великий перелік пропозиції варто зосередитись на якості наших послуг, що ми надаємо і довести клієнту, що він потребує саме нашого виконання. Ризик товарів-замінників є середнім. Клієнт може мати власний відділ аудиту, або автоматизувати дані дії без потреби звернення до аудиторів. Але повністю обійтися без незалежного оцінювача поки неможливо, тому ризики є, але вони не надто високого ступеню. Щодо постачальників, у даному випадку постачальниками є майстри своєї справи – фахівці, а отже ризики, пов’язані з їх співіснуванням з організацією є середніми, бо, за умови їх відсутності, не всі здатні повторити їх дії.



Рисунок 2.4 – Аналіз за 5-ма силами Портера

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ринку аудиторських послуг

Аналіз конкурентоспроможності за 5-ма силами Портера надає обґрунтування ринковій позиції компанії, однак не пояснює рівень фінансової стійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стабільності і незалежності підприємства у 2023-2025 рр.

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії (незалежності)	$\frac{p.1495}{p.1900}$	0,218	0,0047	0,012	> 0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\frac{p.1495}{p.1900 - p.1495}$	0,279	0,0048	0,012	> 1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{p.1165 + p.1160}{p.1695}$	0,619	0,564	0,475	> 0,2
Чисті оборотні кошти, тис. грн	p.1195-p.1695	3948,8	289,5	440,7	> 0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши економічні показники підприємства (табл. 2.3), можна зробити висновок, що оскільки значення коефіцієнту автономії менше за норматив за період 2023-2025 років, то підприємство більшою мірою підтримує свою життєдіяльність завдяки зобов'язанням. Коефіцієнт фінансової стабільності був низький, а набув критичних значень у 2024 та 2025 роках, фінансові ризики підприємства зросли. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є вищим за норматив, а отже, варто переглянути стратегію вкладень грошових коштів. Чисті оборотні кошти є додатними, хоча у 2024 році порівняно з 2023 значно знизились, але вже у 2025 році знову присутнє зростання.

На основі аналізу темпу приросту загальних показників підприємства ТОВ «Nexia DK Audit» за 2023-2025 роки (таблиця 2.1) можна зробити висновок, що компанія дотримується стратегії зростання – чистий дохід від реалізації продукції продовжує зростати, чистий збиток у 2024 році змінюється на чистий прибуток у 2025 році, чисельність персоналу стає більшою. Водночас і витрати підприємства зростають, що пов'язано зі зростанням обсягів реалізації та амортизаційних відрахувань. Зростання необоротних активів пояснюється збільшенням витрат на основні засоби для роботи персоналу. У 2024 році порівняно з 2023 спостерігається падіння власного капіталу і, відповідно, збільшення залежності від позикового капіталу.

2.2 Діагностика ефективності діяльності та роботи персоналу компанії

Проаналізуємо фінансове становище (табл 2.4) підприємства Нексії ДК Аудит. Чистий дохід від реалізації протягом 2023-2025 років помітно зростає, але, відповідно, зростає і собівартість наданих послуг. Це означає, що підприємство масштабується. Критичні значення показника рентабельності доходів обумовлені високим зростанням собівартості, на відміну від чистого прибутку. Компанії варто розробити план витрат, аби дохід від реалізації продукції у майбутні роки був більшим за значення собівартості. Валовий прибуток у 2025 році порівняно з 2024 стрімко виріс. Знаючи, що собівартість продукції включає витрати на персонал – оплату праці, то зростання валового прибутку свідчить про зростання адміністративних витрат.

Таблиця 2.4 – Основні показники діяльності ТОВ «Nexia DK Audit» за 2023-2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Δ 2023 – 2024	Δ 2024 – 2025
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	31 877,0	35 435,8	49 802,4	3 558,8	14 366,6
Собівартість, тис. грн	17 097,3	21 281,5	28 437,1	4 184,2	7 155,6
Валовий прибуток, тис. грн	14 779,7	14 154,3	21 365,3	-625,4	7 211
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	439,4	- 4 928,2	188,8	-5 367,6	5 117
Рентабельність реалізації, %	1,38%	-13,9%	0,379%	-15,28 в.п.	14,279 в.п.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Середньооблікова чисельність працівників стабільно зростає, а отже, організація здатна утримувати більше працівників на робочих місцях (табл 2.5). Фонд оплати праці і середня заробітна плата зростають протягом всього аналізованого періоду. Рентабельність персоналу має низькі значення. Тобто, один працівник за рік здатний принести лише 2,8 тис. грн. чистого прибутку. Значення зарплатовіддачі після 2023 знизилось, тобто витрачаючи кошти на трудові ресурси,

компанія отримує менше доходу від реалізації, ніж раніше. Як висновок, компанія все ще має достатньо багато ризиків для якісного зростання, тому варто спрямувати всі дії на поліпшення фінансового становища і підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності формування і використання персоналу ТОВ «Nexia DK Audit» за 2023-2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Δ 2023 – 2024	Δ 2024 – 2025
Фонд оплати праці, тис. грн	15 938,5	18 072,3	25 399,2	2 133,8	7 326,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	61	69	76	8	7
Середня заробітна плата, тис. грн/місяць	21 774,00	21 826,00	27 850,00	52,00	6 024,00
Рентабельність персоналу, %	2,76	-27,27	0,74	-24,51 в.п.	28,01 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн/особа	522,57	513,56	655,29	-9,01	141,73
Зарплатовіддача, грн/грн	2,00	1,96	1,96	-0,04	0,00
Трудомісткість, особа/тис. грн	0,0019	0,0019	0,0015	0,00	-0,0004
Частка ФОП у витратах, %	93,22	84,92	89,32	-8,30 в.п.	4,40 в.п.
Коефіцієнт випередження	-	0,981	1	-	-

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Інші операційні витрати, за даними фінансової звітності підприємства у 2025 році становили 22 473,4 тис. грн, у 2024 – 20 129,3 тис. грн, а у 2023 – 15 498,6 тис. грн. Можна помітити високе зростання чисельності і оплати праці робітників, але варто проаналізувати зміни продуктивності праці. У 2023 році продуктивність становила 522,57 тис. грн, у 2024 – 513,56 тис. грн, а у 2025 – 655,29 тис. грн. Як висновок, 8 нових працівників у 2024 році не принесли бажаного результату, але у наступному році персонал змінив ситуацію - збільшив продуктивність праці на $655,29 - 513,56 = 141,7$ тис. грн. Також був розрахований коефіцієнт випередження – це співвідношення темпів росту продуктивності і заробітної плати, де індекси розраховуються відношенням звітного року до базового. У 2024 році порівняно із

2023 коефіцієнт випередження <1 , а отже, заробітна плата швидше зростає, ніж продуктивність. А у 2024-2025 роках коефіцієнт $= 1$, тобто зростання заробітної плати пропорційне зростанню продуктивності. Виходячи із цього, можна зробити висновок, що підприємство у ці роки не отримує додаткового прибутку і не накопичує капітал.

Товариство діє за принципами гендерної рівності (рис.2.5), за правилами Закону України №2866-IV «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»[29] та Кодексу законів про працю України[30]. Керівництво прагне досягнення паритету чоловіків і жінок, тому одну із головних посад – посаду головного бухгалтера очолює Чорненька О. В.. Установа надає всі блага для жінок – відпустку на період вагітності та пологів, декретну відпустку та інше. Розподіл задач встановлюється відповідно до знань, які має працівник, незалежно від статі.

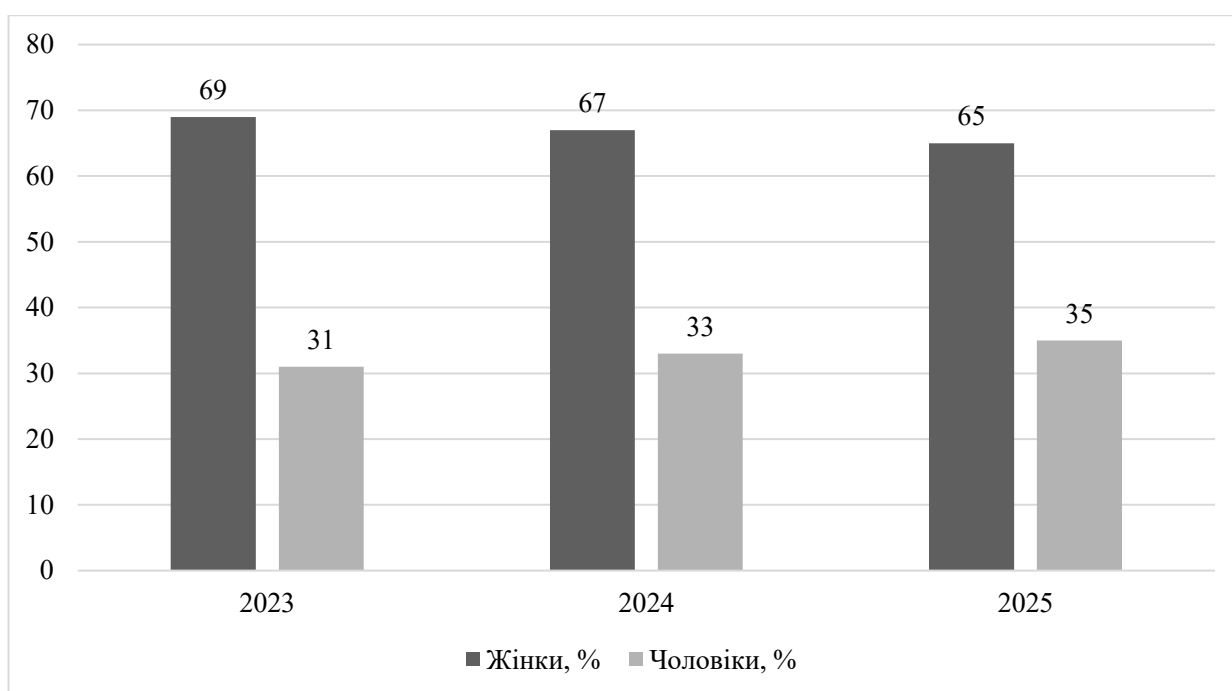


Рисунок 2.5 - Відсоток працівників кожної статі станом на 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі річної звітності підприємства

Кар'єрне зростання і збільшення рівня оплати праці досягається відповідно набутого досвіду, результатів праці і посади (рис. 2.6). Це є потужним мотиватором персоналу. Майже половину чисельності кадрових ресурсів становлять молодші спеціалісти, по 22% становлять середній і вищий рівні, а найменшу частину – 14% управлінський склад. Як результат, операційний персонал складається з

працівників початкової і середньої ланки = $42\% + 22\% = 64\%$. Досвідчений персонал займає 22% , а питома вага управлінського (керівники) = 14% . Отже, на 1 керівника припадає $(64\%+22\%)/14\% = 86\%/14\% = 6,1$ працівник. Частка підлеглих і управлінського складу є рівноважною.

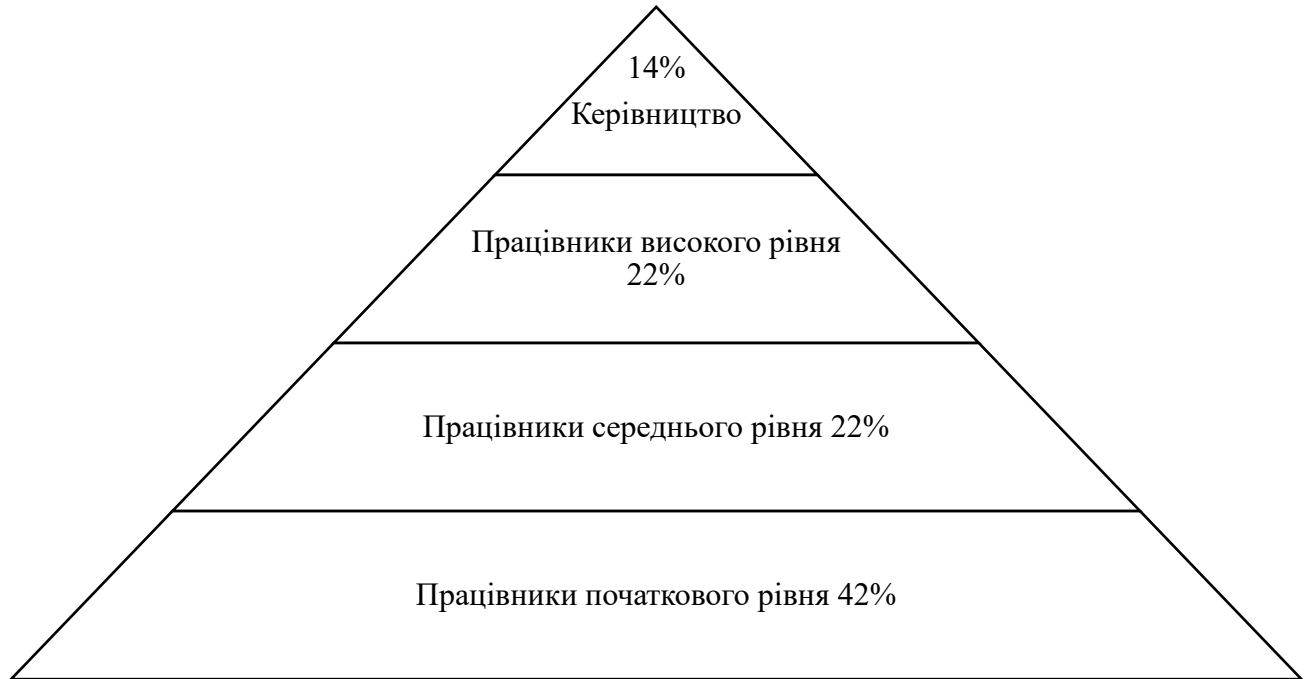


Рисунок 2.6 – Класифікація персоналу за рівнем досвіду

Джерело: розроблено автором на основі річної звітності підприємства

У першому році аналізуючого періоду чисельність працівників на початок і кінець року залишилась стабільною. У другому році зросла на 8 осіб, а у звітному періоді (2025 рік) зросла ще на 7 осіб. Отже, коефіцієнт прийому у 2024 = $8/69 \cdot 100\% = 11,594\%$, а у 2025 = $7/76 \cdot 100\% = 9,21\%$. А коефіцієнт стабільності у 2023 році становить 100%. Завдяки цьому у 2023 році підприємство не витратило кошти, людські ресурси і час на відбір і формування, онбординг і навчання нових працівників.

У останньому досліджуваному році 29% працівників ($76 \cdot 29\% / 100 = 22$ особи) підвищили у посаді, з яких 67% - жінки, а 33% - чоловіки. Загальний час навчання тривав більше 4000 годин, тобто по 55 годин/людина. А в кінці року 3 людини здобули сертифікат ACCA, 8 – ACCADiplFR, та 21 - сертифікати аудиторів. У попередньому році 20% просунулись по кар'єрним сходам, та у 2023 р. – 23%. Компанія продовжує активно розвивати своїх співробітників, тим самим

підвищує якість наданих клієнтам послуг. Також був розроблений безкоштовний курс для співробітників, і інших бажаючих: «Аудитор і професійних бухгалтер», завдяки якою велика частина учасників отримують якісні знання і сертифікати після проходження.

Формування трудового ресурсу організації відбувається наступним чином:

- 1) Починається все з опрацювання резюме кандидатів. Якщо досвід, навички і освіта підходять, то наступним етапом є співбесіда з HR-менеджером.
- 2) На співбесіді HR-менеджер детальніше дізнається про минулий досвід роботи, причини звільнення і з чим пов'язано бажання працевлаштуватися сюди. Менеджер, маючи освіту психолога розуміє, чи підходять якості і цінності кандидата корпоративній культурі компанії.
- 3) І після позитивного «так» надає тестування по знанням бухгалтерського обліку і аудиту іноземною мовою.
- 4) У разі успішного складання іспиту, майбутнього працівника запрошують на співбесіду з керівництвом і фахівцями вищої категорії. Якщо людина змогла себе зарекомендувати, то наступним етапом є працевлаштування.

Саме за цими 4-ма етапами проходить відбір кандидатів на посаду в цю компанію. Після даного пройденого шляху починається період адаптації, кожному новоприбувшому робітнику ставлять у допомогу наставника, який відповідає на будь-які робочі питання і допомагає у вирішенні поставлених робочих задач. Але окрім цього, кожні півроку-рік проходить атестація, яка визначить подальшу долю співробітника – підвищення чи без кар'єрного просування.

Також для особистісного розвитку для працівників проводять вебінари з різними спеціалістами. Останнім був курс «Будуй себе», куди запрошували фахівців сфери охорони здоров'я, а також психологиню. Це дозволяє відчувати себе важливим, і дізнатися багато корисного з даних лекцій.

Оцінювання результатів праці є базою досягнення успіхів компанією. Це співвідносить результати кожного працівника окремо до спільних і встановлених цілей і цінностей. Завдяки оцінюванню, використання персоналу є обґрунтованим. Здійснюють даний етап завдяки системи, яка утворена якісними кількісними

показниками. Зазвичай це виконується раз на рік чи квартал. Якісними можна назвати ті, що не мають числового значення, але відіграють важливу роль у визначенні поточного рівня виконаних робіт співробітником. Сюди відносяться відповідність оформлення звітності згідно МСФЗ. Також якісним показником є здатність виявляти існуючі ризики для бізнесу клієнта, надання детальних доведених висновків по аналізу споживача. Кількісні показники, на відміну від попередніх, оцінюють працівників за допомогою значень елементів дослідження: кількість виконаних завдань, показник продуктивності, аналіз часу, витраченого на виконання завдання. Це дозволить підняти продуктивність праці, а також визначити гідний рівень оплати праці, ступінь мотивації, готовність і бажання розвитку.

Компанія має постійно мотивувати працівників для зменшення плинності кадрів і збереження кваліфікованих кадрів. Оцінка 4 на збереження персоналу є високим показником, що відображає, що компанія обрала і застосовує продуману стратегію утримання майстрів своєї справи:

1) Гнучкий графік роботи. До прикладу, будучи студентом, можна обрати часткову зайнятість, а час роботи регулювати в залежності від графіку занять в навчальному закладі.

2) Можливість кар'єрного зростання. Немає потреби очікувати вільного місця для переходу до нового рівня праці. Після здобуття потрібних знань і досвіду роботи, одразу можливий перехід на нову посаду і підвищення оплати праці після цього.

3) Особистісний і професійний розвиток. Безкоштовне навчання, тестування для підвищення кваліфікації.

4) Наявність тимлідера, який підтримає і допоможе з виконанням завдань.

5) Рівень корпоративної культури – залучення до позаробочих активностей і зустрічей. Комунікація між працівниками і керівництвом.

На основі вищенаведеної інформації розробимо карту експрес-діагностики підприємства за 5-ти бальною шкалою (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 Карта експрес-діагностики підприємства

№	Показник	Оцінка
1	Відбір і формування кадрового складу	5
2	Онбординг	3
3	Навчання і підвищення кваліфікації	4
4	Гендерна рівність	5
5	Рівень взаємодії	4
6	Мотивація	5
7	Оцінювання результатів праці	5
8	Утримання персоналу	4

Джерело: розроблено автором на основі річної звітності підприємства



Рисунок 2.7 – Результати експертного оцінювання ефективності формування і використання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі річної звітності підприємства

З рисунку 2.7 можна побачити, що найслабшою частиною ефективності формування і використання персоналу підприємства є період адаптації нового працюючого. Компанії варто приділити цьому етапу трохи більше уваги.

У висновку, виходячи з аналізу у підрозділі 2.2, компанія прагне розширення, та станом на 2025 рік продуктивність і зарплатовіддача не відповідають обсягу витрат на персонал підприємства. Рентабельність доходів досягає все більш критичних значень протягом досліджуваного періоду. Дохід від реалізації стабільно зростає, але враховуючи паралельне зростання собівартості, тобто підприємство розширюється, але ефективність залишається на тому ж рівні.

Продуктивність праці зростає з 522,57 у 2023 році до 655,29 у 2025. У 2024 році за рахунок збільшення чисельності працюючих на 8 осіб, але зниження рівня продуктивності праці, компанія отримує чистий збиток. Але можна помітити зростання доходу від реалізації та чистого прибутку у порівнянні зі збитком 2024 року, Nexia DK Audit має потенціал до зростання. У підрозділі 2.3 проаналізуємо і ідентифікуємо потенційні резерви аби покращити ефективність формування і використання персоналу підприємства.

2.3 Ідентифікація потенційних резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу підприємства

Резервами підвищення ефективності формування і використання персоналу підприємства називають невикористані раніше заходи, допомагають підняти продуктивність праці, зменшити витрати на персонал, і якісніше використовувати персонал компанії. Вони утворені слабшими сторонами установи, аби підняти конкурентоспроможність на ринку послуг та покращити положення фірми. Резерви використовуються тоді, коли вже є розвинена стратегія, націлена на зростання, але можливості не використовуються на максимум. Їх визначення допоможе, без створення нових засобів, побудувати етапи покращення існуючих процесів, без зайвих витрат коштів, часу і ресурсів. Для цього треба діагностувати слабкі напрямки діяльності і виявити причини і наслідки проблемних сторін цих напрямків.

Існує 5 видів резервів (рис. 2.8), кожен із яких відповідає на конкретні напрями розвитку. До організаційних резервів належать ті, що відповідають за розбудову системи управління і продуктивного використання персоналу. Одним із основних організаційних ресурсів є встановлення норми зайнятих робочих місць для повноцінного виконання потрібних задач. Перевищення кількості найнятих працівників призводить до підвищення більшої, від запланованої, вартості оплати

праці, якої можна було б уникнути, а менша чисельність не дозволить виконати потрібну кількість поставлених задач. Другим елементом є чітке визначення обов'язків кожного працюючого для уникнення повторювань одного і того ж самого виконання завдання. Це дозволить зберегти час на виконання нових справ і призведе до зростання ефективності. До другого типу резервів – економічного, відноситься такий невикористаний потенціал, що визначає суму і частоту грошового стимулювання та займається розрахунком планових витрат на утримання і розвиток персоналу. Варіантом покращення цього сектору може стати автоматизація процесів. Соціальними резервами є ті, що впливають на емоційно-психологічний стан працівника – задоволення від даної діяльності, і від умов праці, клімат у колективі. Тут, на мою думку, важливо робити акцент на успіхах робітників, це підійме моральний дух і відчуття важливості. Наступними є професійні резерви – розвиток і навчання працівників, підвищення кваліфікації, співпраця з іншими компаніями для обміну досвідом роботи. Потужним критерієм є якісне планування і проведення адаптація майбутніх фахівців на новому місці, саме від цього у подальшому йдуть результати стажера. У технологічних резервах варто йти поряд із технологіями, впровадження систем штучного інтелекту, цифровізації дозволять легше, швидше і якісніше задовольняти потреби споживачів.

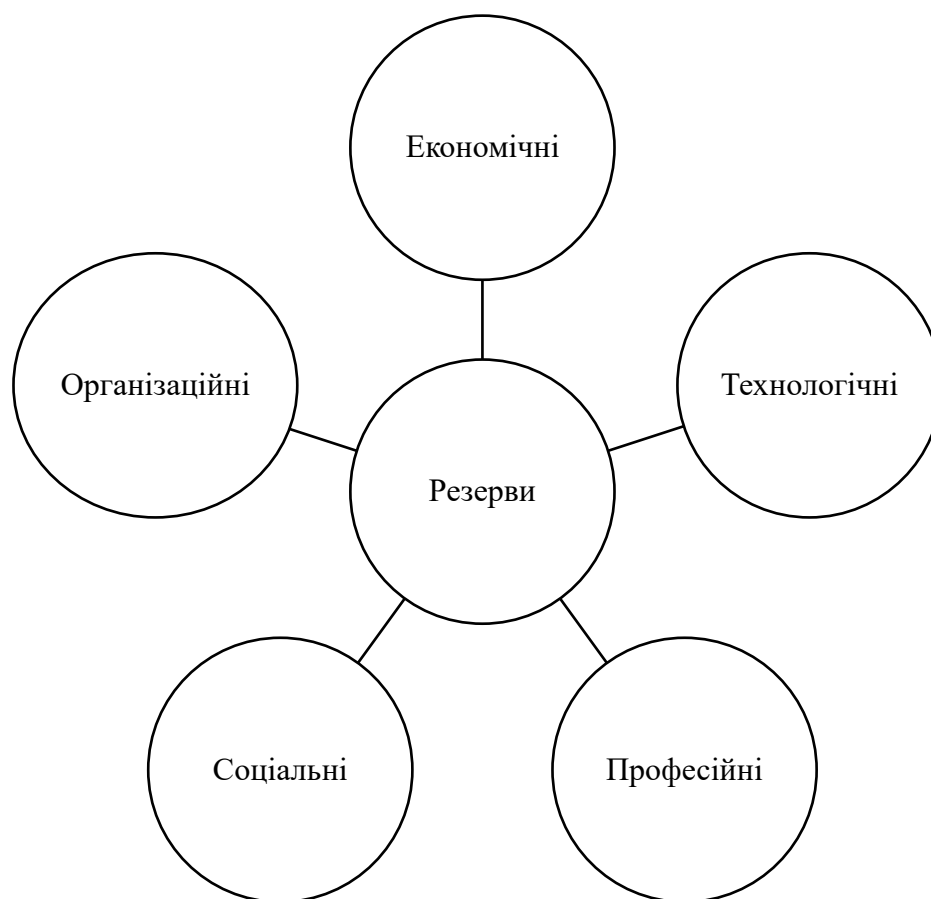


Рисунок 2.8 – Види резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [31, с. 886]

Для кращого виявлення слабких сторін фірми Nexia DK Audit, доцільно розробити SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз підвищення ефективності роботи персоналу ТОВ «Nexia DK Audit»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Фахівці із великим досвідом і сертифікацією. 2. Розвинена корпоративна культура. 3. Впізнаваність серед аудиторських і консалтингових, податкових послуг. 4. Розширення на національному і міжнародному рівнях – наявність клієнтів резидентів і нерезидентів.	1. Тривалий час навчання і адаптації. 2. Різне навантаження – вплив сезонності. 3. Низький рівень продуктивності праці. 4. Неспівпадіння рівня виручки, яку приносить 1 працівник, з рівнем витрат компанії на даного працівника.

Продовження таблиці 2.7

Можливості (О)	S+O	W+O
1. Автоматизація повторюваних дій. 2. Розвиток і зменшення часу на адаптацію нових працівників. 3. Співпраця з іноземними компаніями за даною сферою для обміну досвідом. 4. Розширення переліку послуг.	1. Залучення працівників із великим досвідом для здійснення автоматизації повторюваних дій. 2. Швидкий і результативний розвиток, і якісна рекламна кампанія після створення нових видів послуг.	1. Застосування автоматизації при пікових періодах навантаження у сезон. 2. Підвищення продуктивності праці за рахунок розвитку персоналу і зменшення часу на пристосування.
Загрози (Т)	S+T	W+T
1. Плинність і втрата цінного персоналу. 2. Ризик затримки дедлайнів виконання послуг через перенавантаження персоналу – зниження репутації і втрата довіри споживачів.	1. Зниження плинності кадрів завдяки формуванню приємного клімату в команді. 2. Навчання працівників працювати швидко. Залучати висококваліфікований персонал до основних завдань задля формування репутації та бренду організації.	1. Зменшення плинності кадрів завдяки розподілу завдань і зменшенню навантаження на працівників. 2. Організація контролю якості виконаних робіт для уникнення затримок дедлайнів і втрати довіри клієнтів.

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу наведеного у табл. 2.6 та SWOT-аналізу (табл. 2.7), адаптація нових працівників займає найнижчу ланку серед оцінок інших характеристик підприємства. Більше того, Nexia DK Audit витрачає забагато часу на пошук, відбір, пристосування і навчання новачків. Лише за два роки до складу персоналу доєдналось + 15 осіб (8 за 2024 рік та 7 за 2025), при цьому дохід від роботи нових людей перші місяці є низьким. Результативність стажерів перші 1-6 місяців буде помітно нижчою, ніж у фахівців зі стажем. А окрім витрачених коштів на їх знаходження і пристосування, буде задіяно час професіонала основного складу на менторство і підтримку. Найбільшою помилкою є важка навчальна програма відеолекцій, при прослуховуванні якої працівник не розуміє мети і особливостей поставленої задачі. Зробивши її більш легшою для ознайомлення можна зменшити період виходу на потрібний рівень продуктивності праці і доходу від цієї особи.

Другим проблемним питанням є невідповідність показників продуктивності і витрат на персонал. Гарним прикладом є те, як у 2025 році оплата праці зросла на

27,6%, при цьому відбулось падіння продуктивності праці на 0,14 тис. грн. Рішенням цього може стати збільшення мотивації персоналу, бо інакше буде фактичне виконання поставлених керівництвом задач, без бажання покращити свої вміння і конкурентоспроможність підприємства. У цьому випадку рух кадрів буде відбуватися частіше, а якість наданих послуг буде гіршою. Матеріальна мотивація у організації є на високому рівні, однак спостерігається менший ступінь визнання успішності результатів працівників, що є визначальним фактором нематеріальних стимулів. Також варто забезпечити автоматизацію простих повторюваних бізнес-процедур, це дозволить зменшити потребу і витрати на формування нових команд та їх навчання, та зосередити увагу на важких унікальних процедурах. Більше того швидкість і обсяги опрацювання інформації та підготовки звітів буде більшою. Простими повторюваними завданнями є операції за шаблоном – оформлення документації, розрахунки фінансових показників, внесення первинних документів у реєстр. Саме на ці завдання працівники витрачають більшу частину робочого дня і сил, а ризик похибки у вимірюванні чи записах – зростає. Особливістю аудиторських компаній є нерівномірний сезонний приріст чи падіння попиту, що спричиняє велике навантаження на персонал у важкий час, та відсутність мінімально-розрахованої кількості запитів клієнтів у міжсезонний період. На це впливають дедлайни надані споживачами, та потреба у готовій базі з відомостями і даними. У критичні періоди завантаженості емоційний і фізичний вплив є вищим, підвищується рівень втоми у співробітників і падає значення емоційного фону. У цей час як ніколи важливо підтримувати і заохочувати команду для досягнення спільних результатів. У міжсезоння збільшується частота простоїв, що викликає розбіжності у оплаті праці і обсязі виконаної роботи. Тоді варто збільшити різноманітність переліку послуг, наприклад, автоматизації бухгалтерської діяльності, або захисті фінансових даних. Завдяки цьому потреба у виконанні завдань буде розподілятися більш рівномірно.

За результатами розділу 2 можна зробити висновок, що основним напрямом діяльності ТОВ «Nexia DK Audit» є послуги аудиту. До складу персоналу підприємства входять кваліфіковані співробітники, частка яких з кожним роком

зростає. Керівництво просуває розвиток корпоративної культури в організації, підтримки та взаємодопомоги. Завдяки євроінтеграції та отриманій сертифікації співробітників, товариство виходить на міжнародний ринок, і має частину клієнтів – нерезидентів. Не дивлячись на стратегію зростання, підприємству слід більше уваги приділяти рівню продуктивності праці. Ключовими проблемами меншої ефективності формування і використання персоналу є важкий і тривалий онбординг та сезонність робіт, коли в один час завдань забагато, а в інший є вільні години. Це збільшує навантаження на працівників і спричиняє зниження мотивації.

Ґрунтуючись на результатах SWOT-аналізу підприємства можна підкреслити наявність досвідченого персоналу, що є сильною стороною організації. Також перевагою є достатній рівень впізнаваності. Але також компанія має проблему із затримками дедлайнів у період пікового навантаження, що знижує довіру клієнтів.

Отже, у другому розділі було сформовано основні проблемні частини діяльності під час формування і використання персоналу, що дає змогу розробити та обґрунтувати бізнес-пропозицію підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства, що буде розглянуто у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності роботи персоналу підприємства

Бізнес-пропозиція підвищення ефективності роботи персоналу підприємства спрямована на покращення вже існуючої, доволі високого рівня, стратегії управління трудовими ресурсами у Nexia DK Audit. Вона дозволить виправити найбільші прогалини у моделі якісного найму, допомоги з освоєнням і розвитком кадрів, аби пришвидшити і облегшити час, і сили на звикання, і входження до показника максимальної продуктивності співробітника. Допоможе підняти бажання у працівників не лише виконувати свої обов'язки за певну плату, а досягати цілей організації і діяти інноваційно та креативно.

Станом на кінець 2025 року компанія має свою модель формування і використання персоналу: після проходження тестування на знання сфери діяльності та співбесіди з керівництвом фірми, першою метою нової у колективі людини – є знайомство з teamleader-ом та наставником, вищим за посадою. Потім перші пару робочих днів йде навчання за допомогою відео-лекцій, після перегляду яких людина поступово починає виконувати накази. Навчання за допомогою лекцій варто удосконалити, на мою думку. Оскільки переважною кількістю працівників компанії є молоді люди – студенти, які на момент працевлаштування ще не мають досвіду роботи, тому виникає проблема у опануванні даних навчальних матеріалів. Рішенням цієї проблеми може стати структурування лекцій за підвищенням складності, та гарною ідеєю було б додаткове обґрунтування цілі і мети завдання, до чого воно призведе у подальшому. Виконання завдань йде із допомогою наставника, його поясненням, це є великою перевагою, що спрощує навчання.

Рівень системи оцінювання на підприємстві є доволі високим, і наразі не потребує вдосконалення. У зв'язку із тим, що перевірка виконання завдань відбувається постійно, а кілька разів на рік додатково проводиться обов'язкова атестація, компанія підвищує якість наданих послуг і допомагає початківцям вчитись на помилках. Також це дозволяє обґрунтувати рівень оплати праці, в залежності від отриманих результатів працівником.

Навчання і розвиток персоналу на подальшому етапі відбувається на взірцевому стані. Розроблено велику кількість курсів для професійного розвитку, також час від часу кличуть фахівців із інших галузей для загального ознайомлення і мотивації.

Для залучення активності працівників компанія розробила заходи мотивації – преміювання за досконалість роботи і підвищення майстерності. Відсоток премії розподіляється залежно від обсягу правильно виконаних задач (рис. 3.1).

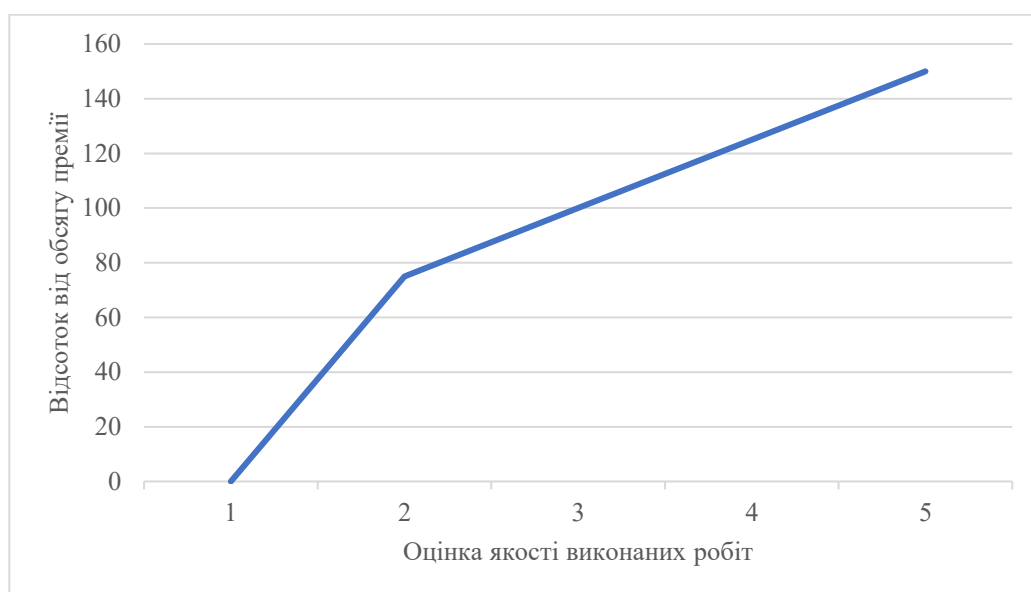


Рис 3.1 - Залежність розміру премії від оцінювання роботи працівника

Джерело: розроблено автором

Отже, Nexia DK Audit вже має великий досвід у якості формування і використання, але цікавою ідеєю може бути розподіл навчання в період адаптації на кілька етапів:

Перший етап – найпростіший. Прослуховування найлегших відеоуроків і одразу практикування над їх виконанням. Додаткові текстові і ілюстраційні матеріали з послідовністю виконання доручень. Це дозволить краще

запам'ятовувати матеріал і можливість переглянути його знову без великої втрати часу. Варто спробувати розділити кожну лекцію на кілька частин, аби не нагромаджувати обсягами нової невідомої інформації.

Другий – встановлення більшої залежності оплати праці від продуктивності і результативності працівника. Це стане потужним мотиватором і сприятиме покращенню роботи персоналу. Більше того, це вплине на стабільність і утримання персоналу, якщо працівники знають свою ціль, і що вони отримають за її досягнення – плинність кадрів набуватиме меншого значення. Тут варто розрахувати норматив, на який буде компанія спиратися. Для Нексії ДК Аудит доцільним буде % якісно виконаних завдань від загальної кількості. Варто додати обговорення результатів працівника із керівником. Такий зворотній зв'язок надасть розуміння, де виникали помилки і чого варто уникати, та як це можна виправити.

Суть бізнес-пропозиції полягає у впровадженні інтегрованого підходу до навчання персоналу на основі концепції мікронавчання та контролі ключових показників ефективності, що передбачає удосконалення системи адаптації за допомогою простих відеоуроків та відпрацювання на практиці, перехід до оплати праці, яка на пряму залежить від ефективності працівника та наявності зворотного зв'язку.

Перевагами застосування даної бізнес-пропозиції є:

1) Застосування існуючих засобів підприємства. Дана стратегія не потребує залучення додаткових елементів, оскільки має на меті не змінити, а покращити становище компанії. Це надає змогу легше впровадити пропозицію, без позапланових витрат коштів.

2) Швидкість організації і виконання ідеї є високою, що дозволяє оптимізувати більше часу на виконання завдань.

3) Зростання якості освоєння робочих процесів. За допомогою облегшення процесів навчання кількість помилок є меншою, а обстановка – спокійнішою без фізичного і емоційного навантаження.

4) Підвищення результативності і мотивації працівників. Завдяки повноцінному розумінню, що саме працівник має зробити, і яким чином,

впевненість у собі і власних силах зростає, що мотивує і надалі розвивати свої навички і здібності.

5) Менша потреба у допомозі наставника. Якісне і доступне навчання надає змогу працювати самостійно без залучення колег з більшим досвідом.

Але дана стратегія, як і будь-яка інша, має також певні недоліки:

1) Неготовність до змін працівників із досвідом. Нові правила і вимоги не можуть бути застосовані тільки до нової аудиторії, цей процес впливатиме на весь колектив, який вже звик працювати за встановленим раніше шаблоном. На це потрібно буде більше часу і пояснень користі від даної ідеї.

2) Результат проявиться настільки, наскільки багато і якісно будуть застосовані заходи щодо покращення роботи. Нестача навіть одного компонента не призведе до бажаного результату компанії.

3) Вплив бажання працівників. Якби не були чудові курси, від них немає сенсу, коли ними ніхто не користується і не бере собі користі з них. Залежність від відповідальності персоналу має високе значення.

4) Ризик тиску оплати праці від виконаних задач. Постійна боротьба за отримання кращої заробітної платні може призводити до вигорання, якщо не регулювати рівень тиску.

Та, незважаючи на це, дані недоліки будуть приховані отриманим ефектом від впровадження бізнес-пропозиції.

Отже, до цілей розвитку підприємства належать: покращення онбордингу, зменшення кількості помилок, зростання продуктивності праці і підвищення задоволення працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SMART-цілі Nexia DK Audit

	S	M	A	R	T
	Конкретність	Вимірюваність	Досяжність	Актуальність	Час
1	2	3	4	5	6
Онбординг	Спрощення системи навчання	Менший період пристосування до умов	Удосконалення наявних відео-матеріалів	Впливає на настрої у колективі та підвищує	1-3 місяці

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
		організації, швидке опанування навчального матеріалу		мотивацію працювати краще	
Зменшення кількості помилки у працівників – вища якість наданих послуг	Постійний контроль результатів працівників	Відсоток отриманих помилки, їх суттєвість	Критерії якості вирішення поставлених задач	Встановлення репутації компанії перед цільовою аудиторією.	Чверть – півроку
Зростання продуктивності праці	Якісні знання, потужна мотивація	Кількість якісно виконаної роботи	Впровадження і дотримання KPI	Збільшить виробіток на одного працівника	Півроку- рік
Прихильність працівників до компанії	Ліпші умови праці, розвинена комунікація з керівництвом. Стабільний емоційний фон фахівців	Анкетування і визначення морального стану кадрів, коефіцієнт звільнення	Розвинений зворотній зв'язок (частково вже впроваджений)	Зменшення плинності кадрів, менше конфліктів	Півроку- рік

Джерело: розроблено автором

Отже, бізнес-пропозиція підвищення ефективності формування і використання персоналу на підприємстві включає 4 напрями дій для покращення становища компанії:

- оптимізації системи навчання шляхом впровадження мікронавчання;
- контроль якості виконаних завдань у порівнянні із нормативом отриманих помилок та їх суттєвості;
- підвищення ефективності та мотивації за допомогою удосконалення моделі оплати праці, де рівень оплати залежить від якості виконаних завдань та продуктивності працівника;
- створення комфортних умов праці та розвиток корпоративної культури організації.

На впровадження бізнес-пропозиції встановлено орієнтовний час – рік. Після впровадження планується отримати короткий період адаптації

співробітників, меншу частоту виникнення помилок при виконанні завдань, зростання якості виконаних робіт та збереження більшої кількості кадрів.

3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції

Обґрунтування соціально-економічної доцільності є одним із основних етапів розробки заходів поліпшення. Початком впровадження проєкту управління персоналом є зміна умов теперішнього часу. Перехід від точки А (стану на підприємстві зараз) до точки Б (планового стану організації) визначає кілька відмінностей (табл.3.2) :

Таблиця 3.2 – Матриця якісних змін внаслідок впровадження проєкту підвищення ефективності формування та використання персоналу для ТОВ «Nexia DK Audit»

Було	Стане	Очікуваний вплив
Великий обсяг поданої інформації на навчанні	Коротке структуроване навчання з інструкцією для виконання такого завдання	Зменшення розумового навантаження, чіткий хід робіт
Вплив постійної потреби у підтримці наставника на початковому етапі.	Самоопрацювання навчальних матеріалів без потреби звернення до керівництва	Економія часу наставника
Атестація кожні півроку	Можливість самоперевірки виконаних завдань	Зменшення кількості помилок
Виправлення помилок після їх виникнення	Уникнення неправильного виконання завдань шляхом врахування інструкцій та рекомендацій	Удосконалення знань у найважчих темах

Джерело: розроблено автором

Станом на кінець 2025 року на навчанні стажерів наставник витрачає орієнтовно по 2 години в день ($2 \cdot 5 = 10$ годин/тиждень) на пояснення ходу виконання задачі. Завдяки облегшеному навчанню близько 70% можна перенести на самоопрацювання за наявності детальних інструкцій. Відповідно, якщо вартість роботи наставника становить 22 тис. грн. на місяць, тобто $(22000/20 \text{ днів})/8 \text{ годин} = 137,5$ грн без додаткових премій, то сума економії на наставнику буде становити

$E = (10 \cdot 4 - (10 \cdot (100\% - 70\%)) \cdot 4) \cdot 137,5 = 3850$ (грн/місяць). А, отже, $3850 \cdot 12 = 46200$ (грн/рік) – економія на оплаті праці за роботу наставника для 1-го працівника за рік. Завдяки впровадженню даної бізнес-пропозиції ми будемо мати додаткові $(70\% \text{ економії} \cdot 10 \text{ годин} \cdot 4 \text{ тижні}) / (8 \text{ годин} \cdot 5 \text{ днів} \cdot 4 \text{ тижні}) = 28/160 = 17,5\%$ часу висококваліфікованого працівника (рис.3.2 та рис. 3.3).



Рисунок 3.2 – Витрати часу наставника на навчання молодшого персоналу до впровадження бізнес-пропозиції

Джерело: розроблено автором



Рисунок 3.2 – Витрати часу наставника на навчання молодшого персоналу після впровадження бізнес-пропозиції

Джерело: розроблено автором

На думку О.В. Жмай та Л.В. Чепурної [32, с. 116], мікронавчання за допомогою невеликих частин, які наближають до спільного результату, - є чудовим варіантом навчання. Воно забезпечує приблизно на 20% більше якості опрацьованого матеріалу. Рівень запам'ятовування інформації робітником буде стабільно зростати.

Середній відсоток неправильно виконаних завдань становить 20% на початковому етапі, тобто при виконанні 3 завдань в день ($3 \cdot 5 \cdot 4 = 60$ завдань/місяць) кількість завдань із похибками $= 60 \cdot 20\% = 12$ завдань/місяць. Нехай після впровадження поступового мікронавчання відсоток помилок становитиме 15%, тоді за місяць $60 \cdot 15\% = 9$ завдань/місяць. виправлення кожної помилки займає в середньому 1 годину робочого часу, тобто, на виправлення помилок раніше компанія витрачала 12 годин/місяць, а тепер витратитиме 9 годин, за умови незмінної кількості неправильно виконаних завдань. Тобто, у запасі залишається $12 - 9 = 3$ години на місяць з кожного нового працівника.

Навчання у період адаптації працівника на новому місці займає близько 50% робочого часу, якщо впровадити запропоновану бізнес-пропозицію, як ми з'ясували, 70% перейде на опрацювання, тоді навчання займатиме $0,7 \cdot 0,5 = 0,35$ (або 35%). Відповідно, абсолютна зміна витрат на навчання до впровадження бізнес-пропозиції та після становитиме $50\% - 35\% = 15\%$. Враховуючи, що навчання на посаду помічника аудитора-бухгалтера становило 6 місяців, то тепер воно займатиме $6 \text{ місяців} \cdot (100\% - 15\%) = 6 \cdot 0,85 = 5,1$ місяць.

Удосконалення системи навчання, що скоротить витрати часу наставника на пояснення базових теорій і концепцій, вплине на всю систему формування та використання персоналу підприємства. Це дозволить старшому спеціалісту акцентувати свою увагу на важких нетипових завданнях. А в його обов'язки входить контроль, підтримка і обґрунтування незрозумілих моментів навчання. Скорочення часу на інтеграцію безпосередньо вплине і на продуктивність працівника, враховуючи, що частину року він витратить на пристосування з низькою продуктивністю, а іншу частину року продуктивність буде максимальною на рівні його навичок і вмінь (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Зміна продуктивності праці працівника після скорочення терміну адаптації

Критерій	До	Після	Різниця
Період пристосування	6 місяців	5,1 місяць	Скорочення періоду адаптації на 6-5,1=0,9 місяців
Праця із максимальною продуктивністю	12-6=6 місяців	12-5,1=6,9 місяців	Праця з вищою продуктивністю на 0,9 місяців більше
% робочого часу, витрачений на навчання	50%	35%	Зменшення на 15%
Максимальна продуктивність у період навчання	100%-50%=50%	100%-35%=65%	Зростання на 15%
Коефіцієнт продуктивності праці, в.п.	6*50%+6*100%=9	5,1*65%+6,9*100%=10,215	Зростання на 1,215 в. п.

Джерело: розроблено автором

Із таблиці 3.3 видно, що продуктивність зросте на 1,215 в.п. при періоді навчання 5,1 місяць, замість 6 місяців отримання знань. Це означає, що продуктивність після впровадження бізнес-пропозиції становитиме $(10,215/9)*655,29 = 743,75$ тис. грн.

За 2025 рік 6 людей звільнились, а ще 13 увійшли до складу команди, тобто, як ми і визначали раніше, абсолютна зміна кількості працівників за 2025 рік порівняно з 2024 становила $69-6+13=7$ осіб. Витрати на пошук і працевлаштування 1-го працівника, які складаються з оплати праці HR-менеджеру, витрати на рекламне оголошення про пошук кандидатів, інші адміністративні витрати становлять близько 15 тис. грн/людина. Якщо кількість звільнених працівників з 6-ти осіб впаде до 4, тобто абсолютна зміна плинності становитиме 2 особи, то економічний ефект від зменшення плинності кадрів становитиме:

$$E_{\pi} = \Delta \text{плинності} * VC_{\text{найм 1-го працівника}}, \quad (3.1)$$

де $\Delta \text{плинності}$ – абсолютна зміна плинності кадрів (кількість звільнених до впровадження бізнес-заходу-кількість після впровадження); $VC_{\text{найм 1-го працівника}}$ – витрати на пошук і оформлення кандидата.

$$\text{Тоді } E_{\pi} = (6 - 4) * 15 = 30 \text{ (тис. грн/рік)}.$$

Якщо зміна плинності буде становити +2 працівники, тобто у прогностному році кількість буде $76+2=78$ працівників, то компанія отримуватиме чистий дохід у сумі $78*743,75 = 58\,012,5$ тис. грн, що на 8 210,1 тис. грн. більше, порівняно з 2025 фактичним роком. Оскільки середня заробітна плата у 2025 році становила 27 850 тис. грн, а у прогностному році продуктивність зросла на $10,215/9=1,135$ в.п. (або 13,5 %), то у прогностному році середня заробітна плата становитиме $1,135*27\,850 = 31\,609,75$ грн. А річний фонд оплати праці досягне $31\,609\text{ грн.} * 12\text{ місяців} * 78\text{ осіб} / 1000 = 29\,586$ тис. грн (табл. 3.4). Порівняючи фонд оплати праці за прогностний рік з результатом 2025 року, можна помітити зростання на 4 176 тис. грн. Єдиний соціальний внесок становить 22%, отже, витрати становитимуть 4 176 тис. грн * (100% + 22%) = $4\,176 * 1,22 = 5\,094,7$ тис. грн. Необоротні активи збільшаться орієнтовно на 300 тис. грн., а отже, загальні витрати становитимуть = 5 400 тис. грн., за умови інших незмінних витрат.

Таблиця 3.4 – Матриця змін кількісних індикаторів внаслідок впровадження проекту підвищення ефективності формування та використання персоналу для ТОВ «Nexia DK Audit»

Показник	2025 рік	Прогностний рік (2026)	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Показники ефективності персоналу				
Коефіцієнт продуктивності праці, в.п.	9,00	10,215	+1,21 в.п.	13,50
Продуктивність праці, тис. грн	655,29	743,75	+88,56	13,51
Середньооблікова чисельність, осіб	76,00	78,00	+2,00	2,63
Середня місячна заробітна плата, грн	27 850,00	31 609,75	+3 750	13,46
Результати діяльності підприємства				
Чистий дохід, тис. грн.	49 802,40	58 012,50	8 210,10	16,48
Чистий прибуток, тис. грн	188,80	2 810,10	2 621,30	1 388,40
Витрати на реалізацію проекту, тис. грн.	-	675,89	-	-

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Чистий прибуток після витрат проєкту, тис. грн.	188,8	2 134,21	1 945,41	1 030,8

Джерело: розроблено автором

Якщо запуск проєкту відбудеться у 2026, то повноцінно працювати вони почнуть у середині 2026 року, відповідно основні витрати припадуть на січень-червень, а витрати на покращення діяльності на липень-грудень і становитимуть значення, зазначені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Бюджет витрат на впровадження бізнес-пропозиції

Стаття витрат	Перша половина 2026 прогнозного року	Друга половина 2026 прогнозного року	Опис
Інвестиції у програмне забезпечення, тис. грн	180,00	80,00	Оплата за вартість серверу, зберігання даних та інформації
Витрати на оплату праці наставникам, тис. грн./місяць	126,44	31,61	Оплата праці наставника
Підтримка та мотивація, тис. грн.	85,00	109,30	Матеріальна винагорода за перевищення нормативного значення продуктивності (10,215)
Інші витрати (методичні матеріали), тис. грн.	47,32	16,22	Витрати на створення і друк навчальних матеріалів
Всього, тис. грн.	438,76	237,13	

Джерело: розроблено автором

Витрати на створення і друк навчальних матеріалів розраховуються як вартість роботи фахівця, що створюватиме матеріали для навчання (зазвичай це старший працівник, у випадку Nexia DK Audit може бути старший аудитор), за кількість годин розробки. Нехай на розробку навчальних матеріалів потрібно 250 годин, якщо вартість заробітної плати становить 31 609,75 грн, тоді година роботи фахівця становить $31\,609,75 / 167 = 189,28$ грн/година. Тоді на розробку навчання підприємство витратить $250 \text{ годин} * 189,28 \text{ грн/година} = 47\,320$ грн. У другій половині року – повноцінній діяльності пропозиції витрати на навчання підуть на

вдосконалення створених матеріалів, шляхом визначення проблемних аспектів за допомогою опитувань.

Один наставник може курирувати у 2-х працівників одночасно, тоді кількість наставників у першій половині 2026 року становитиме 4 особи, а у другій – ще 1. При заробітній платі 31 609,75, якщо наставником є старший аудитор, витрати становитимуть $31\ 609,75 * 4 = 126\ 439$ грн., та 31 609,75 грн у другій половині року.

Отже, для впровадження бізнес-пропозиції (закупки і розробки матеріалів для навчання, оплата праці наставників, інвестиції у програмне забезпечення) компанія витратить близько 438 760 грн, а для подальшого вдосконалення і підтримки знадобляться 237 130 грн. Тобто, повний бюджет проєкту на прогнозний 2026 рік становитиме $438\ 760 + 237\ 130 = 675\ 890$ грн = 675,89 тис. грн. Приріст чистого прибутку за рахунок впровадження бізнес-пропозиції у прогнозному році становитиме $2\ 134,21 - 188,8 = 1\ 945,41$ тис. грн., оскільки загальна сума прибутку у прогнозному році досягне $8\ 210,1 - (5\ 400 + 675,89) = 2\ 134,21$ тис. грн.

Тоді економічний ефект від реалізації і підтримки бізнес-пропозиції буде становити 1 945,41 тис. грн. А лише від впровадження $= 2\ 621,3 - 438,76 = 2\ 182,54$ тис. грн. Тобто доходи від реалізації та підтримки проєкту покривають та суттєво перевищують витрати на його впровадження і підтримку.

Для підтвердження ефективного використання інвестицій розрахуємо коефіцієнт рентабельності інвестицій та період їх окупності: $ROI = 1\ 945,41 / 675,89 * 100\% = 287,83\% > 0$, тобто кожна гривня вкладена у проєкт мікронавчання та швидкої адаптації принесе близько 2,88 грн чистого економічного ефекту. Термін окупності даного проєкту становить $T = 675,89 / 2\ 621,3 = 0,258$ року = 3,1 місяці. Тобто, після запуску даного проєкту компанія за майже 3 місяці окупить всі вкладені на початковому етапі інвестиції.

Отже, впровадження бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства є економічно доцільним. У результаті реалізації запропонованих заходів прогнозується зростання продуктивності праці на 13,5%, збільшення чистого доходу на 8 210,1 тис. грн та

приріст чистого прибутку за операційним ефектом (прибуток від основної діяльності – праці аудиторів) на 2 621,3 тис. грн. При витратах на впровадження у розмірі 438,76 тис. грн та 237,13 тис. грн на підтримку проєкту економічний ефект становитиме 1 945,451 тис. грн, що свідчить про високу результативність проєкту. Кожна 1 грн інвестицій забезпечить близько 2,88 грн економічного ефекту, а строк окупності заходів становитиме близько 3 місяців. Отже, запропонований проєкт є економічно ефективним та доцільним до впровадження.

3.3 Організаційні передумови імплементації запропонованих бізнес-заходів

Імплементація бізнес-заходів розпочинається з аналізу стану підприємства у ділянці формування і використання персоналу сьогодні. Як висновок, можемо помітити наявність тривалого онбордингу працівників, багато витрат часу наставників, які могли б замість цього обробляти більш нестандартні і важкі задачі, та низький рівень продуктивності.

Наступним етапом є удосконалення системи навчання нової команди майбутніх фахівців. Він включає підготовку інструкцій, розробку чіткого навчального плану, додаткові ілюстраційні матеріали, підготовку тестових завдань для оцінки рівня готовності працівника до виконання робочих завдань. Під час другого етапу підвищення ефективності формування персоналу варто орієнтуватися на базові принципи:

1) Доступність – аби всі працівники, незалежно від їх рівня знань чи досвіду, зрозуміли, про що йдеться, тобто з орієнтацією на початковий рівень знань нових робітників.

2) Логічність – постановка структури від визначення мети того, що вивчаємо, як це впливає на компанію, потім визначення особливостей і розрахунки

чи проведення якісного аналізу. Окрім цього, важливість переходу від базового до конкретного, аби зберігалось правило, що з чого виникає.

3) Послідовність – чіткий розподіл дій від початку до одержання результатів. Тобто, коли працівник лінійно переходить від однієї частини до наступної. Також застосування методу навігації з визначенням маршруту до кінцевого бажаного результату.

Далі підприємство переходить на стадію тестування нової системи в організації. Відбувається створення доступу до системи освітніх процесів, які утворює певну платформу, де будуть відбуватися лекції і тестування. Встановлення єдиного плану навчання з наявною структурою. Ну і після – перевірка набутих знань, аби одразу виявити незрозумілі місця, на яких в подальшому сфокусується наставник.

Після цього – відпрацювання на практичних прикладах. Тут варто застосувати метод виконання простих завдань і консультація щодо важливих моментів, на які варто звернути увагу. В цей момент фахівець консультує новачка, допомагає швидше освоїтися і самостійно реалізовувати роботу. Важливо мати розроблений регламент дій та обов'язків, щодо наявності зворотного зв'язку і фідбеків, зобов'язань і місії досвідченого працівника.

Розробка нормативного значення і оцінка рівня готовності працівника відносно нього. Тестові завдання після кожної частини пройденого матеріалу, аби чітко розуміти, де система недопрацьована, або у якому розділі працівник має менше знань і досвіду. Підготовка висновку, щодо загального стану спроможності виконати потреби клієнта, що включає відгук наставника, результати оцінювання і рівень бажання та відповідальності стажера.

І шостим етапом є аналіз змін після впровадження даної системи удосконалення. Визначення терміну проходження адаптаційного періоду – від початку і до самостійної роботи. Оцінка витрат на впровадження заходів і якості їх реалізації.

Календарний план реалізації бізнес-пропозиції удосконалення системи формування і використання персоналу підприємства розрахований на 6 місяців –

червень-листопад 2026 року (рис.3.3). Відповідальними за впровадження заходів є HR-відділ, який займається пошуком, відбором, оформленням, мотивацією і утриманням кадрів. Грудень 2026 року не входить у цей процес, оскільки виділений для підбиття підсумків, де HR-відділ та керівництво обговорюють якість і ефект від впровадження змін. Чи скоротився період адаптації нових працівників? Очікується, що цей час скоротиться з 6-ти місяців до 5,1 місяців. Чи змінилась продуктивність праці? Після розрахунків було визначено, що компанія прагне змінити цей показник з 50% до 65%, а час, виділений на навчання скоротити з 50% до 35%. Наскільки багато часу із наставником потребує новий працівник, та чи скоротилась сума витрат робочого часу ментора на 17,5%. Та як змінився показник лояльності персоналу до організації.

Календарний план							
№	Задача	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад
1	Аналіз ситуації на підприємстві						
2	Розробка навчальних матеріалів						
3	Впровадження системи самоосвіти						
4	Визначення ролі і обов'язків наставника						
5	Оцінка і контроль результатів працівника						
6	Визначення ефективності проекту						

Рисунок 3.3 – Календарний план впровадження бізнес-пропозиції

Джерело: розроблено автором

Для виокремлення функцій та відповідальності за кожен напрямок, розроблено матрицю відповідальності за методом RACI (табл. 3.6). Існує чотири типи дій: в-відповідальний, з-затверджує результат, у-узгоджує, надає відповіді та і-інформується про отримані результати. До участі у реалізації бізнес-заходів

будуть залучені HR-відділ, директор, ІТ-спеціалісти, фахівець (наставник) та працівник. Кожен із них виконує задачі пов'язані з їх обов'язками. Задачею директора є затвердження запропонованих ідей і етапів виконання. HR-менеджер спрямований на виконання цілей впровадження системи. Перед ІТ-спеціалістом постає завдання розробки платформи для навчання, доступ до матеріалів та розробка тестової оцінки результатів. Фахівець підтримує і пояснює робочі питання, а працівник виконує розпорядження керівництва.

Таблиця 3.6 – Матриця відповідальності за методом RACI

№	Задача	Директор	HR-відділ	ІТ-спеціалісти	Фахівець	Працівник
1	Аналіз ситуації на підприємстві	З	В		У	
2	Розробка навчальних матеріалів	З	В	У	У	
3	Впровадження системи самоосвіти	З	В	В	У	І
4	Визначення ролі і обов'язків наставника	З	В		В	
5	Оцінка і контроль результатів працівника	І	В		В	В
6	Визначення ефективності проекту	З	В		У	

Джерело: розроблено автором

При вдосконаленні ефективності формування і використання персоналу можуть виникнути 10 ризиків. Для їх уникнення, або зменшення впливу варто ідентифікувати, які ризики можуть виникати, і як вони вплинуть на підприємство (табл. 3.7). Ймовірність пояснює, яка вірогідність того, що ризик виникне, вплив визначає -наскільки це може погіршити ситуацію, а рівень ризику означає, який ступінь загрози він принесе залежно від ймовірності виникнення і рівня впливу. Для зменшення рівня впливу варто встановити причини виникнення ризику і у

відповідності до напрямку, на який він впливає розробляти заходи зменшення цього впливу.

Таблиця 3.7 – Ризики удосконалення системи адаптації та навчання нових працівників

№	Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Причина виникнення	Дії для зменшення впливу
1	2	3	4	5	6	7
1	Опір досвідчених кадрів щодо зміни системи	Середня	Високий	Високий	Важкість зміни і переходу на нові вимоги	Пояснення важливості і впливу заходів на майбутній результат
2	Неякісні навчальні матеріали	Середня	Високий	Високий	Відсутність досвіду у розробці подібних проектів	Залучення фахівців, що безпосередньо виконують завдання
3	Відсутність мотивації та дисципліни кандидатів	Середня	Високий	Високий	Відсутність самодисципліни та контролю	Система заохочень за позитивне закінчення навчання
4	Проблеми із доступом	Низька	Середній	Середній	Неякісна розробка платформи	Залучення ІТ-відділу на етапі розробки
5	Велике навантаження на HR-відділ	Висока	Середній	Середній	Поєднання нових планів з поточними задачами	Розподіл обов'язків між іншими відділами
6	Відсутність націленості на результат працівника у наставника	Середня	Високий	Високий	Недостатня мотивація, відсутність відчуття потреби у допомозі від новачка	Визнання результатів фахівця, матеріальна винагорода
7	Непоставлена у директора ціль, відсутність пріоритетності	Низька	Високий	Середній	Зниження пріоритетності у зв'язку з відсутністю швидкого результату	Презентація очікуваних результатів
8	Використання ІІІ та	Середня	Середній	Середній	Страх отримання поганих	Завдання відкритого типу

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7
	подібного на тестуваннях				результатів, лінк	
9	Вихід із термінів розробки методичного інструментарію	Середня	Низький	Низький	Погана організація проекту і відсутність контролю вкладання в терміни	Контроль за планом виконання
10	Похибка у вимірюванні	Низька	Низький	Низький	Різні погляди щодо оцінки ефективності	Розробка єдиного підходу вимірювання показників

Джерело: розроблено автором

У третьому розділі роботи сформовано бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності формування та використання персоналу ТОВ «Nexia DK Audit» шляхом удосконалення системи адаптації та навчання персоналу. Запропоновані заходи передбачають впровадження структурованої системи онбордингу, навчальних матеріалів, розвитку наставництва та вдосконалення механізмів мотивації працівників, що дозволяє скоротити період адаптації нових працівників, знизити навантаження на досвідчених співробітників і зменшити кількість помилок при виконанні професійних завдань. Прогнозні розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованої бізнес-пропозиції: очікується зростання продуктивності праці на 13,51% (до 743,75 тис. грн на одного працівника), збільшення чистого доходу від реалізації на 16,48% (до 58 012,5 тис. грн), а чистого прибутку — з 188,8 тис. грн до 2 810,1 тис. грн. Після врахування витрат на реалізацію та підтримку проекту (675,89 тис. грн) прогнозний чистий прибуток становитиме 2 134,21 тис. грн, а чистий економічний ефект — 1 945,41 тис. грн. Крім того, впровадження заходів дозволить зекономити 17,5% часу висококваліфікованого працівника, а рентабельність інвестицій (ROI) становитиме 287,83%, що підтверджує практичну цінність та економічну ефективність запропонованої бізнес-пропозиції для HR-відділу підприємства.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади ефективності формування та використання персоналу підприємства. З'ясовано, що існує 2 підходи до визначення персоналу підприємства – персонал як трудовий ресурс та персонал як основа успіху компанії. Визначено, що в сучасних умовах господарювання людський капітал є впливовим чинником на конкурентоспроможність організації, рівень розвитку та підвищення результативності його діяльності. Узагальнено, що ефективність формування і використання персоналу складається з процесів добору, адаптації, навчання, мотивації, розвитку, контролю результатів та утримання працівників. Встановлено внутрішні і зовнішні фактори впливу: мотивацію, стиль управління керівника, умови праці, режим роботи, методи оцінки відбору кандидатів, стан ринку праці, вимоги законодавства, якість кваліфікації співробітників та інші. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності використання персоналу за показниками продуктивності праці, зарплатовіддачі, трудомісткості, рентабельності персоналу, коефіцієнтом випередження та коефіцієнтів руху кадрів. Також систематизовано основні принципи забезпечення ефективності управління персоналом, серед яких системність, комплексність, об'єктивність, доцільність та орієнтація на результат. Ознайомлення з теоретичною складовою дало можливість провести аналіз та сформувані подальші рекомендації щодо підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства для ТОВ «Nexia DK Audit».

Наступний розділ роботи показує комплексний аналіз діяльності ТОВ «Nexia DK Audit» та оцінку ефективності формування і використання персоналу підприємства. Визначено, що підприємство використовує стратегію масштабування: чисельність персоналу у 2023 році складає 61 особу, а вже у 2025 ця кількість становить 76 осіб. Чистий дохід від реалізації зростає з 31 877 тис. грн. до 49 802,4 тис. грн (на 56,23%). Загальні витрати за цей період теж продовжують

зростати – з 32 629,9 тис. грн у 2023 році до 50 963,8 тис. грн. у 2025 році. У зв'язку із цим у 2024 році компанія отримує чистий збиток, що становить -4 898,40 тис. грн, але вже у 2025 році відновлює свої фінансові результати. Продуктивність праці протягом досліджуваного періоду зростає – з 522,57 до 655,29 тис. грн на одного працівника, проте рівень зарплатовіддачі у 2025 році залишився на рівні 1,96 грн/грн, а у порівнянні 2023 та 2024 років – зменшився на 0,04 грн/грн. Коефіцієнт випередження заробітної плати над продуктивністю праці показав, що у 2024 році заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність праці персоналу, оскільки коефіцієнт становить 0,981, але вже у 2025 році рівні поступово вступають у рівновагу. Основною проблемою підприємства є тривала і важка адаптація нових працівників - близько 6 місяців, при цьому практично весь робочий час стажери взаємодіють із наставником, що підвищує навантаження на досвідчених працівників і знижує загальну продуктивність праці. Завдяки SWOT-аналізу можна помітити сильні сторони підприємства, зокрема професійність персоналу, корпоративну культуру та розширення на національному та міжнародному рівнях, а також слабкі сторони, такі як тривалий час онбордингу, сезонність робіт та недостатньо ефективне використання трудових ресурсів.

У третьому розділі роботи сформовано бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства шляхом удосконалення системи адаптації та навчання персоналу. З метою зниження впливу факторів сезонності навантаження та тривалого входження у професію запропоновано комплекс дій, що дозволить підвищити ефективність формування та використання персоналу підприємства. Основними завданнями бізнес-пропозиції є вдосконалення системи навчання нових працівників, скорочення терміну адаптації, зменшення помилок при виконанні завдань. Бюджет витрат на проект складає 438 760 грн на впровадження та 237 130 грн на підтримку та удосконалення. Очікується, що застосування перелічених заходів спричинить зростання чистого прибутку від основної діяльності з урахуванням витрат на проект на 1 945 410 грн (+1 030,8%), а прогнозний чистий прибуток підприємства становитиме 2 134 210 грн, що підтверджує економічну доцільність запропонованої

бізнес-пропозиції, збільшить продуктивність праці з 655 290 грн до 743 750 грн після впровадження бізнес-пропозиції. В той час як чисельність працівників зросте лише на 2 особи (з 76 у 2025 році до 78 осіб у прогностичному році), а їх оплата праці – на 13,46%. Темп приросту чистого доходу від реалізації становить 16,48%, відбувається зростання з 49 802,4 тис. грн. до 58 012,5 тис. грн. (на 8 210,10 тис. грн.). Впровадження бізнес-пропозиції дозволяє зекономити 17,5% часу висококваліфікованого працівника. Витрати на проєкт складаються з інвестицій у програмне забезпечення, розробку і закупівлю навчальних матеріалів, підвищення мотивації працівників та оплату праці наставників.

Отже, запропонована бізнес-пропозиція дозволить підвищити ефективність формування та використання персоналу підприємства та може бути використана у діяльності HR-відділу ТОВ «Nexia DK Audit».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С. 181-186.
2. Taylor F. W. The principles of scientific management. San Francisco : Prelinger Library, 2006. 152 p. URL: <https://dn790007.ca.archive.org/0/items/principlesofscie00taylrich/principlesofscie00taylrich.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Mayo E. The social problems of an industrial civilization. Boston : Harvard University, 2011. 176 p. URL: <https://ia801308.us.archive.org/1/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Бирзул І. М. Формування шкіл менеджменту. *Сучасний стан економіки України : проблеми та перспективи розвитку* : зб. тез доп. II Обл. наук.-практ. конф. учнів. та студ. молоді, 26 лист. 2015 р. Кіровоград : КНТУ, 2015. С. 15-17.
5. Burns J. M. Leadership : монографія. Меріленд : HarperCollins, 1978. 530 с.
6. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational leadership : монографія. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 296 с.
7. Чабан Г. В., Чабан В. Г., Тірбах Л. В. Формування персоналу підприємства: фактори і методи. *Економіка та управління*. 2023. Вип. 56. С. 49-53.
8. Мальчик М.В., Попко О.В., Оплачко І.О. Моніторинг використання персоналу промислових підприємств в системі обґрунтування управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 774-781.
9. Shirinov B. H. o., Valizade F. M., Huseynov J. Z. o. Factors affecting the efficiency of labor productivity of the enterprise. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 105–113.
10. Храпкіна В. В., Матукова Г. І., Кожемякіна Т. В., Матукова-Ярига Д. Г. Поняття управління і менеджменту : навч. матеріали. Київ : Нац. Ун-т «Києво-

Могилянська академія», 2021. 27 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c2016354-127f-4c15-801a-a947bf214841/content> (дата звернення: 23.03.2026).

11. Becker G. S. Human Capital : a theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3rd ed. Chicago : The University of Chicago Press, 1993. 380 p.

12. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2021. № 2, т. 2. С. 200–211. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-2-200.

13. Лебедєва І. Ю., Томашевська В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10, вип. 2. С. 75–81. DOI: 10.15673/fe.v10i2.969.

14. Шульга О. А., Ситніков Д. Е. Розроблення аналітичної інформаційної системи для аутсорсингової компанії з використанням фактора абсентеїзму Бредфорда. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. № 4 (30). С. 125–141. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2024.4.125>.

15. Касич А. О., Черняхівська М. В., Мірошніченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір*. 2018. № 3 (31). С. 35–40.

16. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7 (14). С. 115–129. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129).

17. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 13th ed. London : Kogan Page, 2014. 842 p.

18. Кінаш В. О., Кубіцький С. О. Інструменти та прийоми мотивації команди. *Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 5 лип. 2024 р.). Житомир : МЦНД, 2024. С. 31–38.

19. Шевчук А. М., Бугрим О. Ю. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3 (29). С. 207–210.

20. Ушкалов В. В., Мартянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25597/1/Ушкалов%2cМартянов_а_стаття%20EE.pdf (дата звернення: 02.04.2026).

21. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. С. 1-5.

22. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *БізнесІнформ*. 2013. № 10. С. 357–363.

23. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 44–47.

24. Фрум О. Об'єктна система оцінки результатів інвестиційної діяльності підприємств за стадіями життєвого циклу проєктів. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 2. URL: <https://www.academia.edu/download/89303679/51.pdf#page=154> (дата звернення: 06.04.2026).

25. Nexia DK. 2025 Річний звіт. 2025. 13 с. URL: https://nexia.dk.ua/upload/pdf/400/393/rchniy_zvt_20254.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

26. Nexia DK. Звіт про прозорість 2024 (з внесеними виправленнями). 2024. 27 с. URL: https://nexia.dk.ua/upload/pdf/400/392/zvt_pro_prozorst_2024_rk_z_vnesenimi_vipravlennyami.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

27. Nexia DK. 2024 Річний звіт. 2024. 14 с. URL: https://nexia.dk.ua/upload/pdf/400/376/2024_rchniy_zvt.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

28. Гарастовська А. В., Петухова О. М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та

PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56> (дата звернення: 08.04.2026).

29. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08 верес. 2005 р. № 2866-IV. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2866-iv-3177> (дата звернення: 10.04.2026).

30. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

31. Семенов А. Г., Юсипчук Л. А. Організаційні резерви підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 886–889.

32. Жмай О. В., Чепурна Л. В. Переваги мікронавчання в сучасних умовах online-освіти. *Сучасна молодь в світі IT* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Херсон, 2021. С. 115–116.

33. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства / М. Д. Ведерніков та ін. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 239–251. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-42.

34. Про оплату праці : Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 11.04.2026).

35. Кострова К. В. Розвиток України у сфері комунікацій за допомогою статистичних досліджень і Big Data. *Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України* : матеріали ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції (м. Київ, 17 квітня – 20 травня 2023 р.). Київ : КНЕУ, 2023.

36. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. №2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 11.04.2026).

37. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 груд. 2017 р. №2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 11.04.2026).

38. Кострова К. В. Трансформаційне лідерство як рушій організаційних змін у кризових умовах. *Наукові барви* : зб. тез доп. учасників IV Всеукр. наук. інтернет-конф. (м. Київ, 21 листопада 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 105–107.

ДОДАТКИ

Додаток А



Фінансова звітність за 2025 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕКСІЯ ДК АУДИТ"
ЛЬВІВСЬКА ОБЛ., М. ЛЬВІВ, ВУЛ. АНТОНОВИЧА В., БУД. 102В
(ТОВ "НЕКСІЯ ДК АУДИТ")
Код за ЄДРПОУ: [32409677](#)

Дата звіту	24.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Чорненька Оксана Володимирівна
КАТОТТГ	UA46060250010515336
Кількість працівників	76

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	274.30	213.70
первісна вартість	1001	720.30	720.30
накопичена амортизація	1002	446.00	506.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	314.20	348.90
Основні засоби:	1010	1 707.90	3 444.20
первісна вартість	1011	7 807.40	10 397.10
знос	1012	6 099.50	6 952.90
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	76.70	69.30
Усього за розділом І	1095	2 373.10	4 076.10
ІІ. Оборотні активи Запаси:	1100	127.00	137.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 366.70	4 056.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 954.10	3 161.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 100.10	1 152.60
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 828.90	9 620.60
Витрати майбутніх періодів	1170	569.20	1 572.60
Інші оборотні активи	1190	2 234.00	3 435.50
Усього за розділом ІІ	1195	16 180.00	23 135.90
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	18 553.10	27 212.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	168.50	168.50
Додатковий капітал	1410	31.10	31.10
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-61.90	126.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	137.70	326.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 574.80	4 190.30
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	326.50	331.50
розрахунками з бюджетом	1620	906.80	718.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	233.40	259.40
розрахунками з оплати праці	1630	852.00	940.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	13 521.90	20 445.60
Усього за розділом III	1695	15 840.60	22 695.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	18 553.10	27 212.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	49 802.40	35 435.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 437.10	21 281.50
Інші операційні доходи	2120	1 226.00	886.40
Інші операційні витрати	2180	22 473.40	20 129.30
Інші доходи	2240	124.20	207.40
Інші витрати	2270	53.30	17.20
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	51 152.60	36 529.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	50 963.80	41 428.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	188.80	-4 898.40
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	188.80	-4 898.40

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.