

**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

ЛЕВЧУК ОЛЕНИ СВЯТОСЛАВІВНИ

**на тему «ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Левчук О. С.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Олена ГРЕБЕШКОВА

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____2025р. протокол №__

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

Інна РЄПІНА

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
1.1 Поняття резильєнтності підприємства та фактори, що її визначають	6
1.2 Методологічні підходи до забезпечення резильєнтності підприємств	19
РОЗДІЛ 2	26
АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз зовнішніх детермінант резильєнтності в аудиторській сфері	26
2.2 Оцінка фінансово-економічної стійкості підприємства та діагностика внутрішніх факторів ризику й потенціалу розвитку	32
РОЗДІЛ 3	44
ЗАХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА	44
3.1 Формування заходів політики резильєнтності підприємства на основі SWOT- аналізу.....	44
3.2 Економічне обґрунтування та прогноз результатів впровадження проєктних заходів.....	52
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Геополітичні зміни останніх років продемонстрували, що світ перебуває в стані постійної нестабільності та швидких трансформацій. В умовах невизначеності люди шукають шляхи не лише для виживання, а й для сталого розвитку своєї діяльності. Економіка як система господарювання включає виробництво, розподіл, обмін і споживання продукції, а суб'єкти господарювання є невід'ємною її частиною, тому в періоди криз та безпрецедентних викликів бізнес-одиниці прагнуть адаптувати свою діяльність, щоб забезпечити безперервність функціонування.

В українських реаліях підприємства постійно стикаються з високим рівнем невизначеності, а їхня стійкість набуває критичного значення. Війна спричинила руйнування інфраструктури, втрату ринків збуту, перебої у постачанні ресурсів та інші масштабні проблеми, тож у таких умовах український бізнес змушений шукати нові шляхи адаптації, щоб підприємства не лише зберегти свою діяльність, а й забезпечити потенціал для майбутнього відновлення країни.

Традиційні управлінські стратегії, засновані на прогнозуванні та контролі, часто виявляються неефективними в умовах непередбачуваних подій. У цьому контексті концепція резильєнтності набуває особливого значення, адже дозволяє компаніям розвивати здатність до адаптації та відновлення.

Поняття «економічної резильєнтності» за останні кілька років почало все більше вживатись у наукових роботах дослідників. Воно є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців, в тому числі Дж. Гіттель [1], С. Дучек [2], А. Левін [3], Т. В. Воронько-Невіднич [4], В. А. Кий [5], С. І. Пирожков [6], О. М. Гребешкова [7]. Однак, на мою думку, ця концепція ще не повністю розкрита, і залишаються аспекти, які потребують подальшого вивчення. Переважно дослідження зосереджені на країнах із сильною економікою, що впливає на глобальні процеси, або на слабких економіках, які є вразливими до зовнішніх факторів. Водночас глибший аналіз механізмів забезпечення резильєнтності у

специфічних умовах, таких як українські, залишається актуальним напрямом наукових досліджень.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і методичних положень резильєнтності підприємства та формування проектних пропозицій щодо її забезпечення в умовах сучасних викликів в економіці України.

Для досягнення цієї мети поставлено та вирішуються такі завдання:

- дослідити суть поняття «резильєнтність» в контексті економіки та визначити основні фактори, що впливають на здатність підприємств адаптуватися до змін;
- визначити метрологічні підходи до забезпечення резильєнтності;
- провести практичну апробацію теоретико-методичних положень резильєнтності компанії за матеріалами досліджуваного підприємства, а також ідентифікувати можливі загрози для її стійкості;
- сформулювати стратегічні альтернативи до забезпечення резильєнтності досліджуваного підприємства;
- визначити економічні параметри і дати прогнозну оцінку результатів проектних пропозицій щодо забезпечення резильєнтності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення стійкості і швидкого реагування підприємства в умовах економічних змін для бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні прийоми забезпечення резильєнтності підприємства.

Методологія дослідження ґрунтується на інституціональній теорії, яка акцентує увагу на взаємодії формальних та неформальних інститутів, їх впливі на розвиток стійкості та адаптивності. Для вирішення поставлених завдань дослідження використано наступні методи: класифікацію – для структуризації та розуміння концепції резильєнтності на різних рівнях економічних систем; порівняльний аналіз – для виявлення спільних та відмінних рис у підходах до трактування поняття «резильєнтність»; узагальнення – для систематизації та визначення основних факторів, що забезпечують резильєнтність підприємств; опитування – для збору емпіричних даних про ставлення працівників до змін у

кадровій політиці та системі преміювання, що дозволяє оцінити можливий ефективність впроваджених ініціатив.

Теоретична значущість дослідження полягає в узагальненні та подальшому розвитку концепції резильєнтності підприємства в умовах невизначеності та криз; методична — у подальшому формуванні підходів та інструментарію для оцінки рівня резильєнтності; практична — в апробації методів забезпечення стійкості, яке функціонує в високо нестабільних умовах.

Інформаційна база дослідження складається з публікацій результатів наукових досліджень вітчизняними та зарубіжними науковцями, відкритих статистичних даних, фінансово-економічної звітності підприємств, інших відкритих ресурсів у мережі інтернет, інформації, отриманої з використанням штучного інтелекту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття резильєнтності підприємства та фактори, що її визначають

В умовах зростаючої глобальної нестабільності, посилення економічних, соціальних та екологічних ризиків, концепція резильєнтності набуває особливої актуальності. Здатність систем, організацій та індивідів витримувати потрясіння, адаптуватися до змін і відновлюватися після криз стає вирішальним у забезпеченні сталого розвитку та добробуту суспільства.

Резильєнтність, як наукова категорія, має міждисциплінарний характер і досліджується в різних галузях знань. З розвитком наукової думки концепція резильєнтності почала широко застосовуватися в соціальних, економічних та управлінських науках, тобто залежно від напрямку досліджень термін «резильєнтність» має різне значення, проте усі вони схожість у загальному формулюванні: «хтось або щось має здатність не ламатись і відновлювати свою попередню форму, яка була до впливу зовнішніх факторів». Дане поняття є відносно нове для наукових сфер, окрім біології та психології, оскільки саме звідти і походить дана концепція [8].

Досліджуючи наукові публікації [1-9], можна зіштовхнутись з трьома напрямками трактування терміну «резильєнтність», залежно від контексту дослідження. У першому випадку поняття інтерпретують не як стійкість до змін під впливом зовнішніх факторів, а як здатність до трансформації й адаптації після кризи [2]. Підхід фокусується на відновленні втраченої рівноваги, тобто можна порівняти з пружиною, що повертається у вихідне положення. До значення можна підібрати синонім як «відновлення». У другому випадку вчені орієнтуються на постійну адаптацію до змін, коли система здатна до еволюції [1]. Зміни сприймаються як нові реалії на ринку, з якими потрібно інтегруватись. Різниця з

першим підходом полягає у тому, що організація не просто відновлюється до попереднього стану, а змінюється, прийнявши умови для функціонування. Тоді синонім другого підходу є «адаптація». У третьому випадку «резильєнтність» розглядають як стійкість системи, що здатна витримувати зовнішні впливи та шоки, зберігаючи основні функції та цілісність [6]. У контексті підприємств це означає зберігати свою конкурентоспроможність і ефективність. Тому до даного підходу можна дібрати синонім «стійкість» [9]. Усі підходи підкреслюють багатовимірність резильєнтності як концепції, яка виходить за межі простого поняття стабільності та наближається до розуміння процесів адаптації та розвитку, що стає особливо важливим у сучасному світі швидких і непередбачуваних змін [10]. Деякі дослідники поєднують дані трактування, тому можна сформулювати наступне визначення: «Резильєнтність підприємства – це його стійкість до непередбачуваних викликів, можливість адаптуватись до серйозних потрясінь, а також відновлення після кризи». Це можна охарактеризувати, як «тріада резильєнтності», оскільки саме стійкість, адаптивність і відновлення в комплексі і формують концепцію, що можна побачити на рис. 1.1 Отже, у дослідженні резильєнтність буде розглядатись комплексно, поєднуючи згадані підходи.



Рисунок 1.1 – «Тріада резильєнтності»

Джерело: розроблено авторкою на основі [8-10]

При аналізі наукової літератури необхідністю є розрізняти два поняття: «резильєнтність економіки» та «економіка резильєнтності», бо вони відображають різні аспекти стійкості та адаптації економічних систем. «Резильєнтність економіки» означає здатність економічних систем відновлюватися після непередбачуваних подій, таких як економічні кризи, стихійні лиха чи геополітичні конфлікти. Основний акцент робиться на збереженні функцій та ключових характеристик системи, що подібно до стійкості матеріалів у механіці, які повинні витримувати зовнішні впливи без руйнування. Натомість «економіка резильєнтності» зосереджена на здатності системи постійно адаптуватися до змінних умов, забезпечуючи довготривале виживання та розвиток в умовах невизначеності, що передбачає гнучкість і вдосконалення, а також дозволяє економічним структурам швидко реагувати на нові загрози і можливості ринку [11]. Можна зробити висновок, що «резильєнтність економіки» – це здатність економіки протистояти змінам (адаптуватися), а «економіка резильєнтності» - це «мистецтво підтримання резильєнтності» будь-якою системою, що візуально відображено на рис. 1.2.

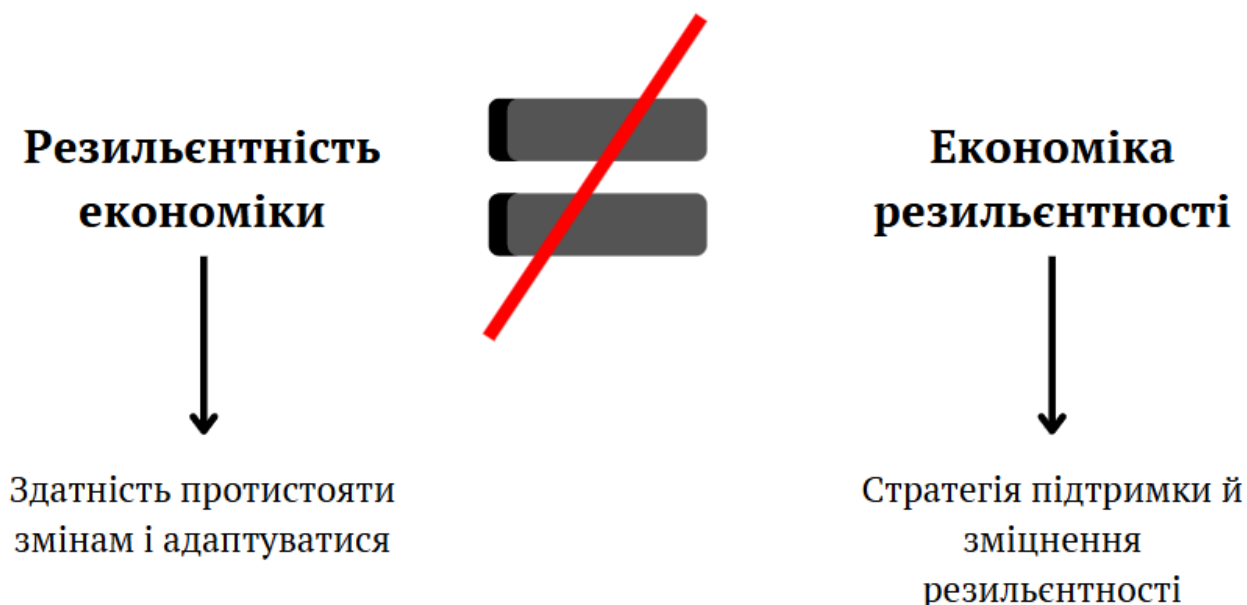


Рисунок 1.2 – Різниця понять «резильєнтність економіки» та «економіка резильєнтності»

Джерело: розроблено авторкою на основі [11]

Важливо звернути увагу на поняття «соціально-економічна резильєнтність», яке розширює межі економічної стійкості, охоплюючи соціальні аспекти. Економічні системи неможливо розглядати окремо від соціальних процесів, оскільки вони взаємозалежні. Для сталого розвитку чи відновлення підприємств необхідно враховувати не лише економічні показники, а й соціальну стабільність та взаємодію людей [12].

У багатьох дослідженнях соціально-економічну резильєнтність часто розглядають лише в економічному значенні, що не є повністю помилковим підходом. Це пояснюється тим, що соціальні фактори – такі як рівень зайнятості, доходи населення, доступ до ресурсів та соціальної інфраструктури – безпосередньо впливають на економічну стійкість. Водночас аналіз виключно економічних показників не дає повної картини, оскільки не враховує соціальні процеси. У своєму дослідженні я зосереджуюсь на економічній резильєнтності, проте неможливо повністю оминати її соціальну складову. На мою думку, терміни «економічна резильєнтність», «соціальна резильєнтність» та «соціально-економічна резильєнтність» тісно взаємопов'язані, адже і економіка, і соціологія належать до суспільних наук та впливають одна на одну.

Термін «резильєнтність» хоч і почали широко використовувати в бізнес-аналітиці, проте її використання критично оцінюють деякі науковці. Перш за все, це неточність трактування, оскільки відсутнє єдине визначення терміну. Також резильєнтність важко виміряти та оцінити заздалегідь, адже це динамічний процес, що, в свою чергу, ускладнює розробку стандартних методів оцінки та їх впровадження [25]. По-друге, надмірна впевненість у невразливості компаній, якщо вони будуть застосовувати дієві стратегії. Це пов'язано з тим, що зовнішні фактори можуть бути занадто руйнівними, що навіть найбільш резильєнтні підприємства не будуть здатними до відновлення. Прикладами зовнішніх факторів після яких дуже складно чи неможливо відновитись є стихійні лиха, епідемії (в тому числі COVID-19), війни [26]. По-третє, «ілюзія рівності», адже не всі компанії можуть бути резильєнтними в однаковій мірі, адже великі компанії мають більше ресурсів, включаючи фінансові резерви, виробничі потужності та налагоджені

ланцюги постачання. Малі та середні підприємства не мають таких можливостей, відповідно, їх ступінь резильєнтності обмежений рівнем їх доступу до ресурсів [27]. В четверте, на резильєнтність можуть впливати уряди країн, тобто штучно обмежувати можливості для розвитку підприємства, через державну політику, корупцію чи бюрократію. Наприклад, банківські компанії в таких регульованих секторах можуть не мати автономії у виборі стратегії адаптації [28]. Можна зробити висновок, що, хоч концепція резильєнтності є важливою для бізнес-аналітики, але її реалізація значно залежить від ресурсів, галузевої специфіки, державної політики тощо. Вона не є абсолютно універсальним рішенням, що гарантує успіх у будь-якій ситуації, а одним з інструментів стратегічного управління ризиками.

На початку вивчення курсу з економіки одним з перших, з чим стикаєшся, це її розподіл на рівні, в більшості випадків на мікро- та макро-, хоча є й мезорівент. Аналогічний підхід можна застосувати і до дослідження резильєнтності. Спочатку це поняття вивчалось переважно на макрорівні, де під макроекономічною резильєнтністю науковці [2, 3, 9] розуміють здатність економіки протистояти кризовим явищам, швидко відновлюватися та адаптуватися до нових умов. Рівень резильєнтності макросистеми залежить від стійкості її структурних елементів та міцності внутрішніх економічних зв'язків. Саме тому згодом поняття почали досліджувати і на інших рівнях економіки.

На мезорівні резильєнтність розглядається у контексті галузевих, регіональних чи індустріальних структур економіки. Подібно до макрорівня, тут її визначають як здатність регіонів чи секторів економіки ефективно відновлюватися та протидіяти економічним шокам. Оцінка резильєнтності на мезорівні включає не лише фінансово-економічні показники, а й аналіз ринкових структур, інституційних особливостей та інших факторів, що впливають на окремі групи суб'єктів [9].

Мікрорівень дослідження резильєнтності привертає особливу увагу іноземних науковців, оскільки окремі суб'єкти господарювання є базовими елементами економічної системи, тому вивчення резильєнтності підприємств має

ключове значення, адже вони першими відчують наслідки кризових явищ, що, у свою чергу, впливає на загальну стабільність ринку. Аналіз на цьому рівні дозволяє зрозуміти, як окремі компанії адаптуються до змін, а також які механізми сприяють їхньому відновленню та як вони забезпечують довготривалу стійкість. Отже, буде логічно застосувати наступний вираз: «Резильєнтне підприємство – резильєнтна економіка», адже ці поняття взаємопов'язані [10]. На рис. 1.3 представлено чинники резильєнтності підприємства у зовнішній та внутрішній проекції.



Рисунок 1.3 – Чинники резильєнтності підприємства

Джерело: складено автором на основі [13, с. 128]

Як можна побачити на рис. 1.3, між двома проєкціями існує динамічний баланс. Під зовнішньої проєкцією резильєнтності мається на увазі всі чинники, які знаходяться поза межами організації, але безпосередньо впливають на її діяльність. Це макро- та мезорівневі виклики, з якими стикається суб'єкт господарювання у динамічному ринковому середовищі. До ключових факторів зовнішньої резильєнтності належать кризи, нові бізнес-вимоги та зміни у середовищі діяльності. Саме завдяки цьому розумінню можна розробити механізми забезпечення зовнішньої резильєнтності, аби забезпечити активну адаптацію підприємства до змінного середовища, вчасне реагування на виклики та використання можливостей, що відкриваються в нових умовах. Натомість внутрішня проєкція стосується його здатності до адаптації, відновлення та

розвитку в умовах внутрішніх змін. Підприємство має не лише реагувати на зовнішні виклики, а й підтримувати внутрішню стійкість, зберігаючи баланс між організаційною структурою, бізнес-процесами та корпоративною культурою. Отже, внутрішня та зовнішня проєкції резильєнтності пов'язані між собою, що можна відобразити у двох наступних твердженнях:

1. Якщо підприємство не готове до внутрішніх змін, то воно не зможе ефективно реагувати на зовнішні виклики.
2. Внутрішні процеси можуть стати застарілими та неефективними, якщо компанія не враховує зовнішні фактори.

Тому внутрішня проєкція є фундаментом, який забезпечує підприємству не лише виживання, а й розвиток та стійкість до кризових явищ. Виникає логічне питання: чому на рис. 1.3 внутрішня проєкція переважає над зовнішньою? Це питання є дискусійним, оскільки в науковому середовищі існують різні погляди. На мою думку, зовнішню проєкцію неможливо повністю контролювати, оскільки вона залежить від макроекономічних, політичних і ринкових чинників. Натомість внутрішня проєкція є основою успіху підприємства, адже саме вона піддається управлінню. Саме тому у такому розумінні внутрішня проєкція домінує над зовнішньою, бо визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і протистояти зовнішнім викликам.

Розглядаючи резильєнтність підприємства та фактори, що впливають на її розвиток, можна стверджувати, що їх існує безліч. Водночас, аналіз наукових статей свідчить, що фактори резильєнтності часто досліджуються в межах маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності або макрорівневого підходу. Безперечно, що кожен із цих підходів має цінність, адже резильєнтність – це багатогранне явище, що залежить від взаємопов'язаних елементів. Наприклад, маркетинговий підхід дозволяє зрозуміти, як підприємство може підтримувати довіру споживачів та адаптувати свої стратегії до змін ринкових умов [14].

Корпоративна соціальна відповідальність, у свою чергу, відіграє ключову роль у зміцненні соціальних зв'язків як всередині компанії, так і поза її межами. Дослідження підкреслюють, що вона сприяє підвищенню довіри серед

співробітників, формуванню позитивного іміджу компанії та налагодженню відносин із суспільством. Це особливо важливо в кризові періоди, коли підтримка зацікавлених сторін може відіграти вирішальну роль у подоланні труднощів. Участь у корпоративних-ініціативах дозволяє компаніям краще інтегруватися в соціальне середовище, розширювати партнерські зв'язки та отримувати додаткові ресурси для забезпечення стійкості [15].

Окрему увагу варто приділити дослідженню Лещук І. В. [12], у якому авторка виокремлює фактори забезпечення резильєнтності системи, поділяючи їх на дві групи – «вроджені» та «набуті». «Вроджені» фактори є частиною структури економічної системи та визначаються її природними характеристиками, умовами та ресурсами. Вони зазвичай є стабільними та більш вираженими у періоди нормального функціонування економіки. До них належать структура економіки, її розвиток, резерви для бізнесу, ресурсний потенціал, здатність до перерозподілу ресурсів, стан ринку праці тощо. «Набуті» фактори формуються у процесі функціонування економіки та визначають її здатність адаптуватися до змін і кризових ситуацій. До них належать державна та регіональна політика, стійкість інституцій, інтеграція в глобальні ринки, інноваційна інфраструктура, локалізація ланцюгів доданої вартості тощо. Усі зазначені фактори формуються на макро- та мезорівнях і не залежать безпосередньо від діяльності окремого суб'єкта господарювання, проте суттєво впливають на його стійкість та можливості адаптації.

Якщо окремо говорити про мікрорівень, то на ньому резильєнтність залежить від стійкості та адаптивності внутрішніх факторів, що на неї впливають. Оскільки фактори мікрорівня безпосередньо залежать від підприємства, воно має можливість впливати на свою стійкість, адаптивність і розвиток через внутрішні механізми. Це означає, що такі аспекти, як фінансова стійкість, гнучкість ланцюгів поставок, корпоративна культура, інновації, лідерство та бізнес-партнерство, перебувають під контролем компанії. Вони визначають її здатність швидко реагувати на зовнішні виклики, долати кризові ситуації та використовувати нові

можливості для зростання. Хоча резильєнтність є універсальною концепцією, її найкраще ілюструють конкретні приклади.

Аналізуючи дослідження українських та зарубіжних науковців, можна відзначити, що вітчизняні дослідники акцентують увагу на фінансових аспектах, які формують резильєнтність підприємства, тоді як зарубіжні – більше зосереджуються на нематеріальних чинниках. Тому, узагальнюючи розглянуті мною дослідження, можна виділити наступні факторів [14; 15; 16]. Перш за все, фінансова стійкість, а саме наявність резервних фондів, що відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Резервні фонди – це кошти, відкладені для використання в умовах надзвичайних ситуацій. Їх наявність забезпечує підприємству фінансову «подушку безпеки», що дозволяє швидко реагувати на несподівані потрясіння, такі як економічні кризи, порушення ланцюгів постачання чи різке зниження попиту. Фінансова стійкість також включає управління борговим навантаженням, планування потоків доходів і витрат, а також регулярний перегляд фінансових показників для забезпечення довгострокової стабільності. Наявність резервних фондів зменшує залежність підприємств від зовнішніх джерел фінансування, підвищуючи їхню здатність до відновлення після кризових ситуацій.

Наступним фактором доречно виділити стійкість ланцюга поставок. Аналіз сучасних досліджень свідчить, що стійкість ланцюга постачання виходить за межі традиційного управління ризиками та включає здатність адаптуватися до непередбачуваних подій. Це вимагає готовності до швидкої реакції на ризики, а також здатності до відновлення та розвитку. Відкрита природа та множинність взаємозв'язків у ланцюгах постачання роблять підприємства вразливими до різних ризиків, які часто не можна передбачити лише через аналіз внутрішніх корпоративних даних. У бізнес-практиці великі корпорації часто інтегрують виробництво та постачання сировини, що дозволяє контролювати якість і терміни доставки, зменшуючи вплив зовнішніх факторів. Це підвищує резильєнтність підприємства, оскільки забезпечує ефективний перерозподіл ресурсів і швидку реакцію на виклики глобальних ринкових змін. Прикладом в українській практиці

є кондитерська корпорація «ROSHEN», яка володіє власним молочним заводом у Вінниці, що забезпечує фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною. Також компанія має логістичний центр у Яготині, який відповідає всім вимогам до логістичного комплексу класу «А» та забезпечений новітньою системою управління товарними потоками. Це дозволяє компанії контролювати зберігання і транспортування продукції, підвищуючи стійкість до зовнішніх ризиків [17]. Якщо брати приклад з міжнародної практики, то гнучкість ланцюгів постачання є у компанії «Toyota». У 2011 році Японія зазнала природної катастрофи у вигляді землетрусу та цунамі, що призвели до значних руйнувань, включаючи зупинку виробничих ліній компанії «Toyota». Попри все, компанія оперативно відновила виробництво завдяки ефективній логістичній системі та здатності швидко адаптуватися до змін. Як наслідок Toyota інвестувала в розширення виробничих потужностей за межами Японії, аби зменшити ризики непередбачуваних подій. Також компанія посилила співпрацю з постачальниками, розробила плани дій для надзвичайних ситуацій та диверсифікувала джерела постачання як сировини, так і готової продукції, що сприяло підвищенню її стійкості до зовнішніх ризиків [18].

Останнім серед матеріальних факторів резильєнтності підприємства є інновації, які відіграють ключову роль в умовах Індустрії 4.0, коли цифрова трансформація сприяє впровадженню новітніх технологій та автоматизації процесів [19]. Інновації не лише забезпечують гнучкість і адаптивність підприємства до змін, але й створюють нові можливості для зростання та розвитку. Вони сприяють оптимізації процесів, підвищенню ефективності, зниженню витрат і мінімізації ризиків, що посилює стійкість компанії в умовах невизначеності.

Наступною категорією факторів є ті, що мають нематеріальну складову. Як зазначалось раніше, їх досліджують іноземні науковці, часто в поєднанні з матеріальними факторами. Тому можна виділити наступні 3 фактори. Першим є корпоративна культура. Вона охоплює спільні цінності, норми та переконання, що впливають на поведінку працівників та їхню взаємодію. Сприятливе корпоративне середовище мотивує персонал до продуктивної діяльності та сприйняття змін як

можливостей для розвитку. У періоди кризи корпоративна культура відіграє вирішальну роль, оскільки закладені в ній цінності визначають поведінкові моделі, адаптивність і здатність до колективного ухвалення рішень. Добре сформована корпоративна культура сприяє стійкості підприємства, підтримує відкрите спілкування, розвиток креативності та впровадження інновацій, особливо це є цінним у компаніях, де людський капітал є ключовим ресурсом. Це забезпечує єдність стратегічних цілей та залученість персоналу до їх реалізації [20].

Також до факторів резильєнтності бізнесу відносять лідерство. У кризові та невизначені часи підбадьорливі, підтримуючі та терпимі до помилок лідери відіграють ключову роль у зміцненні стійкості організації. Такі лідери здатні не тільки надавати можливість людям слідувати за собою, але й створювати атмосферу довіри та взаємопідтримки, що сприяє зниженню рівня стресу серед співробітників. Вони зберігають впевненість навіть в умовах невизначеності, що забезпечує стабільність та спокій у колективі, допомагаючи організації не втрачати напрямку розвитку під час потрясінь [13]. Лідерство не обмежується лише підтримкою мотивації співробітників, але насамперед проявляється у здатності лідера визначати чіткі цілі та орієнтири для розвитку компанії. Лідер має візію, яка допомагає організації адаптуватися до змін, а також направляє команду для досягнення спільних цілей. Підтримка якісно клімату в колективі та координація спільних дій сприяють ефективній адаптації, але основою лідерства залишається здатність бачити перспективи і спрямовувати команду на їх реалізацію.

Останнім нематеріальним фактором забезпечення резильєнтності є бізнес-партнерство. Партнерство можна розглядати як одну з форм співпраці, що ґрунтується передусім на довірі між сторонами та взаємній зацікавленості в досягненні спільних результатів. Внутрішньо така співпраця може проявлятися у взаємодії між різними відділами, спільних ініціативах або колективному ухваленні рішень. У стійких організаціях управлінські підрозділи активно співпрацюють, поєднуючи свої ресурси та зусилля для досягнення спільних стратегічних цілей, при цьому партнерство виступає інструментом, що зміцнює довіру та координацію між ними. Вона дозволяє швидше та ефективніше реагувати на поточні події, що

відбуваються в організації. Координація та взаємодія між відділами створює внутрішню мережу, яка допомагає підтримувати стійкість підприємства з різних точок зору, зміцнюючи його здатність адаптуватися до змін [10]. Зовнішньо бізнес-партнерство стосується взаємодії з постачальниками, клієнтами, іншими підприємствами чи інституціями, що сприяє обміну ресурсами та спільному подоланню криз.

Бізнес-партнерство може зміцнювати резильєнтність підприємства через співпрацю та спільне вирішення проблем, проте не завжди. Важливо враховувати можливий ризик зростання залежності від партнерів, що, у свою чергу, може обмежити гнучкість підприємства в кризових ситуаціях, тому ефективне партнерство має бути збалансованим та передбачати механізми зниження ризиків, пов'язаних із занадто великою залежністю від зовнішніх контрагентів.

Безперечно найбільшою перевагою бізнес-партнерства є доступу до раніше закритих товарів, послуг та фінансових інструментів, наприклад, страхування і позики. Це особливо корисно для малих і середніх підприємств, які є більш вразливими до економічних потрясінь та мають обмежену інформацію про ринок [21].



Рисунок 1.4 – Каркас для розширеної стійкості підприємства

Джерело: [13, с. 129]

Erol O. зі співавторами у статті «A framework for investigation into extended enterprise resilience» [13] виділили 2 ключових фактори забезпечення резильєнтності бізнесу, що відображено на рисунку 1.4. Якщо виділяти лідерство та бізнес-партнерство на них, то перше проявляється у архітектурі підприємства, а друге – у інтеграції. Архітектура підприємства безпосередньо пов'язана з лідерством, оскільки лідери у ролі керівників (або впливають на їх рішення) визначають структуру і стратегію підприємства, забезпечуючи чітке уявлення про всі доступні ресурси та впровадження нових технологій. У той же час інтеграція підприємства містить бізнес-партнерство. Воно забезпечує взаємодію як всередині організації, так із зовнішніми партнерами, дозволяючи ефективно обмінюватися інформацією та ресурсами. Вона є ключовим елементом, що забезпечує стійкість підприємства завдяки взаємодії між різними організаціями в рамках економічної системи. Тому лідерство відображається в архітектурі підприємства, яка забезпечує стратегічне керівництво та ефективне управління ресурсами, тоді як партнерство, представлене через інтеграцію, підтримує зв'язок і співпрацю між підприємствами та зовнішніми суб'єктами, зміцнюючи стійкість та орієнтацію бізнесу.



Рисунок 1.5 – Фактори, що забезпечують резильєнтність підприємства на усіх рівнях економіки

Джерело: розроблено автором на основі [14-20]

Результати власного аналізу наукових досліджень з факторів забезпечення резильєнтності представлені на рисунку 1.5. На ньому представлено три ключові рівні впливу: макрорівень, мезорівень та мікрорівень, кожен з яких має свої унікальні фактори, що сприяють стійкості підприємства. Хоча фактори, на які компанія має безпосередній вплив знаходяться на мікрорівні, проте важливо забезпечувати економічну резильєнтність на всіх рівнях, оскільки вона полягає у здатності підприємства витримувати зовнішні виклики та залишатися конкурентоспроможним.

Отже, резильєнтність – це комплексний підхід до виживання підприємства, в основі якого здатність підприємства пристосуватись до внутрішніх трансформацій, збалансовано утримувати внутрішню будову системи та (за необхідності) задовольняти потребу в інноваціях під впливом зовнішніх викликів. Вона буває різною в залежності від класу наук, де її досліджують. Дослідниками найчастіше розглядаються «економічна резильєнтність», «соціально-економічна резильєнтність» та «соціальна резильєнтність», проте у контексті функціонування підприємств у сучасному конкурентному середовищі виділяють й інші види резильєнтності, зокрема, організаційна, ринкова (маркетингова), фінансова, регуляційна резильєнтність.

Факторів, що визначається резильєнтність підприємства існує безліч, тобто для кожного підприємства існує свій набір чинників, що залежить від специфіки діяльності підприємства, тобто його продукції. Тому подальше дослідження буде зосереджено саме на економічній резильєнтності підприємства, як ключового елемента мікросередовища.

1.2 Методологічні підходи до забезпечення резильєнтності підприємств

Оцінка резильєнтності є невід’ємною частиною її забезпечення, адже будь-яка управлінська стратегія чи методологія повинна спиратися на чіткі показники та

критерії ефективності. Без попередньої оцінки неможливо визначити, які саме аспекти резильєнтності потребують посилення, а також наскільки ефективними є впроваджені заходи.

У науковій літературі, зокрема українській, мною не виявлені підходи, які безпосередньо позиціонуються як спрямовані на забезпечення резильєнтності підприємства. Водночас існує значний обсяг досліджень, що розглядають методологічні підходи для оцінювання стійкості, адаптації підприємств та їх відновлення. Оскільки резильєнтність включає ці три компоненти, зазначені методологічні підходи можуть бути ефективно застосовані для її забезпечення.

Повертаючись до трьох ключових трактування резильєнтності – стійкості, адаптивності та відновлення, що згадувалось раніше, то для українських підприємства можна застосувати трикомпонентну модель резильєнтності, що допомагатиме підтримувати їх життєздатність у кризові ситуації та сприятиме розвитку. Кожен із цих компонентів відіграє важливу роль у забезпеченні загальної резильєнтності суб'єкта господарювання. Для реалізації цієї моделі можна застосувати низку підходів, які можна інтегрувати в комплексну методику оцінювання та забезпечення резильєнтності підприємства [10]. Для оцінки «стійкості» підприємства доцільно застосовувати методи фінансово-економічного аналізу, які дозволяють визначити рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності та наявності резервного потенціалу [22]. «Адаптивність» можна дослідити за допомогою аналізу бізнес-моделі підприємства, рівня цифрової трансформації, впровадження інновацій, а також готовності персоналу до змін, зокрема через оцінку організаційної культури та гнучкості управлінських структур, а також аналізу змін у попиті, конкурентному середовищі та потребах споживачів [29-31]. В той же час «відновлення» можна оцінити через здатність підприємства відновлювати операційні та фінансові показники до докризового рівня або вище. У цьому контексті використовують аналіз динаміки обсягів продажів, прибутковості та індикаторів зростання [32-33]. Можна зробити висновок, що поєднання кількісних і якісних методів у межах трикомпонентної моделі дозволяє сформулювати

цілісне уявлення про резильєнтність підприємства, а також розробити обґрунтовані стратегічні рішення для її підвищення в умовах сучасних викликів.

Доцільно, в першу чергу, розглянути методи забезпечення «стійкості». Фінансово-економічний аналіз широко досліджений як іноземними, так й українськими науковцями. До прикладу, Ліснічук О. А. та Нестерчук Т. А. у своєму дослідженні не лише охарактеризували фінансову стійкість підприємства та фактори, що на неї впливають, а й проаналізували етапи її оцінки [22]. Автори наголошують, що аналіз фінансової стійкості є важливим для всіх зацікавлених сторін, як внутрішніх, так і зовнішніх. До внутрішніх стейкхолдерів вони відносять керівництво, працівників та власників бізнесу, а до зовнішніх – потенційних інвесторів, банки, кредиторів і партнерів. Також науковці виокремлюють два етапи оцінки фінансової стійкості підприємства:

1. Аналіз загального фінансового стану компанії.
2. Оцінка запасу фінансової стійкості.

Загалом усі методологічні підходи оцінки фінансової стійкості підприємства базуються на аналізі запасів та ліквідності, дане дослідження не є винятком. Це пов'язано з тим, що саме вони відображають здатність компанії забезпечувати платоспроможність, ефективно управляти ресурсами та протистояти фінансовим ризикам.

Також важливий науковий здобуток у дослідженні стійкості компанії зробили Ткаченко І. П., Чувачалова І. А., Чувачалов О. А., які виокремили 5 основних показників, аналіз яких в динаміці дозволяє сформувати комплексну оцінку фінансово-економічного стану підприємства та його перспектив розвитку [23]. У своїй методиці автори використовують, окрім інших залежностей, удосконалене «золоте правило» економіки, суть якого полягає у тому, що темп зростання сукупного капіталу ($T_{ск}$) повинний буде менше за темп зміни реалізації продукції (T_p), що, в свою чергу, менше за темп зміни власного капіталу ($T_{вк}$), що менше за темп приросту прибутку ($T_{п}$):

$$100\% < T_{ск} < T_p < T_{вк} < T_{п}, \quad (1.1)$$

Дана залежність є ефективним показником моніторингу стабілізації фінансової діяльності підприємства [23], проте, на мою думку, воно є ефективним переважно для виробничих підприємств, а ті, що надають послуги, необхідно оцінювати за допомогою загальних моделей, наприклад, моделі фінансової стійкості на основі наявності чи нестачі ресурсів та балансу ліквідності. Це можна пояснити тим, що такі підприємства не працюють у форматі інтенсивного нарощування капіталу, тому прив'язка до «золотого правила» не є доцільною.

Більшість методик оцінки стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства базується на аналізі його балансових показників. Однією з найбільш універсальних методик аналізу фінансово-майнового стану підприємства є підхід, описаний у навчальному посібнику Швиданенко Г. О. та Дмитренка А. І. [24]. У ньому автори поділили аналіз фінансово-майнового стану підприємства на 3 етапи [24]:

1. Аналіз динаміки валюти балансу і його структури.
2. Оцінка фінансового стану компанії.
3. Аналіз ліквідності підприємства.

Перший етап передбачає розрахунок ключових фінансових показників, зокрема:

- частка статутного капіталу у власному капіталі;
- обсяг активів;
- обсяг перманентного капіталу;
- обсяг власних оборотних коштів;
- обсяг чистих оборотних коштів.

Дані показники використовуються для ідентифікації фінансового стану підприємства, а саме для оцінки його здатності до накопичення капіталу та визначення ефективності його використання. Аналіз їх, а також показників з наступних етапів, змін у динаміці дозволяє визначити тенденції розвитку та спрогнозувати напрямки для покращення.

Другий етап передбачає оцінювання фінансової стійкості компанії. Процес оцінки відбувається послідовно, з розрахунком 7 показників. Головним завданням цього етапу є ідентифікація типу фінансової стійкості компанії: абсолютний, нормальний, нестійкий чи кризовий. Завдяки співвідношенню активів та пасивів можна відповісти на головне питання: «Чи здатне підприємство самостійно фінансувати свою діяльність та забезпечувати стабільний розвиток без надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування?» В табл. Ж.1 показана послідовність розрахунку показників та їх значення.

Ці ж автори наводять приклад трьох показників, що використовують у міжнародній практиці, а саме коефіцієнт покриття нефінансових витрат, коефіцієнт забезпеченості відсотків до виплати та коефіцієнт покриття постійних фінансових витрат, оскільки результати їх розрахунків дає змогу оцінити здатність підприємства покривати свої фінансові зобов'язання, забезпечувати стабільність грошових потоків та підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі [24].

На третьому етапі аналізується фінансова ліквідність, оскільки платоспроможність підприємства визначається рівнем його ліквідності, тобто здатністю швидко та ефективно перетворювати активи на грошові кошти для покриття зобов'язань.

Окрім аналізу ліквідності балансу, що передбачає зіставлення найбільш та найменш ліквідних активів із відповідними зобов'язаннями, також здійснюється розрахунок коефіцієнтів ліквідності, представлених у табл. А.2. Це дозволяє оцінити фінансову стійкість компанії та її здатність виконувати короткострокові фінансові зобов'язання.

Отже, по своїй суті усі методи, які забезпечують стійкість підприємства, можна розглядати як «фінансову резильєнтність підприємства». Аналіз наукових досліджень показує, що існує широкий спектр методик, які застосовуються для визначення рівня фінансової стійкості, проте їх ефективність залежить від специфіки діяльності компанії.

Наступний компонент трикомпонентної моделі – «адаптивність». Для провадження заходів щодо адаптації підприємства необхідно оцінити його рівень адаптивності. Це дозволяє визначити, наскільки організація здатна ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та якими ресурсами володіє для забезпечення стабільності та розвитку в умовах невизначеності.

Гордєєва І. О. у своїй науковій роботі підкреслює важливість оцінки рівня адаптивності для забезпечення стабільності і розвитку підприємства в умовах економічної кризи [34]. Авторка акцентує увагу на значущості ефективного управління організацією, зокрема на оцінці її адаптивності за допомогою методу аналізу ієрархій, який базується на критеріях ефективності та своєчасності прийняття рішень. У роботі детально розглядається алгоритм оцінки адаптивності управління за допомогою методу ієрархій, який складається з п'яти етапів. Вона відобразила матрицю оцінки здатності до адаптації, що враховує критерії ефективності та своєчасності прийняття управлінських рішень, яку можна побачити на рис. 1.4. Вона поділена на чотири квадранти: «ефективно-несвоєчасно», «неефективно-несвоєчасно», «неефективно-своєчасно», «ефективно-своєчасно». Результати оцінки подаються у вигляді діаграми, що відображає важливість кожного з критеріїв та визначається характер значення векторів: вони епізодичні і не впливають на діяльність системи управління чи мають значний вплив.

Управлінські рішення і дії	Ефективні	I Зона руйнування	IV Зона життєстійкості
	Неефективні	II Зона не життєстійкості	III Зона руйнування
		Несвоєчасно	Своєчасно

Рисунок 1.4 – матриця оцінки спроможності адаптації управління організацією на основі критеріїв ефективності та своєчасності прийняття рішень

Джерело: [34]

Останній компонент моделі резильєнтності підприємства є «відновлення». На цьому етапі не відбувається оцінка як така, а передбачається формування подальших заходів для повернення підприємства до стабільної діяльності після кризових ситуацій, на основі аналізу діяльності підприємств при оцінці попередніх компонентів. Для ефективного відновлення формують план антикризового управління [35], де основний акцент сфокусований на регулювання наслідків кризи. Зазвичай обирається стратегія антикризового менеджменту, наприклад, диверсифікація бізнесу, стратегія виживання, стратегія партнерства і співпраці тощо.

Отже, аналіз наукових досліджень показує, що існує широкий спектр методик, які застосовуються для визначення рівня резильєнтності підприємства, що полягає у комбінаціях методів, які спрямовані на забезпечення стійкості, адаптації та відновлення. Для подальшого дослідження буде використано кілька методів, що дозволить комплексно оцінити реальний стан компанії, а також розробити рекомендації щодо забезпечення резильєнтності підприємства. Проте для отримання об'єктивних результатів, необхідно враховувати особливості діяльності підприємства, його галузеву належність і структуру капіталу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз зовнішніх детермінант резильєнтності в аудиторській сфері

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, економічних криз та глобалізаційних викликів забезпечення резильєнтності підприємства стає критично важливим фактором його успішного функціонування та довгострокового розвитку. Високий рівень адаптивності компанії до змін бізнес-середовища значною мірою залежить від її фінансово-економічного стану, що визначає здатність підприємства підтримувати стабільність, нарощувати конкурентні переваги та ефективно використовувати ресурси.

Резильєнтність підприємства забезпечується шляхом впровадження стратегічних рішень та управлінських механізмів, спрямованих на оптимізацію фінансових показників та підвищення економічної ефективності. Проте для формування обґрунтованих управлінських рішень та розробки пропозицій, спрямованих на підвищення стійкості підприємства, необхідно провести комплексний аналіз його фінансово-економічного стану.

Сьогодні аудиторська діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості фінансової звітності, ефективності корпоративного управління, а також зниженні фінансових ризиків. Однією з провідних компаній, що здійснює аудиторську та консалтингову діяльність на міжнародному рівні, є ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)», яка входить до складу глобальної мережі PwC, що належить до так званої «Великої четвірки», куди також входять інші аудиторські фірми Deloitte, EY та KPMG. Така репутація підтверджує високий рівень довіри до PwC та її роль лідера на ринку аудиту. [Помилка! Джерело

посилання не знайдено.]. Аналіз ключових показників її діяльності дасть змогу визначити рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності та прибутковості, що є важливими критеріями оцінки стабільності підприємства.

В Україні мережа компаній PwC представлена у трьох містах: Києві, Львові та Дніпрі і налічує понад 400 співробітників. У межах даного дослідження розглядатиметься одна з дочірніх компаній, розташована в Києві – ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)», що спеціалізується на консультуванні та наданні саме аудиторських послуг. Дане підприємство є суб'єктом недержавної форми власності, співзасновниками якого виступають чотири фізичні особи та одна юридична особа **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.-Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**:

- Таран Ілля Володимирович – 17,5%
- Волкова Олена Анатоліївна – 17,5%
- Вихованець Максим Володимирович – 17,5%
- Вишневський Віктор Анатолійович – 17,5%
- ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс» – 30%

Директором компанії є Вихованець Максим Володимирович. Статутний капітал підприємства становить 10 375 грн. Види діяльності відповідно до КВЕД **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**:

- основний вид діяльності: 69.20 – діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, консультування з питань оподаткування;
- додатковий вид діяльності: 70.22 – консультування з питань комерційної діяльності та управління.

Компанія здійснює аудиторські, фінансово-консалтингові та податкові послуги, забезпечуючи клієнтам високу якість обслуговування відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Вона має право проводити обов'язковий аудит підприємств, що становлять суспільний інтерес, і активно працює з найбільшими компаніями України, відповідно, «ПрайсвотерхаусКуперс

(Аудит)» є однією з провідних компаній на українському ринку аудиторських послуг.

Як і будь-який суб'єкт господарювання, компанія функціонує у своїй економічному середовищі, тому для глибокого розуміння факторів, що впливають на стійкість підприємства, необхідно провести ідентифікацію можливостей і загроз для стійкості компанії. Це буде здійснено на основі SWOT-аналізу, який дозволить систематизувати усю наявну інформацію з відкритих і закритих джерел про діяльність «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)». Для кращого розуміння поточного стану підприємства та його зовнішнього середовища буде використано ряд аналітичних інструментів: PEST-аналіз, бізнес-модель Canvas (за Остервальдера), аналіз конкурентних сил за моделлю Майкла Портера, що дозволять визначити SW-фактори SWOT-аналізу, на основі якого в подальшому будуть сформовані сценарії щодо забезпечення резильєнтності.

PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище підприємства, точніше фактори, які безпосередньо впливають на діяльність компанії. Це є класичною варіацією аналізу, де аналізуються 4 основні фактори: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Результати представлені у рис. 2.1., а більш детальна оцінка відображена у табл. Б.1.

Політичні		Економічні	
Фактор	Реальна оцінка	Фактор	Реальна оцінка
Політична ситуація в країні	0,99	Високий рівень інфляції	0,56
Високий рівень корупції	0,40	Збільшення вартості енергоносіїв та сировини	0,18
Регуляторне середовище (необхідність дотримання міжнародних стандартів)	0,63	Рівень фінансової грамотності бізнесу	0,72
Євроінтеграція	0,20	Інвестиційний клімат	0,68
Зміни в законодавстві	0,46	Висока конкуренція	1,20
Державний контроль	0,64		
Соціально-культурні		Технологічні	
Фактор	Реальна оцінка	Фактор	Реальна оцінка
Попит на прозорість діяльності бізнесу	0,93	Вплив технологічних нововведень в індустрії	0,60
Наявна тенденція до зменшення кількості кваліфікованої робочої сили	1,20	Доступ компанії до технологій	1,50
Зростання корпоративної відповідальності	0,47	Зміна політики держави в галузі інноваційних розробок	0,64
Довіра до аудиторських компаній (репутація)	0,62	Збільшення рівня надання послуг	0,48
Зміни в робочій культурі	0,09	Вплив інтернету на розвиток компанії	0,44

Рисунок 2.1 – Результати PEST-аналізу підприємства ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Джерело: розроблено автором на основі [10;36]

PEST-аналіз показує, що для ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» важливими є політична та економічна нестабільність в Україні, що створює для бізнесу як ризики, так і можливості. Політична ситуація, високий рівень корупції та зміни в законодавстві вимагають адаптації стратегії компанії. Економічні фактори, особливо високий рівень інфляції та вартості енергоресурсів, можуть вплинути на витрати, тоді як високий рівень конкуренції потребує постійного вдосконалення бізнес-моделі. Соціальні фактори, зокрема зменшення кількості кваліфікованої робочої сили та зміни в робочій культурі, вимагають уваги до репутації компанії та розвитку внутрішніх процесів. Технологічні інновації та доступ до нових технологій відкривають нові можливості для зростання та підвищення ефективності бізнесу. Отже, для забезпечення розвитку компанії необхідно адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема політичних та економічних змін, а також активно впроваджувати технологічні інновації.

Другим інструментом аналізу діяльності компанії є модель п'яти сил Портера. На рис. 2.2 відображено основні виклики для «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)», а більш детально це показано в табл. В.1.

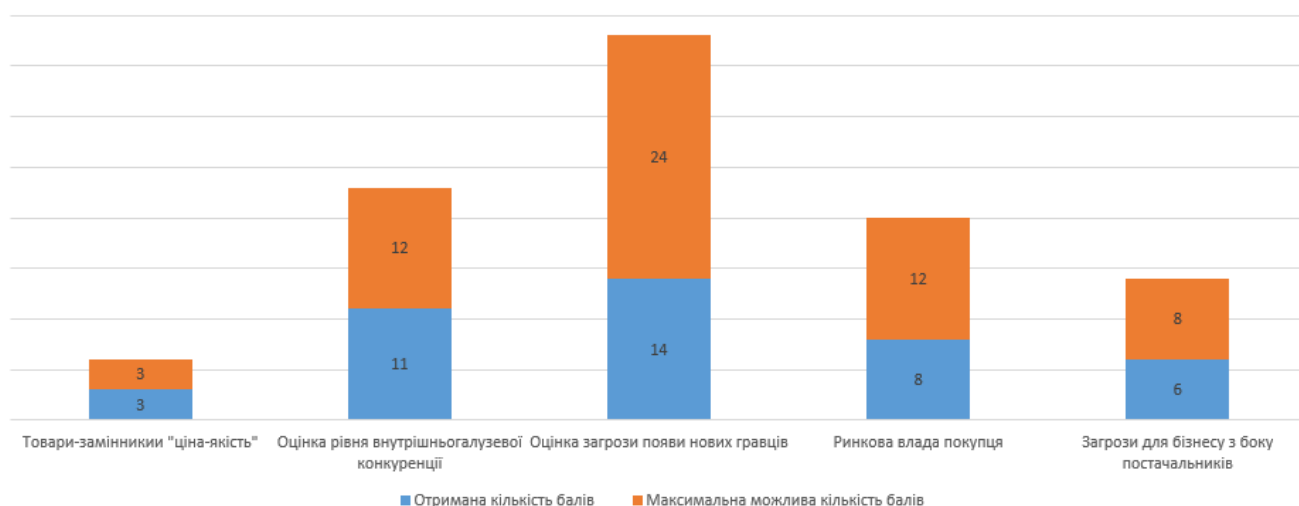


Рисунок 2.2 – Результати проведення аналізу конкурентних сил за моделлю Майкла Портера

Джерело: розроблено автором на основі [10;36]

Результати аналізу показують високий рівень загрози з боку товарів-замінників, середній рівень загрози нових гравців, середній рівень впливу постачальників і загрози втрати клієнтів, а також високий рівень

внутрішньогалузевої конкуренції. Незважаючи на середню загрозу нових гравців, компанія постійно інвестує у розвиток людського капіталу та нові технології, щоб залишатися лідером ринку, а також це можливо завдяки сильній репутації та можливості надавати високоякісні послуги. На разі компанія притримується основних принципів розвитку своєї діяльності:

- РwC зосереджується на підтримці високого рівня професіоналізму та дотриманні міжнародних стандартів у своїх послугах;
- компанія постійно інтегрує новітні технології та розвивається у цьому напрямку для підвищення ефективності та зниження витрат;
- адаптує свої послуги відповідно до конкретних потреб своїх клієнтів, пропонуючи персоналізовані рішення для різних галузей, наприклад, окрім класичних послуг аудиту, є можливість отримання додаткових послуг, що входять до інших пакетів;
- інвестує в постійний професійний розвиток своїх співробітників, щоб підтримувати високий рівень кваліфікації.
- дотримується високих етичних стандартів, забезпечуючи прозорість і довіру у своїх відносинах з клієнтами, партнерами і співробітниками.

Дослідження PEST-аналізу та 5 сил Портера показало, що зміни в зовнішньому середовищі безпосередньо впливають і вимагають удосконалення бізнес-моделі, тому це є важливим етапом у вивченні функціонування компанії, а також, як компанія створює та реалізує свою ціннісну пропозицію. У цьому розумінні, аналіз бізнес-моделі «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» дозволить глибше зрозуміти стратегію компанії та її адаптивність до змінюваного ринкового середовища.

У табл. Г.1 представлені результати сформованої бізнес-моделі «Canvas» за О. Остервальдером. Вона демонструє, як компанія створює цінність для своїх клієнтів, організовує внутрішні процеси, взаємодіє з партнерами і яка впливає на свою фінансову стійкість. Ключовими факторами успіху компанії – взаємодія з глобальною мережею РwС, наявність кваліфікованого персоналу та використання передових технологій для підтримки бізнес-операцій. Ціннісна пропозиція

компанії базується на високій якості наданих послуг, дотриманні міжнародних стандартів та гарантуванні надійності і безпеки.

Важливою частиною стратегії розвитку компанії є постійна комунікація з клієнтами, адже це створює можливості для гнучкого коригування послуг, а також сприяє побудові довгострокових партнерських відносин. Регулярна комунікація допомагає виявити нові бізнес-можливості, підвищити лояльність клієнтів і, в свою чергу, сприяє стабільному зростанню компанії на конкурентному ринку.

Одним із ключових аспектів, які використовує компанія, є мультидисциплінарного підходу, який дозволяє компанії ефективно інтегрувати різні види експертизи, забезпечуючи комплексне рішення для клієнтів [37]. Це дає змогу надавати високоякісні послуги, що відповідають вимогам сучасного ринку, та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Загалом, можна побачити, що бізнес-модель «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» побудована таким чином, що допомагає швидко адаптуватися до змінюваного ринку.

Проведення попередніх досліджень дозволяє чітко визначити основні можливості та загрози (ОТ-характеристики) підприємства. Результати представлені на рис. 2.3.

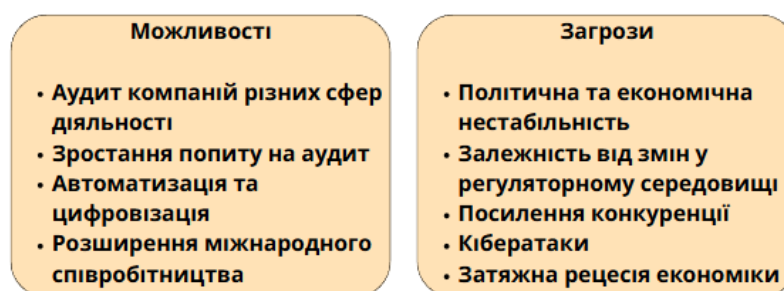


Рисунок 2.3 – Сформовані ОТ-характеристики для SWOT-аналізу

На основі аналізу зовнішнього середовища можна зробити висновок, що, незважаючи на лідируючі позиції на українському ринку, компанія стикається з певними обмеженнями та загрозами. Для ефективного реагування на ці фактори необхідно розробити стратегії, які дозволять зменшити ризики. Однак перед цим

важливо визначити сильні та слабкі сторони компанії, що буде розглянуто в наступному розділі.

2.2 Оцінка фінансово-економічної стійкості підприємства та діагностика внутрішніх факторів ризику й потенціалу розвитку

У даному розділі буде проведено аналіз фінансово-економічного стану компанії, що є одним із ключових етапів для оцінки його діяльності та визначення ступеня стабільності, життєздатності та адаптивності до змін на ринку. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони організації, оцінити ефективність використання ресурсів, а також зрозуміти, наскільки підприємство готове до можливих економічних та фінансових труднощів.

Основна мета аналізу фінансово-економічного стану полягає в тому, щоб надати об'єктивну картину про фінансові результати діяльності підприємства та його потенціал для подолання кризових ситуацій або реалізації нових можливостей. Цей процес включає в себе детальне вивчення таких аспектів, як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ефективність використання капіталу тощо.

Першим етапом у оцінці фінансово-економічного стану підприємства є аналіз майнового стану. Цей етап передбачає аналіз того, як підприємство формує та використовує свої капітальні ресурси для фінансування діяльності. Перш за все, відобразимо структуру і динаміку активів на рис. 2.4.

Як можна побачити з рис. 2.4, динаміка зміни структури активів є неоднорідною, проте останні 3 роки спостерігається позитивна динаміка збільшення, що свідчить про стабільне зростання активів компанії та можливу ефективність її інвестиційної стратегії. Це також може свідчити про успішне управління ресурсами та готовність підприємства до подальшого розвитку і розширення.

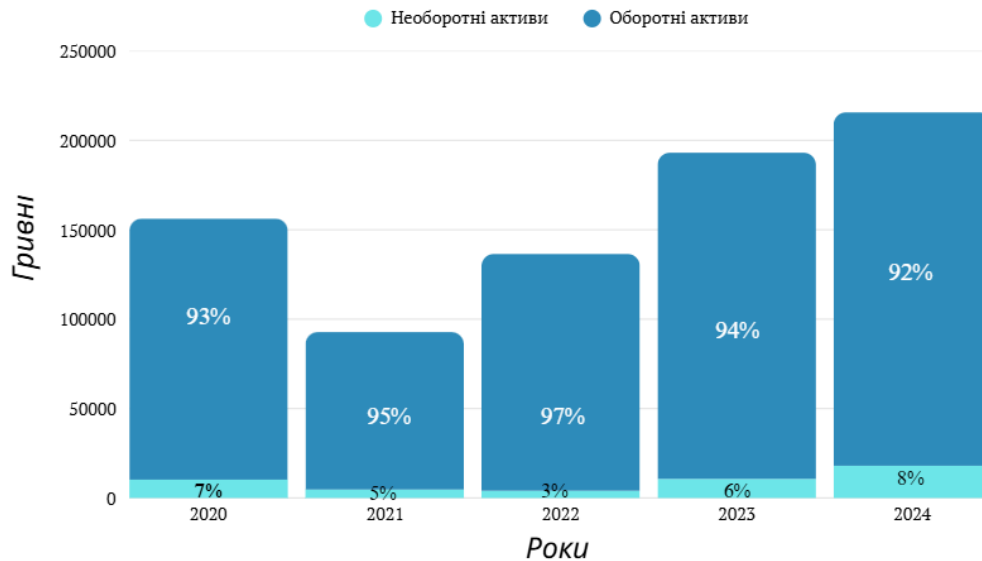


Рисунок 2.4 – Структура активів підприємства з частками (%) до загальної величини капіталу за 2020-2024 роки

Джерело: розроблено автором

Логічним продовженням буде аналіз ліквідності активів, що є критично важливим для оцінки здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Спочатку необхідно зрозуміти, який баланс ліквідності, результати якого представлені у табл. 2.1, а розширену таблиці можна побачити в табл. Ж.2.

Таблиця 2.1 – Баланс ліквідності компанії за 2020-2024 рр.

Умова ліквідності	Значення на кінець року, тис.грн.				
	2020	2021	2022	2023	2024
A1 < П1	-105268	-61532	-88373	-64292	-89877
A2 > П2	84757	64694	92967	77272	90548
A3 > П3	606	1359	1823	1189	986
П4 > A4	-25418	21	3428	14270	5483

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

Умови ліквідного балансу компанії протягом 2020-2024 років можна оцінити як достатні. Хоча найбільш ліквідні активи не здатні повністю покрити найбільш термінові зобов'язання, середньоліквідні активи вже успішно перекривають короткострокові зобов'язання. Це свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства в довгостроковій перспективі. Логічним буде здійснити заходи, що спрямовані на накопичення необхідного розміру грошових

коштів і їх еквівалентів або реструктурувати найбільш термінові борги, з чого і складаються усі зобов'язання підприємства, адже довгострокові зобов'язання – відсутні.

Друга частина оцінки ліквідності полягає у розрахунках його коефіцієнтів. Результати дослідження представлені на рис. 2.5.

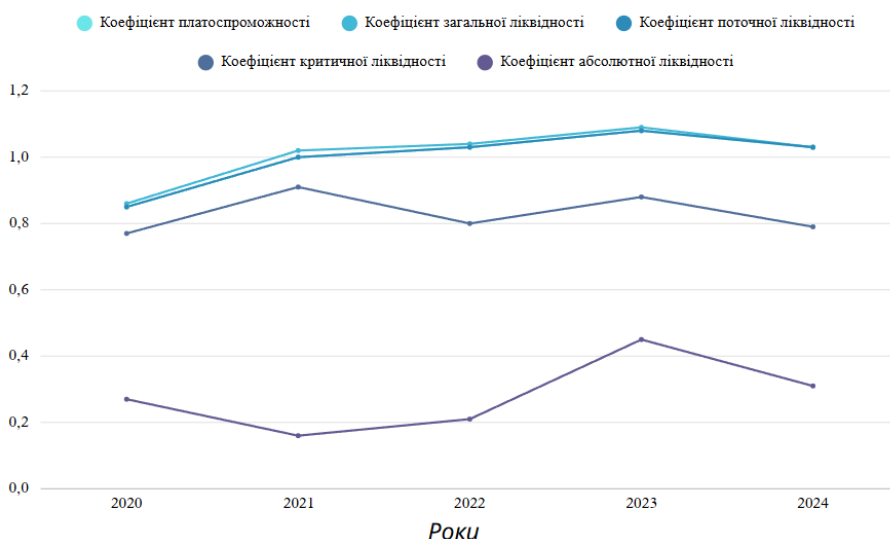


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ліквідності компанії за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

На основі результатів табл. Е.3 можна зробити наступний висновок: щодо коефіцієнтів ліквідності, то ситуація вказує на позитивну тенденцію, хоча і є деякі коливання, оскільки у 2020 році показники мені за норму. Згідно розрахунків коефіцієнти платоспроможності та загальної ліквідності знаходяться в межах норми протягом майже усього періоду (2020-2024), оскільки ці показник залишаються стабільними вище 1 і мають позитивну тенденцію до зростання, що є відображенням покриття зобов'язань оборотними активами. Коефіцієнт поточної ліквідності менший за норму майже у 2 рази, це свідчить про нездатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, що видно і з розрахунків балансу ліквідності. У той же час знаходиться в межах норми, тобто більше 0,75, що вказує на здатність підприємства покрити термінові борги протягом перших 1-2 місяців. Коефіцієнт критичної ліквідності знизився з 0,77 у 2020 році до 0,31 у 2024 році, що вказує на поступове зменшення запасів ліквідних активів, здатних покрити термінові зобов'язання без врахування

середньоліквідних активів, однак показник залишається достатнім, щоб не створювати серйозних ризиків для поточної платоспроможності підприємства, тобто компанія здатна покрити свої поточні зобов'язання протягом кількох днів.

Отже, ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» демонструє достатню ліквідність для покриття поточних зобов'язань, але відсутність довгострокових зобов'язань може створювати певні ризики в довгостроковій перспективі, зокрема у разі необхідності фінансування великих інвестицій чи стратегічних проектів, проте, в той же час, компанія є частиною глобальної мережі і дані результати відповідають їх фінансовій політиці.

Завершальною частиною аналізу майнового стану підприємства є аналіз джерел формування капіталу підприємства, динаміка зміни яких показана на рис. 2.6.

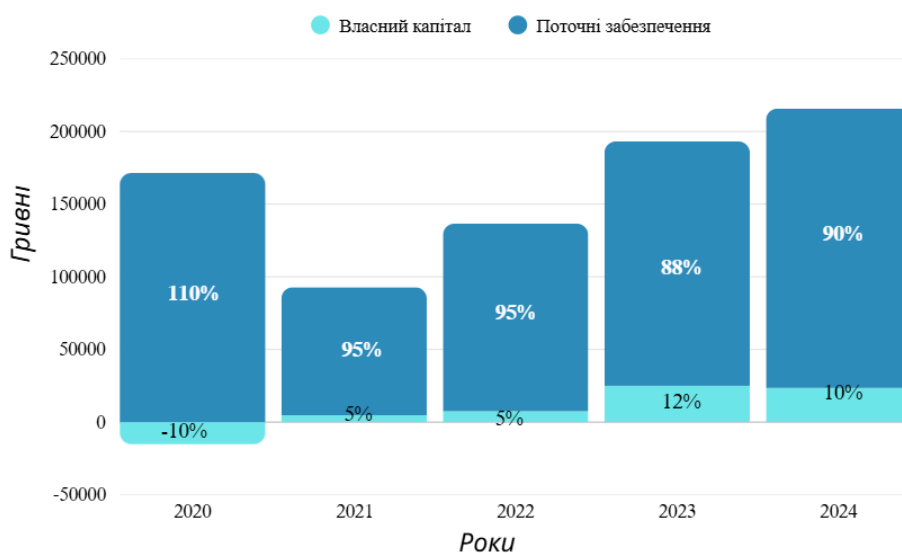


Рисунок 2.6 – Структура пасивів підприємства з частками (%) до загальної величини капіталу за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

Другим елементом аналізу фінансово-економічного стану підприємства є аналіз фінансової стійкості, що полягає у оцінці структури капіталу (власного і залученого), коефіцієнтів фінансової незалежності та ризику банкрутства. Результати розрахунків проілюстровані на рис. 2.7.

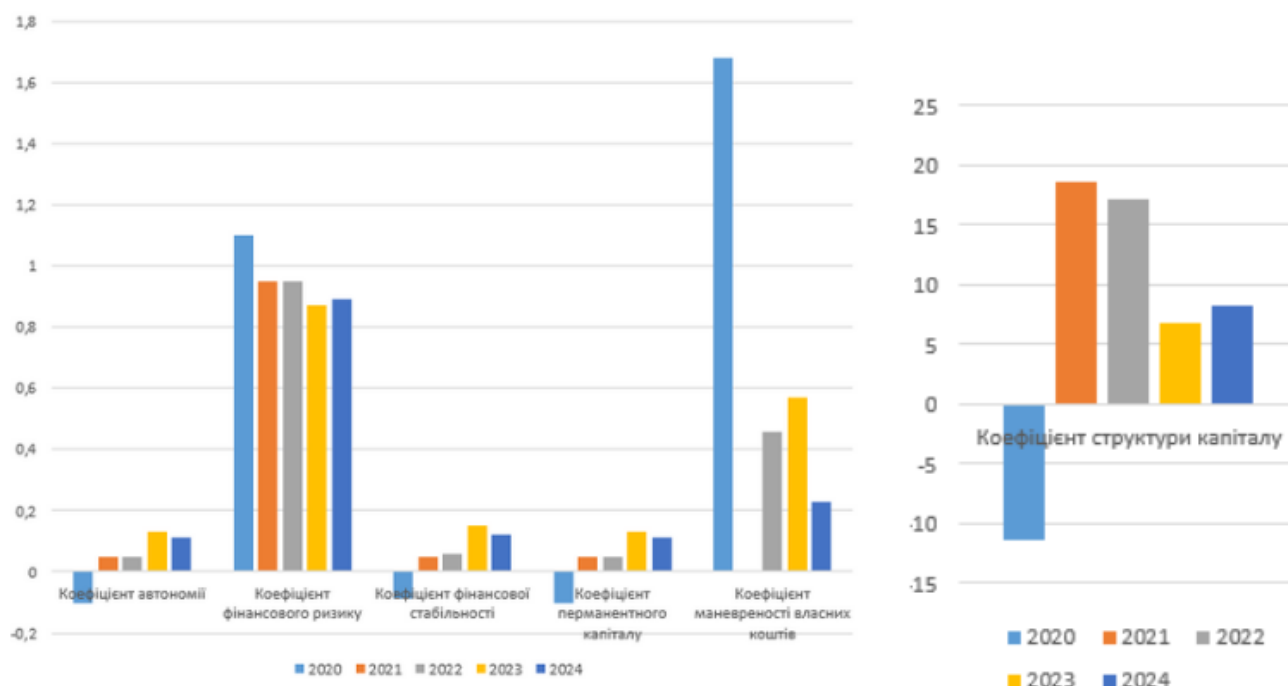


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ефективності формування структури капіталу компанії за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

Як можна побачити з розрахунків у табл. Ж.1 у ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс» в період 2020-2024 років показників ефективності змінювались неоднорідно. У цей період коефіцієнт автономії демонструє значення, яке початково було від'ємним через значний нерозподілений збиток у структурі власного капіталу, але з 2021 по 2024 рік показник має позитивну динаміку до збільшення, проте у 2024 році бачимо його зменшення. Загалом видно покращення частки власного капіталу в загальній структурі активів підприємства, що є позитивною тенденцією для його фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансового ризику має позитивну динаміку до зменшення, а також знаходиться в межах норми – до 1. У той же час коефіцієнт фінансової стабільності має позитивну динаміку до збільшення, проте не знаходиться в межах норми. Коефіцієнт постійного капіталу також покращився, з негативного значення перетворився на позитивне у 2024 році. Це вказує на зростання частки власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів має 0 значення, оскільки у підприємства відсутні будь-які довгострокові зобов'язання.

Це може бути як нормальним, так і сигналом для більш детального аналізу, залежно від контексту діяльності підприємства. Враховуючи діяльність компанії «ПрайвотрехаусКуперс (Аудит)», це спрямовано на політику збереження фінансової стійкості, а також достатності фінансування найменш ліквідних активів за рахунок власного капіталу, проте більш детально буде відображене після проведення розрахунків показників ліквідності. Коефіцієнт маневреності власних коштів на кінець 2020 року вказує на велику частку вільних власних коштів, доступних для маневрів, проте з часом цей показник знизився, що свідчить про зниження маневреності власних коштів і, відповідно, більш ефективне використання ресурсів. Коефіцієнт структури капіталу показав значні коливання, з -11,30 у 2020 році до 8,18 у 2024 році, що вказує про високу залежність від позикових коштів, проте за останні 2 роки показників наблизився до нормативного значення.

Загалом, показники до 2023 року демонстрували позитивну тенденцію, що свідчить про покращення фінансово-економічного стану підприємства, зокрема щодо зниження фінансових ризиків, поліпшення структури капіталу та збільшення власних ресурсів. Однак в 2024 році спостерігається погіршення фінансового стану підприємства, що може бути пов'язано з різними факторами, зокрема економічною нестабільністю, змінами в зовнішньому середовищі або внутрішніми викликами підприємства. Незважаючи на те, що деякі показники виходять за межі норми, враховуючи специфіку діяльності підприємства, це можна вважати нормою, оскільки «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» є частиною глобальної мережі PwC. Ймовірно, підприємство має специфічну стратегію фінансування, що відрізняється від інших компаній. Наприклад, компанія активно інвестує в інновації та має на меті довгострокову стабільність, тому відсутність певних стандартних показників необов'язково вказує на фінансові проблеми. Отже, хоча в 2024 році спостерігається погіршення деяких показників, цей результат слід розглядати в контексті специфіки підприємства та його стратегії розвитку. Враховуючи особливості фінансової політики компанії та її орієнтацію на інновації, це може бути нормальним етапом на шляху до досягнення стратегічних цілей.

Третій елемент оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» полягає в аналізі платоспроможності: розраховуються коефіцієнти заборгованості, відношення боргу до капіталу та фінансовий левередж. Результати розрахунків показані на рис. 2.8.

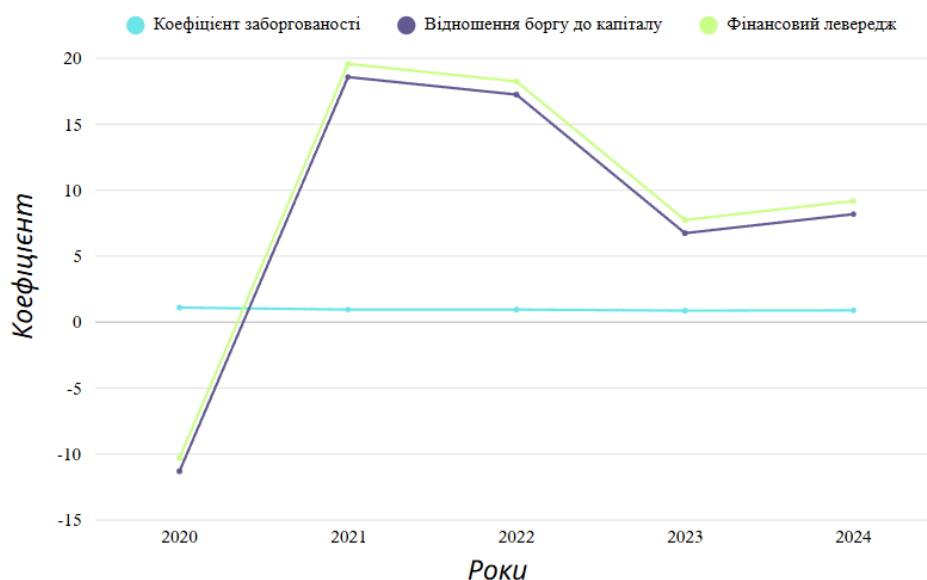


Рисунок 2.8 – Динаміка показників платоспроможності компанії за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

Отже, як можна побачити, останнє підприємство показує абсолютно стійкий стан і воно є платоспроможним, оскільки показник заборгованості зменшується з 1,10 у 2020 році до 0,89 у 2024 році, що свідчить про поступове зниження заборгованості компанії і, як наслідок, поліпшення фінансової стабільності та здатність підприємства зменшувати залежність від зовнішніх джерел фінансування. Щодо відношення боргу до капіталу, то показник був негативним у 2020 році (через нерозподілений збиток у структурі власного капіталу), але поступово зріс до позитивних значень, досягнувши 8,18 у 2024 році, що демонструє збільшення частки власних коштів у фінансуванні підприємства, що є позитивним сигналом для потенційних клієнтів. Фінансовий левередж має позитивну динаміку, з -10,30 у 2020 році до 9,18 у 2024 році, що свідчить про зростання використання позикових коштів для фінансування діяльності компанії в перші роки, коли компанія мала непокритий збиток, але потім поступове зменшення показника, що

демонструє зниження фінансових ризиків. Загалом, результати показників вказують на покращення фінансового стану компанії, зниження заборгованості та збільшення частки власного капіталу, що позитивно впливає на стабільність підприємства в довгостроковій перспективі.

Четвертим етапом аналізу є оцінка ділової активності ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)». Результати розрахунків представлені в табл. Е.4 та рис. 2.9.

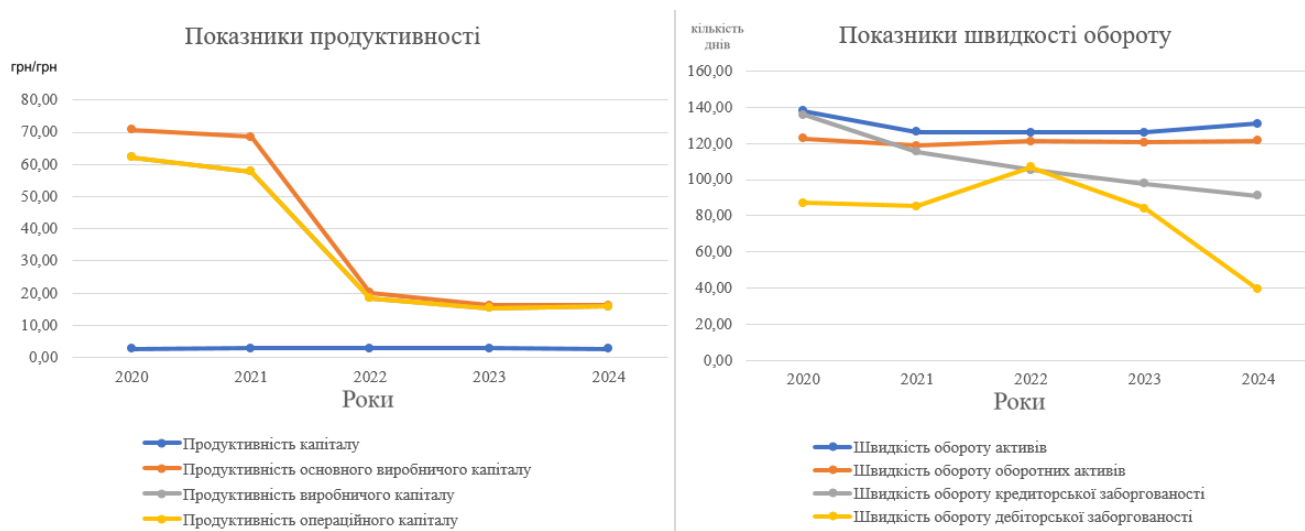


Рисунок 2.9 – Показники ділової активності підприємства за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

З розрахунків табл. Е.4 та рис. 2.9 видно, що ситуація навколо ділової активності склалась неоднозначна. Загалом динаміка зміни показників нестабільна: показники продуктивності у 2023 році не були більші за ті, що були у 2021 році (найкращі серед розрахованих), проте у 2024 році знову знизились; швидкість обороту у днях залишається неоднорідно сталою (тобто відбуваються незначні коливання) або зменшується. Загалом, результати вказують на певні труднощі з ефективністю використання капіталу, а також на зниження продуктивності основних засобів і операційного капіталу. Однак, з іншого боку, покращена швидкість обігу дебіторської заборгованості є позитивним сигналом для підприємства.

Наступним елементом аналізу фінансово-економічного стану ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» є оцінка показників прибутковості. Для цього розрахуємо рентабельність активів, основних засобів, оборотних активів, власного

капіталу та виручки від реалізації продукції (послуг). Результати розрахунків представлені в табл. Е.4 та рис. 2.10. і, як можна побачити, по показникам чистого прибутку (збитку) говорити важко, оскільки у період 2020-2023 році був прибуток, а 2024 році – збиток, а також спостерігається неоднорідна тенденція зміни прибутку (збитку).

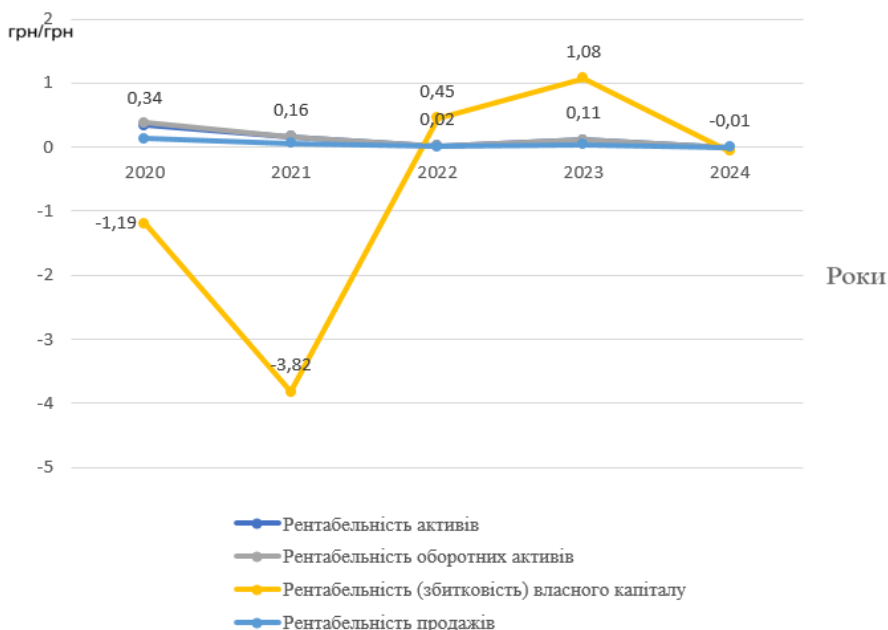


Рисунок 2.10 – Динаміка показників прибутковості компанії за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

Отже, по динаміці зміни рентабельності компанія демонструє негативну тенденцію в усіх ключових показниках, що є логічний на наявних збиток у 2024 році, тому необхідно впроваджувати зміни у стратегії використання активів та капіталу для підвищення ефективності та прибутковості бізнесу.

Також важливою частиною фінансового аналізу підприємства є дотримання «золотого правила», коли тривалість використання джерел коштів має відповідати періоду їх авансування. Його умовою є те, що короткострокових активів має бути більше чи дорівнювати короткостроковим пасивам, а довгострокових активів має бути менше чи дорівнювати довгостроковим пасивам. І, як можна побачити на рис. 2.11., компанія дотримується його правила останні 3 роки, тому можна стверджувати, що підприємство є незалежним і стійким.

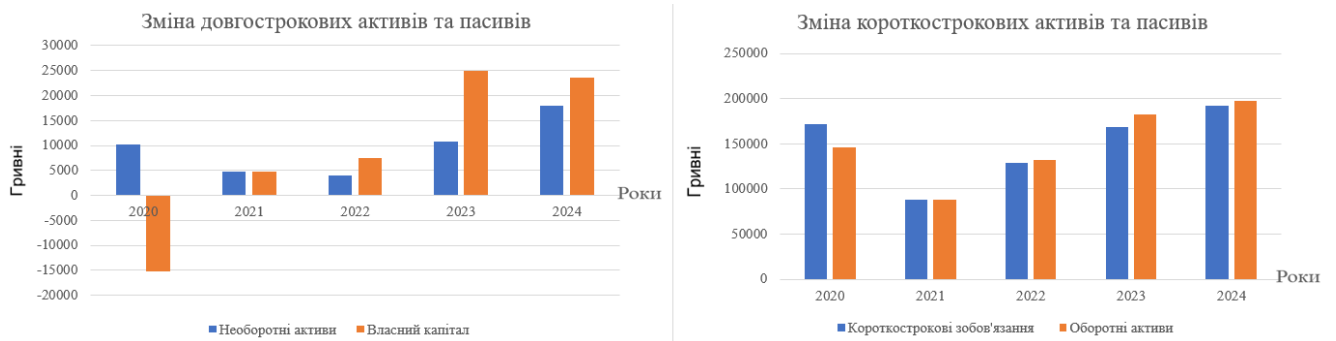


Рисунок 2.11 – Динаміка довгострокових та короткострокових активів і пасивів для відображення «золотого правила» фінансування за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором

Завершальним етапом аналізу фінансово-економічного стану можна виділити оцінку ефективності використання персоналу, оскільки для компанії у сфері аудиту людський капітал є цінним ресурсом. продуктивність праці, фондівіддача, матеріалівіддача. Розраховані показники представлені у табл. 2.2.

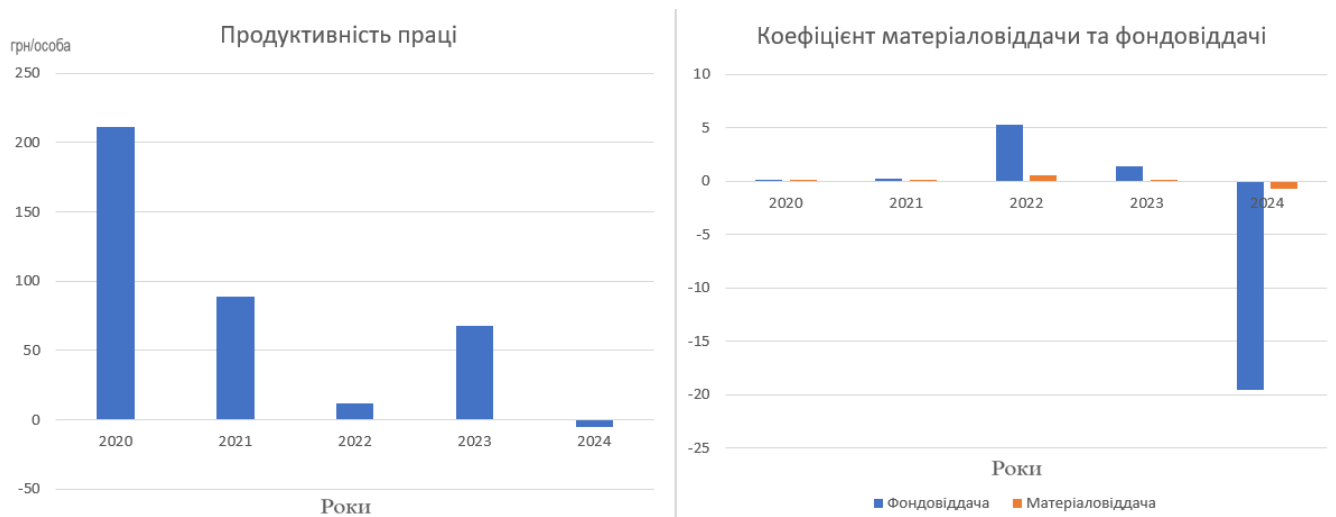


Рисунок 2.12 – Динаміка показників ефективності роботи персоналу та віддачі від використання інших ресурсів компанії у 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

Отже, на основі розрахунків можна зробити висновки, що спостерігається значне зниження продуктивності праці з 211 грн/особа у 2020 році до -5 грн/особа у 2024 році, що вказує на різке зниження ефективності використання трудових ресурсів протягом досліджуваного періоду. Інші показники також мають таку ж негативну тенденцію.

Загалом протягом аналізованого періоду ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» демонструє неоднозначну динаміку фінансово-економічного стану. Спостерігається поступове покращення продуктивності та ліквідності активів, що свідчить про достатній рівень забезпеченості підприємства оборотними ресурсами для покриття короткострокових зобов'язань. Водночас значне зниження чистого прибутку, а в результаті збитку у 2024 році, яке відбулось протягом досліджуваного періоду, вказує на погіршення ефективності діяльності підприємства, що може бути наслідком зростання витрат чи зменшення обсягів реалізації послуг. Також постійне збільшення дебіторської заборгованості свідчить про ризик потенційних фінансових втрат через несвоєчасні розрахунки контрагентів. Тому незважаючи на достатній рівень ліквідності та прийнятну структуру капіталу, підприємству є куди рухатись для забезпечення стабільнішого фінансового стану у довгостроковій перспективі, зокрема необхідно зосередитись на управлінні витратами, оптимізації дебіторської заборгованості, підвищенні рентабельності діяльності та покращення продуктивності праці.

На основі проведеного фінансово-економічний аналіз можна сформувати SW-характеристики для SWOT-аналізу, оскільки саме це дало «повну картину» внутрішнього середовища компанії. Результати сформованих характеристик зображені на рис. 2.12.

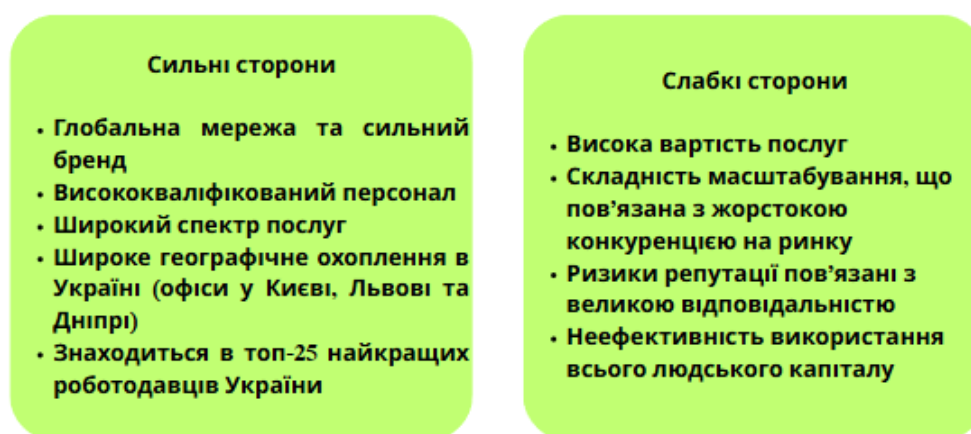


Рисунок 2.12 – Сформовані SW-характеристики для SWOT-аналізу

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу рівня резильєнтності свідчить про те, що ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» демонструє високу здатність адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін, а також ефективно відновлювати свою діяльність після кризових ситуацій, тобто підприємство є достатньо стійким. Воно здатне ефективно справлятися з поточними економічними викликами, що відображається на фінансових показниках. Однак, як показує проведений аналіз, існують можливості для подальшого вдосконалення, зокрема в адаптації до змінюваного ринкового середовища та зростаючої конкуренції. Подальше дослідження буде зосереджене на розробці рекомендацій та доцільності їх застосування в діяльності компанії, аби забезпечити довгострокову резильєнтність підприємства.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА

3.1 Формування заходів політики резильєнтності підприємства на основі SWOT-аналізу

Постійні зміни зовнішнього середовища підвищують важливість забезпечення резильєнтності підприємства, яка стає ключовим стратегічним завданням. На основі сформованих у попередніх розділах SWOT-характеристик можна визначити стратегічні рекомендації, що дозволять максимально ефективно використовувати переваги компанії, мінімізувати ризики та забезпечити її стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі.



Рисунок 3.1 – SWOT-характеристики ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Джерело: сформовано автором

На рис. 3.1 можна побачити, що на перетині характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища формуються різні стратегії (рекомендації), які компанія може обирати в залежності від того, які фактори домінують. Це дозволяє сформувати стратегічний баланс SWOT-аналізу, де кожен фактор взаємодіє з іншими, сприяючи створенню ефективних стратегічних рішень. Вибір стратегії залежить від сили внутрішніх можливостей компанії та зовнішніх загроз, що впливають на її діяльність. Стратегічний баланс допомагає компанії адаптувати свою стратегію до змінюваного бізнес-середовища, забезпечуючи оптимальне використання сильних сторін і можливостей при мінімізації впливу слабких сторін та загроз.

Перші рекомендації будуть стосуватись перетину «сильні сторони-можливості», що передбачає використання наявних переваг підприємства для максимізації потенційних можливостей і досягнення лідерства на ринку. Для компанії ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» можна запропонувати наступні рекомендації:

- інвестування в технології та цифровізацію, що дозволить знизити витрати, а також підвищити ефективність роботи, що дасть змогу надавати послуги більш швидко і якісніше;
- розвиток нових цифрових продуктів, наприклад, платформи для онлайн-консультування;
- інновації та розробка нових послуг, орієнтуючись на нові і швидко зростаючі напрямки, наприклад, консалтинг у сфері сталого розвитку, блокчейн-технологій або консультування в галузі кібербезпеки;
- підвищення кваліфікації та залучення молодих кадрів, що дозволить кількості можливостей для надання послуг більшої кількості клієнтів;
- масштабування та розширення послуг для середнього бізнесу, орієнтуючись на який дасть змогу розширити спектр клієнтів, а також вийти на сегменти ринку;
- інвестування у стратегії сталого розвитку, тобто активне використання нових можливостей для надання послуг у сфері сталого розвитку та екологічної

відповідальності, що є важливим трендом на світовому ринку, наприклад, створення спеціалізованих консультаційних послуг для бізнесів, що прагнуть адаптуватися до екологічних стандартів та законодавства.

Сформовані рекомендації зосереджуються на максимально ефективному використанні наявних переваг компанії для досягнення лідерських позицій на ринку. Для того, аби вибрати найбільш оптимальну рекомендації, необхідно провести експертним шляхом оцінити найбільш перспективний варіант. Результати оцінки продемонстровані на рис. 3.2.

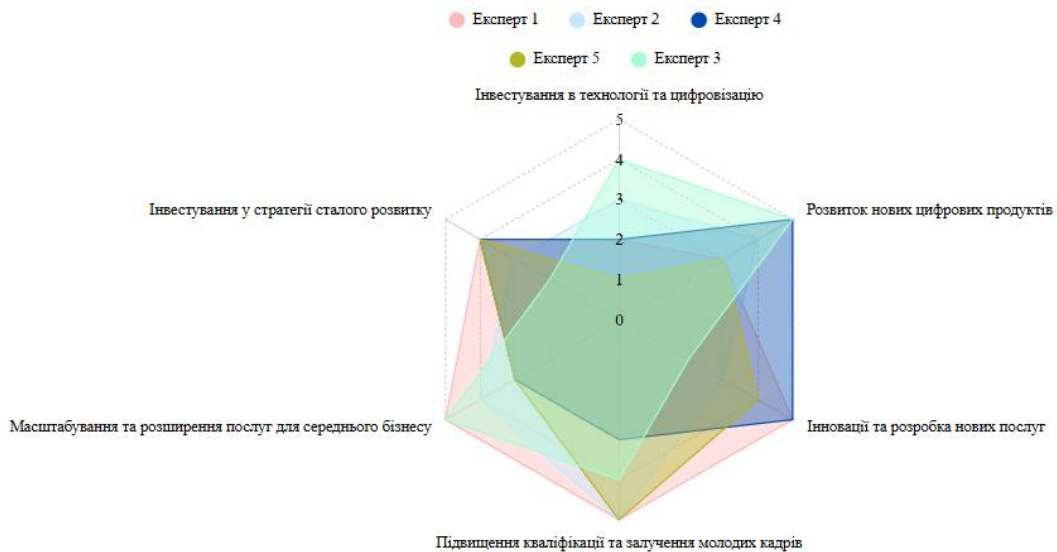


Рисунок 3.2 – Оцінка експертів рекомендацій до перетину «сильні сторони-можливості» для ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Джерело: розроблено автором за даними табл. Ж.1

Як можна побачити з рис. 3.2 та табл. Ж.1 реальна найбільше балів експерти віддали рекомендації «підвищення кваліфікації та залучення молодих кадрів». Це є досить логічним, оскільки залучення молодих працівників є важливою складовою кадрової політики ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)», адже молоді фахівці здатні принести нові ідеї. Вони мають потенціал для швидкого навчання, легко освоюють новітні інструменти, що є критичними для підтримки конкурентоспроможності компанії. Проте важливим є не лише залучення молодих працівників, але й їх утримання в компанії. Наразі чимало великих компаній, які надають можливість працевлаштування без досвіду роботи, стикаються з проблемою швидкоплинності молодих кадрів. Це пов'язано

з тим, що багато співробітників сприймають свою роботу як «початкову сходинку» на шляху до отримання більш вигідної пропозиції для працевлаштування. Відсутність чітких перспектив для професійного зростання, недостатня мотивація або висока конкуренція для компаній на ринку праці сприяють швидкому переходу молодих кадрів до інших компаній, що пропонують кращі умови або можливості для кар'єрного розвитку.

Наступні рекомендації формуються на перетині «сильні сторони-загрози», що вимагає від компанії консервативної стратегії, тому рекомендації будуть відповідними. Отже, наступні рекомендації є такими:

Наступні рекомендації, сформовані на перетині «сильні сторони-загрози», вимагають від компанії консервативної стратегії для мінімізації ризиків і збереження стабільності. У відповідь на зовнішні загрози, компанії слід застосувати наступні стратегії:

- посилення антикризового управління, що дозволить компанії швидко адаптуватися до змін або кризових ситуацій, що виникають у зовнішньому середовищі;
- диверсифікація послуг, а саме їх розширення для зниження залежності від окремих секторів ринку та зменшення впливу можливих кризових явищ;
- покращення управління фінансовими ризиками: використання інструментів хеджування або створення фінансових резервів для зменшення залежності від коливань валютних курсів;
- оптимізація витрат, зокрема шляхом автоматизації бізнес-процесів чи впровадження більш ефективних ІТ-рішень;
- збереження високої кваліфікації персоналу через навчальні програми, що дозволить зберегти високу кваліфікацію та ефективність команди, навіть під час економічної нестабільності;
- моніторинг зовнішніх загроз у конкурентному середовищі та політично-економічній ситуації для своєчасного реагування на зміни.

Дані стратегії зосереджені на мінімізації ризиків та збереженні фінансової стабільності. Результати експертної оцінки продемонстровані на рис. 3.3.

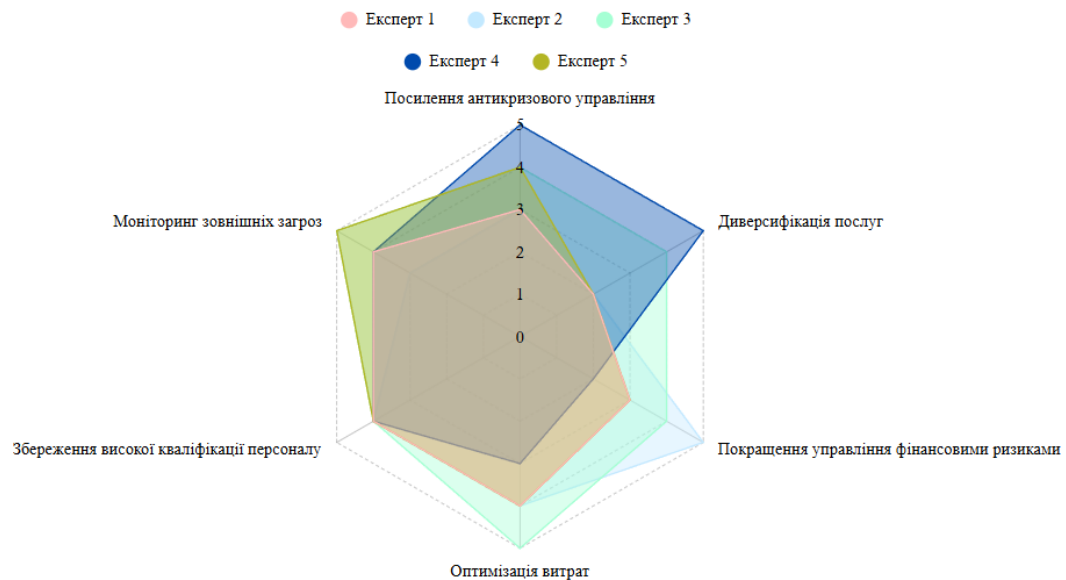


Рисунок 3.3 – Експертна оцінка рекомендацій до перетину «сильні сторони-загрози» для ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Джерело: розроблено автором за даними табл. Ж.2

За рішенням експертів найкращою рекомендацією є «моніторинг зовнішніх загроз». Це передбачає утримання спеціаліста, відповідального за моніторинг таких загроз, що є надзвичайно важливим у періоди політичної нестабільності, зокрема в Україні, де події, що мають значний вплив, можуть змінюватися кілька разів на день, тому оперативне виявлення зовнішніх загроз є критично важливим для забезпечення адаптивності та стійкості підприємства.

Третя група рекомендацій стосується поєднання «слабкі сторони-можливості». У даному випадку формується конкурентна стратегія, що передбачає активне впровадження змін, що дозволяють зменшити вплив слабких сторін та водночас максимально використати зовнішні можливості для покращення позицій на ринку. Тому рекомендації полягають в наступному:

- поліпшення кадрової політики, шляхом залучення та розвиток молодих спеціалістів через програми стажувань або корпоративного навчання (співпраця з університетами, з якими до цього не контактували);
- розширення партнерських відносин і стратегічних альянсів, а саме співпраця з іншими компаніями для покриття слабких місць в діяльності;
- поліпшення стратегії маркетингу для підвищення пізнаваності бренду та залучення нових клієнтів;

- інвестування в автоматизацію, щоб зменшити людський фактор, що може позитивно позначитися на операційних витратах;
- пропонування спеціальних цінових пропозицій для наявних клієнтів, які спрямовані на додаткові проекту компанії;

Тоді результати експертної оцінки набувають вигляду, що представлений на рис. 3.4.

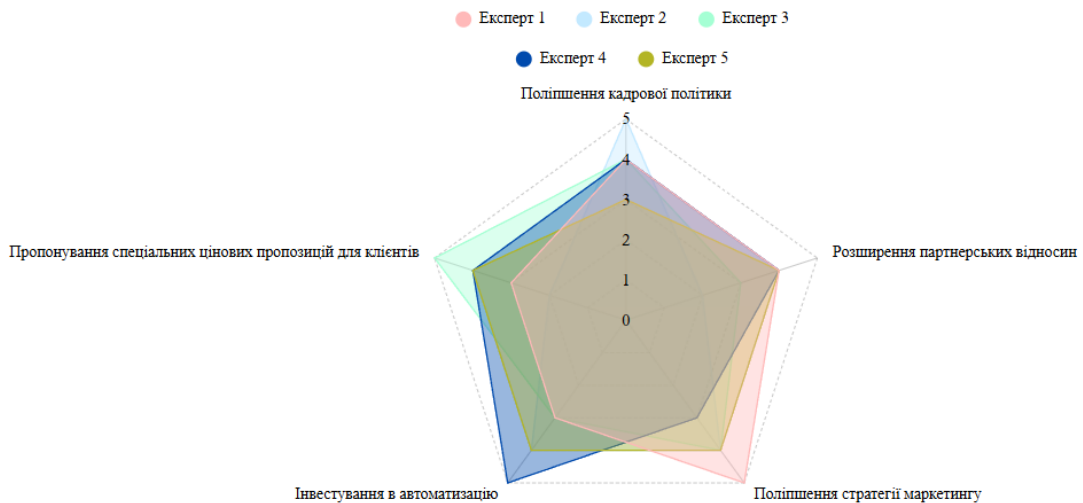


Рисунок 3.4 – Експертна оцінка рекомендацій до перетину «слабкі сторони-можливості» для ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Джерело: розроблено автором за даними табл. Ж.3

Експерти обрали рекомендацію «поліпшення стратегії маркетингу» як найбільш доцільний варіант через її комплексний вплив на вирішення слабких сторін та ефективне використання зовнішніх можливостей. Поліпшення маркетингу дозволить краще позиціонувати компанію на ринку, розширити клієнтську базу та зменшити залежність від окремих сегментів. Вдосконалення маркетингових заходів також позитивно впливає на репутацію та привабливість компанії, сприяючи залученню та утриманню як клієнтів, так і працівників.

Остання група рекомендацій стосується перетину «слабкі сторони-загрози», які спрямовані на «обороту» підприємства. Це означає, що компанія повинна зосередити свої зусилля на мінімізації негативних наслідків, пов'язаних із зовнішніми загрозами, одночасно працюючи над усуненням своїх слабких сторін. Стратегії на цьому перетині включають впровадження заходів для

зміцнення фінансової стабільності, покращення внутрішніх процесів та зменшення залежності від зовнішніх факторів. Отже, рекомендації є наступними:

- розвиток внутрішнього контролю через впровадження більш строгих систем внутрішнього контролю;
- підвищення ефективності використання ресурсів, тобто проведення енергозберігаючих заходів для зменшення адміністративних витрат;
- захист інформації та кібербезпека у зв'язку з ростом кібернападів, адже важливо мати ефективні системи захисту для збереження цілісності даних;
- управління плинністю кадрів, а саме утворення умов для довгострокової мотивації працівників для зменшення ризиків швидкоплинності кадрів, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку праці;
- підвищення кадрової мобільності і розвитку, тобто можливість для працівників змінювати позиції або навіть відділи в межах компанії, що дозволить не лише розвивати у них нові навички, але і зберігати інтерес до роботи в компанії.

Отже, за рис. 3.5 видно, що експерти обрали варіант «управління плинністю кадрів», оскільки це є вкрай важливим враховуючи наявну ситуацію на ринку праці.

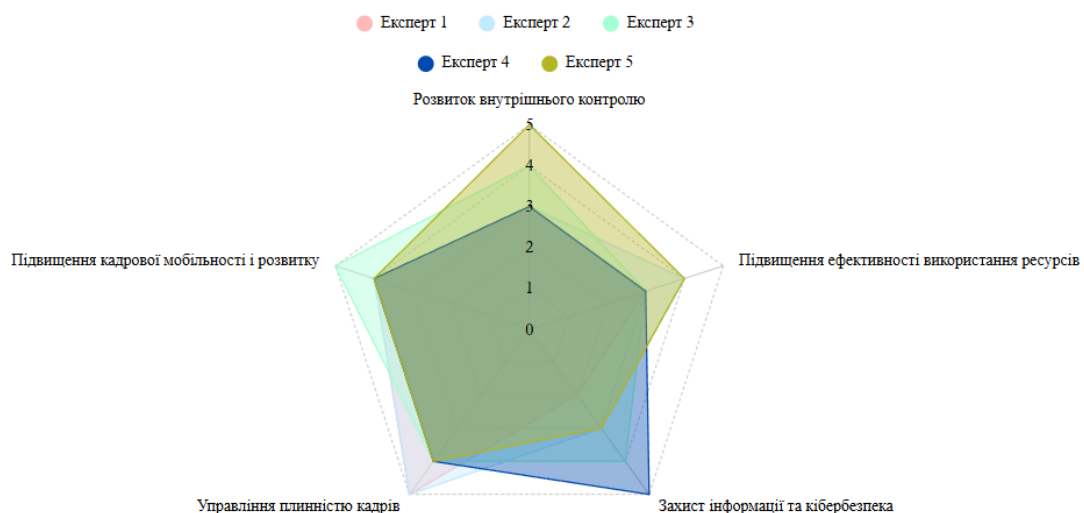


Рисунок 3.5 – Експертна оцінка рекомендацій до перетину «слабкі сторони-загрози» для ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Джерело: розроблено автором за даними табл. Ж.4

З початку незалежності у нашій країні прогресує демографічна криза, яка загострилась за останні кілька років, що пов'язано з початком повномасштабним вторгнення Російської Федерації в Україну: станом на першу половину 2024 року на 100 народжених припадає 286 померлих [40]. За даними сайтів з пошуку роботи 75,1% опитуваних роботодавців відчують дефіцит робочих кадрів [41], тому на сьогоднішній день утримати працівників в компанії є гострою необхідністю.

Отже, на основі експертного оцінювання можна побачити, що в кожній категорії рекомендації є свої «фаворити», які можна спостерігати на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Результати експертних оцінок рекомендації перетинів SWOT-характеристик

Джерело: розроблено автором за даними табл. Ж.1-Ж.4

Як можна побачити з рис. 3.6, дві з чотирьох рекомендацій зосереджені на кадровій політиці компанії. Першою з таких рекомендацій є підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й зміцнити внутрішній потенціал компанії. Другою рекомендацією є управління плинністю кадрів, що є важливим аспектом для збереження стабільної команди та зменшення витрат на постійний набір нових працівників, а також збереження корпоративної культури і досвіду всередині компанії. Це підкреслює важливість інвестицій у розвиток і підтримку кадрів як ключового

ресурсу для забезпечення довгострокової стабільності та успіху підприємства, тому логічним буде удосконалити кадрову політику компанії, яка спрямована на розвиток молодих співробітників та їх утримання в середині компанії.

3.2 Економічне обґрунтування та прогноз результатів впровадження проєктних заходів

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції на ринку праці важливим фактором забезпечення резильєнтності підприємства, як зазначалось раніше, є кадрова політика, яка фокусується на залученні і розвитку. Як вже зазначалось раніше, на разі в Україні демографічна криза, що з кожним роком прогресує і це відображається на ринку праці. Переважно в більшості сферах відчутний дефіцит робочої сили, тому утриманні працівників є стратегічно важливий крок, оскільки молоді кадри здатні не лише приносити інноваційні ідеї і швидко адаптуватися до змінюваного бізнес-середовища, але й по суті є чи не єдиним джерелом для формування інтелектуального капіталу, що сприяє сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Отже, покращення кадрової політики є гострою необхідністю через ряд причин, а саме:

- потреба в нових талантах, що є важливим для забезпечення інновацій та конкурентоспроможності компанії, оскільки вони мають гнучкість і адаптивність, можуть швидко освоювати нові методи роботи та технології;
- зниження плинності кадрів, що дозволить забезпечити стабільність і збереження ключових знань та компетенцій;
- кар'єрне зростання та розвиток є важливими для мотивації та утримання талановитих кадрів: внутрішні програми навчання, стажування, наставництво та мобільність усередині компанії.

Як згадувалось раніше, для забезпечення резильєнтності підприємства необхідно мати достатній рівень ресурсів, а для підприємства, що функціонує у сфері аудиту – найважливіший ресурс – це людський капітал. Це є однією з

ключових причин, чому ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс» необхідно постійно покращувати свою кадрову політику. Розвиток і утримання працівників безпосередньо пов'язано з їх внутрішньою мотивацією, що є основою ефективної роботи. Саме тому моя рекомендація буде складатись з трьох частин:

- 1) Реалізація тренінгів для співробітників з розвитку ділової етики.
- 2) Збільшення мотивації працівників через нематеріальні форми винагороди.
- 3) Розробка системи преміювання для працівників нижчих ґрейдів.

Отже, перша частина рекомендацій, що спрямовані на покращення кадрової політики – тренінги з ділової етики. Ці тренінги мають на меті підвищення професійної культури молодосвідчених робітників, зміцнення корпоративних стандартів поведінки та сприяння розвитку ефективної комунікації в межах організації. Вони дозволяють освоїти етичні норми у роботі, що, в свою чергу, покращує не лише комунікацію з клієнтами, але й атмосферу в колективі та знижує ймовірність конфліктів. Тренінги є необхідністю для того, аби скоротити загальний робочий час на наставництво стосовно комунікацій для окремого працівника.

В середньому курс з ділової етики, в якому розміщені базові знання зі спілкування та листування, триває 8 годин [42]. Стільки ж часу витрачається старшим спеціалістом чи керівником проекту на наставництво стосовно питання комунікації впродовж одного проекту, який триває 1 місяць, для нових працівників. Враховуючи той факт, що в компанію за рік наймається в середньому 50 працівників без чи з мінімальним досвідом роботи (по 25 осіб за один період найму на вакантні місця), то економія часу є значною, а також зменшується загальні витрати на проекти за рахунок зменшення ефективного часу роботи на ними.

У відкритих джерелах можна знайти заробітну плату ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс» та використати її в розрахунках: senior associate - 390 тис. грн на рік; intern/associate 1 – 260 тис. грн на рік [43]. У 2025 році для 40-годинного робочого тижня загальника кількість робочих годин на рік складає 2035, що дозволяє розрахувати погодинну оплату праці. Тоді можна розрахувати

витрати на оплату праці при окремому та груповому навчанні для отримання навичок з ділової етики, результати яких представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок економії коштів на заробітній платі при впровадженні тренінгу з ділової етики в ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Початкові дані		Розрахункові дані	
Тривалість курсу, год	8	Витрати на заробітну плату для молодшим працівниками на освоєння навичок, грн	51200
Середня заробітна плата помічника аудитора, грн/год	128	Витрати на заробітну плату для наставників, грн	76800
		Вартість освоєння навичок з ділової етики кожним новим працівником особисто, грн	128000
Середня заробітна плата аудитора, грн/год	192	Вартість освоєння навичок з ділової етики групою, грн	54272
Середня кількість нових співробітників на рік, осіб	50 (або 25 в один період найму)	Економія у грошовому еквіваленті, грн	73728
		Економія часу, год	384

Джерело: розроблено автором на основі [42-43]

Отже, як можна побачити, впровадження тренінгів з розвитку ділової етики може призвести до скорочення витрат на заробітну плату працівників. Це відбудеться завдяки підвищенню ефективності використання робочого часу, що також збільшить свідомість щодо корпоративних стандартів і етичних норм, що також дозволить покращити взаємодію в команді та з клієнтами, а також сприятиме зниженню рівня плинності кадрів. В результаті, організація зможе зменшити витрати на нових працівників та навчання, а також на вирішення конфліктів та юридичних питань.

Другою частиною рекомендацій є впровадження нових нематеріальних форм винагороди для працівників, що допоможуть мотивувати їх і підвищити рівень задоволеності роботою. У ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» вже існує система нематеріального заохочення, яка передбачає нарахування корпоративних балів працівникам за активну участь у зовнішньому розвитку компанії, зокрема в просуванні її бренду та підвищенні її впізнаваності. Така система дозволяє працівникам обмінювати отримані бали на різні корпоративні

подарунки («мерч»), включаючи худі, футболки, блокноти, чашки, ручки та інші товари з логотипом компанії. Однак варто зазначити, що не всі працівники виявляють інтерес до таких товарів, і це обмежує ефективність системи мотивації.

Моя пропозиція полягає в розширенні асортименту товарів, доступних для обміну на корпоративні бали, шляхом додавання можливості обмінювати їх на квитки в кіно чи театр. Це може стати привабливою альтернативою, оскільки такі види відпочинку мають великий попит серед працівників, і вони можуть отримати задоволення від проведеного часу в культурних закладах, що, в свою чергу, сприятиме їхній мотивації.

Пропоноване рішення також має економічну вигоду для компанії. Наприклад, середній витратний розмір для виготовлення худі з логотипом компанії оптом складає близько 700-800 гривень [44], тоді як вартість квитка в кіно становить близько 200 гривень [45], а квитка в театр — близько 240 гривень [46]. У середньому щомісяця до HR-відділу звертаються 20 працівників для обміну балів лояльності. Припускаючи, що всі працівники обиратимуть квитки в кіно чи театр, або худі, очікувана економія буде значною. Це дає можливість компанії запропонувати більш доступний та різноманітний вибір винагород для працівників, одночасно знижуючи витрати на виготовлення «мерчу» та підвищуючи привабливість системи заохочень для різних категорій співробітників.

Ще однією, третьою і останньою, частиною рекомендацій є запровадження системи винагород для молодших працівників, а саме грейдів «Intern» та «Associate». Це дозволить мотивувати нових співробітників, надаючи їм чіткі стимули для подальшого розвитку та досягнення кар'єрних висот у компанії. Впровадження винагород для цих категорій працівників сприятиме підвищенню їхньої залученості, зменшенню плинності кадрів та створенню сприятливих умов для розвитку професійних навичок.

Однак для підтвердження необхідності введення системи преміювання для молодших працівників було проведено опитування серед співробітників з метою визначення основних факторів мотивації на роботі. Питання, на які

відповідали співробітники, продемонстровано у додатку 3. Це дослідження дозволило отримати цінну інформацію щодо потреб та очікувань працівників, а також оцінити, які форми заохочення можуть найбільше стимулювати їх продуктивність і лояльність до компанії.

В опитуванні взяли участь 53 респонденти, і результати підтвердили попередні припущення: працівники нижчих грейдів, більшість з яких (70%) брали участь у дослідженні. Було виявлено, що більшість працівників мають нейтральну позицію щодо системи мотивації на підприємстві (рис. 3.7).

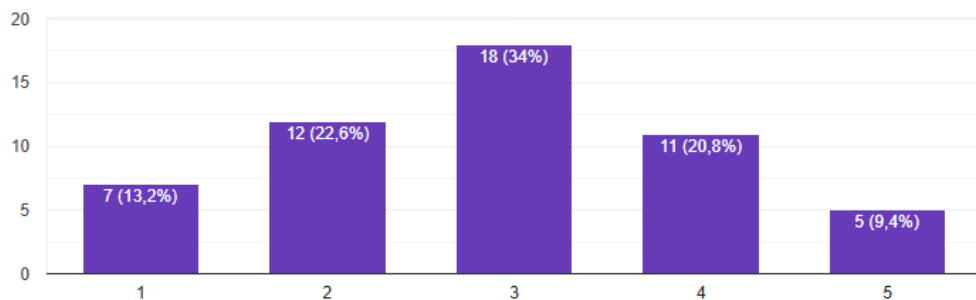


Рисунок 3.7 – Результати одного з питань дослідження задоволеності персоналу наявною системою мотивації у компанії

Джерело: розроблено автором

Також було з'ясовано, що більшість працівників зацікавлені у стабільній заробітній платі, преміюванні та можливостях кар'єрного зростання, що відображено на рис. 3.7. Більшість питань були закритими з обов'язковими відповідями, а також були відкриті питання, на які респонденти могли відповісти за бажанням. Відкриті питання, що стосувались мотивації працівників, а також факторів, що можуть її покращити чи знизити, дали такі результати: більшість респондентів погоджується з тим, що премія повинна залежати від рівня залученості працівника у робочі процеси; критерії для нарахування премії мають бути зрозумілими та прозорими; вдосконалення системи мотивації повинно включати більше прозорості в оцінці результатів праці. Це свідчить про важливість встановлення чіткого зв'язку між індивідуальними досягненнями та винагородами, що може позитивно вплинути на мотивацію співробітників.

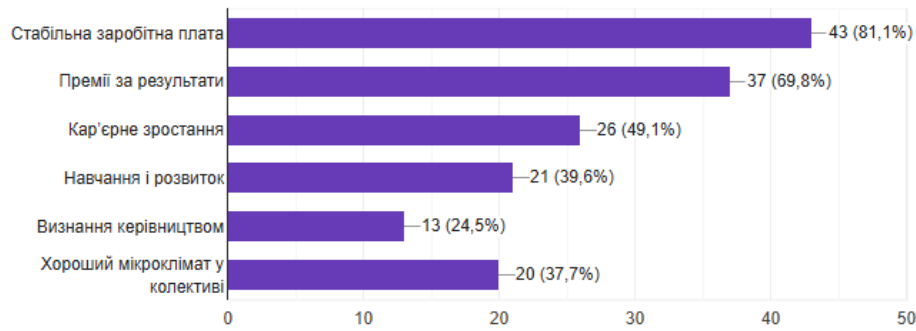


Рисунок 3.7 – Результати опитування щодо факторів впливу на мотивацію

Джерело: розроблено автором

Отже, виходячи з результатів опитування, необхідно покращити систему мотивації, а саме додати матеріальну частину заохочення для працівників початкових ґрейдів. Тоді, переходячи до пропозиції формування фонду преміювання можна запропонувати наступний варіант винагороди: працівники отримуватимуть премію двічі на рік: під час новорічних свят та наприкінці фінансового року (30 червня). Розмір премії визначатиметься залежно від відсотка «утилізації» – тобто від того, скільки часу співробітник працював на аудиторських проектах, при цьому мінімальний поріг для нарахування премії становитиме 80%. Грошова премія складатиме 50% від окладу працівника.

На основі наведених даних про заробітну плату молодших працівників (інтернів) можна зробити висновок, що середня заробітна плата збільшується на 15% з кожним наступним ґрейдом. Це означає, що річна зарплата для працівників ґрейду «Associate 1» становить 299 тис. грн, а для працівників ґрейду «Associate 2» — 243,85 тис. грн. У 2024 році в компанії працювало 283 особи, з яких приблизно 65% складають працівники ґрейдів «Intern», «Associate 1», «Associate 2», що становить 184 особи. Оскільки точно визначити, у якому саме ґрейді більше працівників матиме «утилізацію» більше 80%, фонд преміювання буде розраховуватись для всіх співробітників, враховуючи заробітну плату працівників ґрейду «Associate 2». Таким чином, загальний фонд преміювання для цієї категорії працівників буде становити суму – 3739033,33, що візуально представлено на рис. 3.7, а очікувана вигода на основі підвищення продуктивності, зменшення витрат на пошук і адаптацію кадрів становить

4500000 грн – умовна оцінка вигоди на основі збільшення утилізації та утриманню персоналу.



Рисунок 3.7 – Фонд преміювання грейдів «Intern» та «Associate» у ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Джерело: розроблено автором

Отже, в результаті опитування було виявлено, що система преміювання, орієнтована на індивідуальні досягнення, має значний потенціал для підвищення мотивації молодших працівників, тому сформована пропозиція щодо премій сприятиме їх довгостроковій лояльності до компанії.

Для вибору оптимальних напрямків посилення резильєнтності компанії було також проведено порівняльну оцінку запропонованих заходів в межах реалізації політики резильєнтності ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» за наступними критеріями: орієнтовні витрати; очікувана вигода; термін реалізації та рівень дохідності інвестицій (ROI). Результати представлені в табл. 3.2.

Обґрунтування тривалість реалізації кожної з розглянутих варіантів полягає в наступному:

- тренінг з ділової етики є локальним, однократним і стандартним заходом, до якого підготовка триває 1-2 тижні, сам тренінг – 8 годин, та і координація нових працівників не вимагає масштабних змін, тому реальна реалізація оцінюється максимум в 1 місяць;
- розширення нематеріальної системи винагород включає зміну переліку нагород у вже діючій системі, тобто це не потребує серйозних фінансових або

технічних доопрацювань і може бути реалізовано за 2-4 тижні через HR-відділ, саме тому тривалість реалізації також оцінюється в 1 місяць.

- реалізацію фонду преміювання для молодших грейдів було оцінено в 12 місяців, оскільки довгострокова ініціатива з бюджетом і нормативним регулюванням.

Таблиця 3.2 – Порівняльна оцінка заходів в межах реалізації політики резильєнтності компанії щодо забезпечення стійкості підприємства

Пропозиція	Орієнтовні витрати, грн	Очікувана вигода, грн	Термін реалізації, міс.	ROI, %	NPV (при 7,5%)	Payback, міс.
Тренінг з ділової етики	54272	73728	До 1	35,85	64798	5,09
Розширення системи нематеріального стимулювання	4400	10600	До 1	140,91	9553	3,52
Фонд преміювання для молодших грейдів	3739033,33	4500000	12	20,35	2402585	5,45

Джерело: розроблено автором

У той же час, показники ROI сформовано на основі розрахунків, представлених у підрозділі 3.2, та припущень, заснованих на відкритих джерелах, аналогічних проєктах і типових бюджетах для заходів подібного масштабу. Розрахунок продемонстрував, які з запропонованих варіантів є найбільш вигідними для впровадження не лише з позиції якісної доцільності, а й за економічними показниками. Як можна побачити, найефективнішим за показником ROI є захід в межах реалізації політики резильєнтності, а саме розширення системи нематеріального стимулювання, що демонструє найвищу економічну віддачу при відносно низьких витратах і короткому терміні реалізації. У той же час фонд преміювання для молодших грейдів має найбільш загальну вигоду, що підкреслюють результати опитування працівників, проте воно характеризується більшими витратами і нижчим рівнем окупності. Тому, якщо орієнтуватись на ROI, для забезпечення швидкого ефекту доцільно поетапне впровадження усіх запропонованих заходів із кадрової політики, починаючи з малозатратних і високоефективних: перш за все, розширити

систему нематеріального стимулювання; другим – тренінг з ділової етики; третім – фонд преміювання для молодших працівників.

Щодо NPV, то воно розраховувалось на основі ставки дисконту 7,5%, як середньоринкової ставки депозиту строком в 1 місяць [47]. Отже, розрахувавши NPV видно, що найдоцільніший варіант щодо реалізації є фонд преміювання, що логічно, враховуючи, що очікувана вигода у нього найбільша.

У той же час показник Payback визначає, скільки часу потрібно, щоб інвестиції, витрачені на проект, були повернуті через отриману вигоду чи прибуток. При розрахунку для рекомендацій payback у всіх складає менше року, що є дуже гарним результатом, проте виділяється рекомендація №2, де показник найменший.

Кожна з запропонованих ініціатив матиме певний вплив на розвиток і мотивацію працівників, однак варто зазначити, що в реальних умовах існують численні непередбачувані фактори, що можуть вплинути на результативність цих заходів. Тому, для всебічної оцінки потенційних наслідків реалізації запропонованих ініціатив, доцільно розробити кілька сценаріїв, які відображатимуть можливі наслідки від різних умов і обставин, і результати якого представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Сценарний аналіз запропонованих ініціатив для ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Пропозиція	Сценарій	Орієнтовні витрати, грн	Очікувана вигода, грн	Термін реалізації, міс.	ROI, %	NPV (при 7,5%)	Payback, міс.
Тренінг з ділової етики	Оптимістичний	54272	73728	До 1	35,85	64798	5,09
	Базовий (реалістичний)	92672	35328	До 2	-61,88	26398	8,69
	Песимістичний	118272	9728	До 3	-91,77	798	11,09
Розширення системи нематеріального стимулювання	Оптимістичний	4400	10600	До 1	140,91	9553	3,52
	Базовий (реалістичний)	8640	6360	До 1	-26,39	5313	6,91
	Песимістичний	11820	3180	До 1	-73,1	2133	9,46
Фонд преміювання для молодших грейдів	Оптимістичний	3739033,33	4500000	12	20,35	2402585	5,45
	Базовий (реалістичний)	2795818,67	3000000	12	7,3	1601723	5,79
	Песимістичний	1997013,33	2000000	12	0,01	1067816	6,00

Джерело: розроблено автором

Об’єктивно, розрахунок усіх запропонованих заходів має оптимістичну складову, яка ґрунтується на кількох припущеннях. Зокрема, в оптимістичному

сценарії працівники обмінюють свої бали лише на квитки, що є більш дешевим еквівалентом винагороди порівняно з іншими дорожчими варіантами. Також припускається, що всі працівники успішно засвоїли матеріал тренінгів, і не буде потреби в повторному навчанні, що дозволяє значно знизити витрати та збільшити ефективність від впроваджених заходів. У цьому сценарії передбачається, що кожен працівник працює з високою ефективністю, досягаючи більше ніж 80% утилізації на проектах, що позитивно впливає на фінансові результати та покращує загальну продуктивність компанії.

Розробимо для кожного заходу базовий сценарій. Для тренінгів орієнтовані витрати будуть більші. Припускають, що 30% працівників не засвоять матеріал тренінгу і їм необхідне повторення чи додаткове вивчення, де потрібне наставництво. Вигода тоді складатиме різницю між «новими» витратами та витратами без даного тренінгу, а термін реалізації збільшиться до 2 місяців. Для розширення системи нематеріальної мотивації зробимо припущення, що 40 % працівників оберуть худі, а решта – квитки; для фонду преміювання припустимо, що найголовніший критерій – 80% утилізації – виконають 70% співробітників. На основі цього і розрахуємо витрати та економію, а потім – ROI, NPV та Payback.

Песимістичний сценарій буде полягати в тому, що 50% працівникам необхідне повторення вивчення курсу з ділової етики, 70% працівників обмінюють бали на худі, а не квитки; 50% працівників досягнуть необхідного рівня утилізації.

Отже, як можна побачити з розрахунків в табл. 3.3, при різних сценаріях результат значно відрізняється. У оптимістичному сценарії спостерігається найвищий рівень очікуваної вигоди, кращі значення ROI, NPV і Payback, що свідчить про високу ефективність запропонованих ініціатив. Водночас у песимістичному сценарії спостерігається зниження цих показників, що свідчить про більші ризики та менш ефективне використання ресурсів. Результати демонструють, що досягнення оптимістичних показників можливе тільки в умовах високої залученості співробітників та ефективної реалізації заходів.

Для більш ґрунтовної оцінки реалізації кожної ініціативи було запропоновано провести кількісний аналіз порівняльної ефективності кожного заходу, тобто їх оцінка за критеріями. Детально обґрунтування продемонстровані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Зважена оцінка заходів в межах реалізації політики резильєнтності компанії

Пропозиція	Сценарій	Вплив на резильєнтність (1-5)	Оцінка витрат (1-5)	Швидкість реалізації (1-5)	Очікувана дохідність (ROI) (1-5)	NPV (1-5)	Payback (1-5)	Інтегральна оцінка
Тренінг з ділової етики	Оптимістичний	54272	73728	До 1	35,85	64798	5,09	3,65
	Базовий	92672	35328	До 2	-61,88	26398	8,69	2,55
	Песимістичний	118272	9728	До 3	-91,77	798	11,09	1,55
Розширення системи нематеріального стимулювання	Оптимістичний	4400	10600	До 1	140,91	9553	3,52	3,75
	Базовий	8640	6360	До 1	-26,39	5313	6,91	2,9
	Песимістичний	11820	3180	До 1	-73,1	2133	9,46	2,35
Фонд преміювання для молодших грейдів	Оптимістичний	3739033,33	450000	12	20,35	2402585	5,45	3,4
	Базовий	2795818,67	300000	12	7,3	1601723	5,79	2,95
	Песимістичний	1997013,33	200000	12	0,01	1067816	6,00	2,5
Вага кожного критерія		35%	25%	10%	10%	10%	10%	–

Джерело: розроблено автором

Продовжуючи аналіз, можна зробити висновок, що з усіх запропонованих заходів найкраще підходить розширення системи нематеріального стимулювання при оптимістичному сценарії, оскільки цей захід демонструє високі оцінки за критеріями швидкості реалізації, очікуваної дохідності (ROI) та впливу на резильєнтність. Отримана зважена оцінка показує, що цей захід має найвищу інтегральну оцінку серед запропонованих варіантів, що свідчить про його максимальну ефективність у контексті підвищення резильєнтності компанії.

Для забезпечення стратегічної економічної стійкості, заходи резильєнтності повинні бути тісно пов'язані з ключовими індикаторами ефективності підприємства, тобто KPI. У табл. 3.5 наведено прогноз змін за основними KPI, що показує, як кожен захід при оптимістичному сценарії, адже, як було визначено, ефект від впроваджених заходів буде помітний саме від

особистого залучення працівників, впливає на стійкість підприємства через операційні, кадрові та ринкові ефекти, а саме зростання рівня утримання кадрів, підвищення ефективності використання ресурсів та ступеня задоволеності співробітників.

Таблиця 3.5 – Вплив заходів політики резильєнтності на ключові економічні КРІ – ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Заходи	КРІ	Поточне значення	Прогноз (через 1 рік)	Прогноз (через 2 роки)	Джерело ефекту
Тренінг з ділової етики	Частка утриманих молодих працівників (%)	65%	72%	78%	Зменшення неформальних витрат часу наставників, підвищення задоволеності
Нематеріальні винагороди	Індекс задоволеності працівників (відповідно до опитування в Додатку Є)	3,8 з 5	4,1 з 5	4,3 з 5	Підвищення визнання та залученості
Система преміювання	Ефективність використання робочого часу молодших фахівців (%)	50%	67%	77%	Мотивація до продуктивної участі в проектах

Джерело: розроблено автором з використанням [10]

Якщо пояснювати прогноз з табл. 3.5, то він складений на основі поточних значень, а саме кількості нижчих грейдів у компанії, індекса задоволеності працівників відштовхуючись від проведеного раніше опитування та рівня «утилізації» цих же працівників. За допомогою інструментарію штучного інтелекту [10] було з'ясовано, що впровадження цих заходів принесе вагоме збільшення очікуваних КРІ:

- тренінг за перший рік допоможе утримати і, відповідно, збільшити відносне значення молодих працівників до загальної кількості на 8%, а через рік – ще на 6%. Це пов'язано з тим, що зменшуються витрат часу наставників, працівники швидше адаптуються, оскільки їм зрозуміліша робота на новій посаді, і, відповідно, більше працівників залишається.
- нематеріальна винагорода збільшить частку задоволеності працівників в перший рік до 4,1 і до 4,3 в другий рік реалізації заходу через врахування уподобань працюючих;

- преміювання, в свою чергу, підвищить рівень «утилізації» в перший рік до 67% і в другий – до 77%, тобто час, який «Intern» чи «Associate» проводить на проєктах, а не на «навчанні». Моніторинг здійснюється за допомогою ERP-системи фіксують утилізацію автоматично.

Підсумовуючи результати третього розділу, варто зазначити, що після проведеного аналізу та опитування, зокрема щодо мотивації працівників, було встановлено, що компанія ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» має потенціал для вдосконалення своєї системи мотивації. Оцінка результатів опитування підтвердила важливість преміювання, стабільної заробітної плати та можливостей кар'єрного зростання для співробітників нижчих грейдів. Запропоновані рекомендації, такі як підвищення кваліфікації працівників, поліпшення системи преміювання та розвиток нематеріальних форм заохочення (можливість обмінювати бали лояльності на білети і кіно чи театр), сприятимуть підвищенню рівня мотивації та лояльності співробітників до компанії, тому їх доцільно вводити поступово, однак усі вони матимуть різний ефект в залежності від сценарію, за яким буде реалізовуватись пропозиції. Отже, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» підвищити свою стійкість, адаптивність і відновлення, що є важливими складовими її резильєнтності в умовах сучасної конкуренції та економічної нестабільності.

ВИСНОВКИ

Резильєнтність є ключовою умовою для забезпечення стійкості та довгострокового існування підприємства в умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій. Вона дозволяє організації адаптуватися до змін, ефективно реагувати на непередбачувані виклики та відновлюватися після потрясінь. Резильєнтність включає не лише здатність підприємства витримувати зовнішні шоки, але й готовність до внутрішніх трансформацій, що забезпечують його постійне вдосконалення та конкурентоспроможність.

Результати досліджень, проведених у межах бакалаврської дипломної роботи, демонструють, що ефективне управління резильєнтністю підприємства є важливим фактором для забезпечення його стійкості в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Резильєнтність є комплексним підходом до забезпечення виживаності підприємства в умовах постійних змін. Вона включає здатність організації адаптуватися до внутрішніх трансформацій, ефективно утримувати стабільність системи та, за потреби, задовольняти вимоги щодо інновацій під впливом зовнішніх викликів. Вона може бути розглянута з різних наукових перспектив, зокрема через економічний, соціально-економічний чи соціальний підхід. У контексті функціонування підприємств в умовах сучасної конкуренції виділяються також специфічні види резильєнтності, такі як організаційна, ринкова (маркетингова), фінансова та регуляційна резильєнтність. Щодо факторів, які її визначають, то вона також бувають різними, в залежності від ринку, на якому функціонує підприємство, а також специфіки його діяльності.

Також було проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)», який показав, що компанія здатна ефективно справлятися з поточними економічними викликами. Однак існують можливості для подальшого розвитку та вдосконалення, особливо у сфері адаптації до змінюваного ринкового середовища та зростаючої конкуренції. Розвиток стратегій, спрямованих на покращення кадрової політики дозволить значно зміцнити позиції компанії.

Подальше дослідження було зосереджене на розробці та оцінці доцільності рекомендацій для забезпечення довгострокової резильєнтності підприємства.

Зважаючи на специфіку діяльності підприємства, було розроблено три ключові рекомендації для забезпечення розвитку працівників і їх утримання в компанії. Ці заходи спрямовані на підвищення мотивації, покращення кадрової політики та створення умов для професійного зростання, що, у свою чергу, дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії і забезпечити її стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Перша рекомендація полягає в організації тренінг-курсу для нових працівників, які мають обмежений досвід роботи або не мають його взагалі, з акцентом на розвиток навичок ділового етикету. Друга рекомендація стосується розширення програми лояльності, що дозволить співробітникам обмінювати корпоративні бали на квитки до кіно чи театру, забезпечуючи таким чином додаткові нематеріальні форми заохочення. Третя рекомендація передбачає розробку системи преміювання для працівників нижчих ґрейдів «Intern», «Associate 1», «Associate 2».

Щодо останніх двох рекомендацій, які пов'язані з мотивацією працівників, було проведено попереднє опитування для оцінки ефективності наявної системи мотивації. Результати опитування показали, що більшість респондентів ставляться до існуючої системи нейтрально, що свідчить про можливість і необхідність її вдосконалення. Також було виявлено, що преміювання, яке базується на прозорій системі оцінки результатів роботи, є важливим фактором мотивації для молодших працівників. Було запропоновано впровадити систему преміювання, орієнтовану на працівників нижчих ґрейдів, що працюють на проектах з рівнем залученості не менше 80%.

Отже, на сьогоднішній день забезпечення резильєнтності є необхідною умовою для функціонування бізнесу. Методика її формування і утримання залежить від багатьох факторів, серед яких одним з ключовим є специфіка діяльності підприємства та ресурси. Саме тому запропоновані рекомендації спрямовані на забезпечення основного ресурсу підприємства – людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tyre Marcie J., Orlikowski Wanda J. Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations. *Organization Science*. 1994. Vol. 5, № 1. P. 98-118.
2. Duchek Stephanie. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. No 13. P. 215–246. URL: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7> (дата звернення: 20.02.2025)
3. Arie Y. Lewin, Silvia Massini, Carine Peeters. Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. *Organization Science*. 2010. Vol. 22(1). P. 81-98. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0525> (дата звернення: 20.02.2025)
4. Воронько-Невіднича Т. В., Черних О. В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи* : матеріали міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 15 лют. 2023 р. Полтава, 2023. С. 50–52. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/14662> (дата звернення: 20.02.2025)
5. Кий В. Л. Застосування концепції економічної резильєнтності для розвитку підприємств. *Сучасні підходи до управління підприємством* : матеріали ІХ всеукр. науково-практ. конф., м. Київ, 4 черв. 2018 р. Київ, 2018. С.
6. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник НАН України*. 2021. Вип. 8. С. 74–82. URL: <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074> (дата звернення: 25.02.2025)
7. Гребешкова О. М., Кондратюк К. М. Соціальне підприємництво у забезпеченні резильєнтності економіки України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 53. С. 5–18.

8. Serzhan V. A. The concept of resilience and its role in social sciences. *Global modern trends in research*. 2024. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-446-7-51> (date of access: 26.02.2025).
9. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244–257.
10. ChatGPT. URL: <https://chatgpt.com>.
11. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 31–39. URL: <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031> (дата звернення: 27.02.2025).
12. Лещух І. Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50> (дата звернення: 27.02.2025).
13. Erol O., Sauser B. J., Mansouri M. A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*. 2010. Vol. 4, № 2. P. 111–136. URL: <https://doi.org/10.1080/17517570903474304> (date of access: 27.02.2025).
14. Бубенець І. Г., Чміль Г. Л., Олініченко К. С. Відновлення та розвиток бізнесу: маркетингові підходи до резильєнтності соціально-економічних систем. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-24> (дата звернення: 28.02.2025).
15. Chen G., Nie Q., Zhao H. The Influence Factors of Organizational Resilience from a CSR Perspective and Their Impact on Business Growth. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 22. P. 15712. URL: <https://doi.org/10.3390/su152215712> (date of access: 28.02.2025).
16. Resilience: A Critical Appraisal of the State of Research for Business and Society / T. Buyl et al. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74, № 4. P. 453–463. URL: <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00151-x> (date of access: 01.03.2025).
17. Кондитерська корпорація «Рошен». ROSHEN. URL: <https://www.roshen.com/ua> (дата звернення: 01.03.2025).
18. Toyota – історія бренду та цікаві факти. URL: <https://ukr-day.com/history-toyota/> (дата звернення: 01.03.2025).

19. Солдак М. О. Використання потенціалу DIY для забезпечення економічної резильєнтності регіонів України. *Економіка промисловості*. 2023. № 3 (103). С. 28–46. URL: <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.028> (дата звернення: 01.03.2025).
20. The 9 factors of organizational resilience. URL: <https://persolog.com/blog/the-9-factors-of-organizational-resilience/> (date of access: 01.03.2025).
21. Building resilience through multi-stakeholder partnerships. OXFAM. URL: <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620562> (date of access: 01.03.2025).
22. Ліснічук О. А., Нестерчук Т. А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 18. С. 454–461. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-63> (дата звернення: 02.03.2025).
23. Ткаченко І. П., Чувачалова І. А., Чувачалов О. А. Оцінка фінансової стійкості підприємства та напрями її забезпечення. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_15 (дата звернення: 02.03.2025).
24. Швидаренко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2013. – 448 с.
25. Why can organizational resilience not be measured? J. Sevilla et al. *Journal of business economics and management*. 2023. Vol. 24, no. 2. P. 199–220. URL: <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.18819> (date of access: 22.03.2025).
26. Kobik A. Business resilience of companies: theory and practice of adaptation to the external environment. *Scientific bulletin of the odessa national economic university*. 2024. Vol. 10, no. 323. P. 7–13. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13> (date of access: 22.03.2025).
27. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-malohota-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення: 22.03.2025).

28. The instruments for assessing the vulnerability and resilience of economies around the world / M. O. Kyzym et al. *Business inform.* 2024. Vol. 11, no. 562. P. 46–62. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-46-62> (date of access: 22.03.2025).
29. Ларіна Т., Гацько А., Руденко С. Методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи. *Modeling the development of the economic systems.* 2025. № 1. С. 249–255. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-33> (дата звернення: 22.03.2025).
30. Вартанова О. В., Повзун Д. І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Journal of strategic economic research.* 2024. № 1. С. 58–68. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.6> (дата звернення: 22.03.2025).
31. Як виконати конкурентний аналіз - класичні та сучасні методики. *Top Digital.* URL: <https://topdigital.com.ua/blog/як-виконати-конкурентний-аналіз-клас/> (дата звернення: 22.03.2025).
32. Прохорова В., Мушнікова С., Крутова А. Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Adaptive Management Theory and Practice Economics.* 2022. Т. 13, № 26. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-08) (дата звернення: 22.03.2025).
33. Nagma Nasim. How to analyze sales performance and improve revenue. *Compass.* URL: <https://blog.getcompass.ai/how-to-analyze-sales-performance/> (date of access: 22.03.2025).
34. Гордєєва І. О. Оцінка адаптивності управління організацією методом аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності прийняття рішень. *Ефективна економіка.* 2021. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.88> (дата звернення: 23.03.2025).
35. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 23.03.2025).
36. PwC Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk> (дата звернення: 24.03.2025).

37. Why PwC`s Busicess Model is so successful?. *Vizologi*. URL: <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/pwc-business-model-canvas/> (date of access: 25.03.2025).
38. Аналіз 5 сил М. Портера. *Національний університет біоресурсів і природокористування України*. URL: [https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/837117/mod_assign/intro/аналіз%20за%20Портером%20-%20приклад%20\(1\).xlsx](https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/837117/mod_assign/intro/аналіз%20за%20Портером%20-%20приклад%20(1).xlsx) (дата звернення: 25.03.2025).
39. SWOT Analysis. URL: <https://technicalentrepreneurship.wordpress.com> (date of access: 26.03.2025).
40. Населення України становить приблизно понад 34 млн осіб – демограф. Українське Радіо. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=106165> (дата звернення: 10.04.2025).
41. Що потрібно знати про український ринок праці у 2024 році? *Robota.ua*. URL: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua> (дата звернення: 10.04.2025).
42. Діловий етикет у комунікаціях та листуванні. *HR-Master, перший спеціалізований тренінг-центр*. URL: <https://www.education.ua/trainings/84734/> (дата звернення: 11.04.2025).
43. Explore PwC salaries. URL: https://www.glassdoor.com/Salary/PwC-Kyiv-Salaries-EI_IE8450.0,3_IL.4,8_IM1186.htm (date of access: 11.04.2025).
44. Ціна виготовлення худі оптом. <https://tolstovki-s-logo.com.ua/hudi/>. URL: <https://tolstovki-s-logo.com.ua/hudi/> (дата звернення: 14.04.2025).
45. Multiplex. URL: <https://multiplex.ua/cinemas> (date of access: 14.04.2025).
46. Скільки коштує похід у театр у Львові та чи зросла вартість з початком війни. URL: https://tvoemisto.tv/news/skilky_koshtuie_pohid_u_teatr_u_lvovi_ta_chy_zrosla_vartist_z_pochatkom_viyny_160123.html (дата звернення: 13.04.2025).
47. Депозити в банках. *Finance.ua*. URL: <https://finance.ua/ua/deposits?amount=0¤cy=uah&term=31> (дата звернення: 06.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Основні показники фінансової стійкості компанії

№	Показник	Значення
1	Коефіцієнт автономії	Відображає частку власного капіталу у загальному капіталі підприємства, тобто показує фінансову незалежність компанії від позикових коштів. Позитивна динаміка – збільшення.
2	Коефіцієнт фінансового ризику	Розраховується як співвідношення позикового капіталу до власного. Високі значення вказує на боргове навантаження та підвищені фінансові ризики, а низьке значення свідчить – стійка фінансова структура та низька кредитна залежність.
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	Відображає, наскільки позиковий капітал покривається власними коштами та довгостроковими зобов'язаннями. Нормативне значення більше 1 і в динаміці зростає.
4	Коефіцієнт перманентного капіталу	Визначає частку постійного капіталу (власного і довгострокові зобов'язання) у загальній структурі. Нормативне значення прирівнюють до 0,75.
5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Відображає частку довгострокових зобов'язань у загальному обсязі зобов'язань.
6	Коефіцієнт маневреності	Показує частку перманентного капіталу для фінансування оборотних активів.
7	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Визначає, наскільки оборотні активи фінансуються власними коштами. Значення менше 0.1 говорить про неплатоспроможність, а нормативне значення повинно знаходитись в діапазоні [0,6; 0,8].

Джерело: розроблені автором на основі [10; 24]

Таблиця А.2 – Основні показники ліквідності компанії

№	Показник	Значення
1	Коефіцієнт платоспроможності	Показує загальну фінансову стабільність підприємства та його здатність покривати зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Нормативне значення – більше 1.
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	Визначає, чи достатньо у підприємства оборотних активів і забезпечення для витрат і платежів для погашення всіх поточних зобов'язань.
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	Показує, наскільки оборотні активи покривають поточні зобов'язання. Нормативне значення – більше 2.
4	Коефіцієнт критичної ліквідності	Визначає, чи може підприємство погасити найкритичніші зобов'язання, які необхідно погасити протягом 1-2 місяців. Нормативне значення – більше 0,75.
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Визначає, яку частину поточних зобов'язань компанія може негайно покрити за рахунок наявних грошових коштів (протягом кількох днів). Нормативне значення в діапазоні [0,2; 0,25].

Джерело: розроблені автором на основі [10; 24]

Таблиця Б.1 – PEST-аналіз підприємства ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» оцінками експертів

Описані фактори	Вплив фактору	Експертна оцінка					Серед- ня оцінка	Реальна значи- мість фактору
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5		
Політичні фактори								
Політична ситуації в країні	3	5	5	5	4	4	4,60	0,99
Високий рівень корупції	2	3	2	3	2	4	2,80	0,40
Регуляторне середовище (необхідність дотримання міжнародних стандартів)	2	5	4	4	5	4	4,40	0,63
Євроінтеграція	2	1	1	2	2	1	1,40	0,20
Зміни в законодавстві	2	3	4	3	3	3	3,20	0,46
Державний контроль	3	4	3	3	2	3	3,00	0,64
Економічні фактори								
Високий рівень інфляції	2	3	2	4	2	3	2,80	0,56
Збільшення вартості енергоносіїв та сировини	1	1	2	3	1	2	1,80	0,18
Рівень фінансової грамотності бізнесу	2	4	5	4	3	2	3,60	0,72
Інвестиційний клімат	2	4	4	3	3	3	3,40	0,68
Висока конкуренція	3	5	5	3	4	3	4,00	1,20
Соціально-культурні фактори								
Попит на прозорість діяльності бізнесу	3	4	4	3	3	3	3,40	0,93
Наявна тенденція до зменшення кількості кваліфікованої робочої сили	3	5	5	3	4	5	4,40	1,20
Зростанні корпоративної відповідальності	2	3	2	3	3	2	2,60	0,47
Довіра до аудиторських компаній (репутація)	2	4	3	5	2	3	3,40	0,62
Зміни в робочій культурі	1	1	1	1	1	1	1,00	0,09
Технологічні фактори								
Вплив технологічних нововведень в індустрії	2	4	2	3	3	3	3,00	0,60
Доступ компанії до технологій	3	5	5	5	5	5	5,00	1,50
Зміна політики держави в галузі інноваційних розробок	2	3	4	3	2	4	3,20	0,64
Збільшення рівня надання послуг	2	3	2	2	3	2	2,40	0,48
Вплив інтернету на розвиток компанії	1	4	4	5	5	4	4,40	0,44

Джерело: розроблені автором на основі [10;38]

Таблиця В.1 – Розгорнутий аналіз підприємства за п'ятьма силами Портера

Товари-замінники				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Товари-замінники "ціна-якість"	здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	не існують
		+		
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		3		
1 бал		низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали		середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали		високий рівень загрози з боку товарів-замінників		
Оцінка загрози появи нових гравців				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	відсутній	існує тільки у декількох гравців ринку	значна
		+		
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Чим сильніше відчувають себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити,	відсутні крупні гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
			+	
Диференціація продукту	Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	низький рівень різноманіття товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
				+
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям,	низький (окупиться за 1-3 місяця роботи)	середній (окупиться за 6-12 місяців роботи)	високий (окупиться більш ніж за 1 рік роботи)
				+

Джерело: розроблені автором на основі [10;38]

Продовження таблиці В.1

Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
			+	
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресурсам, регламентування рівня цін	немає обмежують актив з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
				+
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			+	
Темп зростання галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	високий і зростаючий	сповільнюється	стагнація чи падіння
			+	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		14		
8 балів		Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів		Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 бали		Високий рівень загрози входу нових гравців		
Загрози для бізнесу з боку постачальників				
Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		2	1	
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників	
			+	
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах	
		+		

Джерело: [10;38]

Продовження таблиці В.1

Витрати в разі зміни постачальника	Чим вище витрати переходу, тим вища загроза щодо зростання цін	високі		низькі	
		+			
Пріоритетність спрямування для постачальника	Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи	низька пріоритетність галузі для постачальника		висока пріоритетність галузі для постачальника	
				+	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		6			
4 бали		низький рівень впливу постачальників			
5-6 балів		середній рівень впливу постачальників			
7-8 балів		високий рівень впливу постачальників			
Ринкова влада покупця					
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра			
		3	2	1	
Частка покупців з великим обсягом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами	
				+	
Схильність до використання товарів субститутів	Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні хар-ки, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає	
		+			
Чутливість до ціни	Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни	
		+			
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю	
				+	

Джерело: [10;38]

Закінчення таблиці В.1

ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		8		
4 бали		Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів		Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів		Високий рівень загрози втрати клієнтів		
Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
		+		
Темп росту ринку	Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
			+	
Рівень диверсифікації продукту на ринку	Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту - тим вище ризик переключення споживача між різними компаніями ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових переваг	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
		+		
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість для підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
		+		
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		11		
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: [10;38]

Таблиця Г.1 – Бізнес-модель «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» (за
О. Остервальдером)

Ключові партнери: • банки та фінансові установи; • професійні асоціації та регулятори; • ІТ-компанії (постачальники програмного забезпечення); • освітні установи; • великий та середній бізнес.	Ключова діяльність: • аудит фінансової звітності; • консультування з оподаткування; • управлінський та фінансовий консалтинг.	Цінність: • висока якість та надійність аудиторських послуг; • гарантія відповідності міжнародним стандартам; • зменшення ризиків для клієнтів; • підтримка клієнтів у стратегічних питаннях; • міжнародний досвід та доступ до інноваційних технологій і методик.	Відносини з клієнтами: • консультаційні послуги для керівників; • індивідуальні клієнтські послуги; • відгуки клієнтів; • цифрові платформи для співпраці.	Ключові сегменти: • за розміром: середній бізнес та великі корпорації; • підприємств а, що становлять суспільний інтерес та не становлять; • українські та іноземні компанії.
Основні ресурси: • кваліфікована робоча сила; • технологічна інфраструктура; • глобальна мережа PwC • приватні інструменти та методології • бренд та його репутація; • інтелектуальна власність; • офісні приміщення; • міцні клієнтські відносини; • програми навчання та розвитку; • регуляторні та комплаєнс-системи розширена аналітика та ІТ-можливості.			Канали збуту: • вебсайт; • соціальні мережі; • email-маркетинг; • вебінари; • індустріальні конференції; • зустрічі з клієнтами; • онлайн-реклама.	
Структура витрат: • зарплати працівників та їх страхування; • технології та програмне забезпечення; • витрати на утримання офісу, включаючи комунальні послуги; • рекламні витрати; • навчання та розвиток персоналу; • витрати на відрядження працівників; • професійні послуги та консультації; • інші адміністративні витрати.			Структура доходів: • оплата за надання консультацій; • оплата за надання послуг; • оплата за навчання (тренінги).	

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Таблиця Д.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ АФ
«ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» 2020-2024 рр.

АКТИВ	Значення на кінець року, тис.грн.						
	Код рядка	2019	2020	2021	2022	2023	2024
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	1000	4	14	4	1	0	0
первісна вартість	1001	33	51	51	51	51	51
накопичена амортизація	1002	29	37	47	50	51	51
Основні засоби:	1010	3912	5808	4666	3994	4813	8626
первісна вартість	1011	19206	22649	22819	24244	25900	30657
знос	1012	15294	16841	18153	20250	21087	22031
Відстрочені податкові активи	1045	14561	4423	51	64	2182	5708
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	3688	3688
Усього за розділом I	1095	18477	49823	45791	48654	57772	18022
II. Оборотні активи							
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9192	8224	4273	21706	23979	31606
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	1130	432	391	1276	1395	1657	3721
з бюджетом	1135	5474	5540	4605	3826	847	971
у тому числі з податку на прибуток	1136	5469	5513	4500	2989	0	0
з нарахованих доходів	1140	39730	37613	26574	33624	43732	61061
із внутрішніх розрахунків	1145	2158	36267	28142	34263	25731	25492
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1012	644	392	266	424	373
Гроші та їх еквіваленти	1165	11798	46453	14355	27458	74956	59374
Рахунки в банках	1167	11798	46453	14355	27458	74956	59374
Витрати майбутніх періодів	1170	741	606	1359	1823	1189	986
Інші оборотні активи	1190	14840	10266	7106	8106	9912	14075
Усього за розділом II	1195	85377	197970	106937	162914	257383	197659
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	1300	103854	247793	152728	211568	315155	215681
ПАСИВ							
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10	10	10	10	10
Резервний капітал	1415	1014	1014	1014	1014	1015	1015
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-60 514	-16197	3718	6463	23928	22480
Усього за розділом I	1495	-59 490	-15173	4742	7487	24953	23505
II Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	1600	38058	9643	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Продовження таблиці Д.1

Поточна кредиторська заборгованість:		0	0	0	0	0	0
за довг зобов	1610	0	0	0	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	7004	21393	1836	10280	6220	3671
за розрахунками з бюджетом	1620	546	3698	5407	7859	5489	16272
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0	0	101	3826
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	240	136	0	0	0	0
за одержаними авансами	1635	66081	62614	43443	67282	87476	97210
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	30321	63880	25201	30410	39962	28272
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	11197	9857	11600	12164	28528	45860
Інші поточні зобов'язання	1690	9 897	201	574	1044	482	891
Усього за розділом III	1695	163344	171422	88061	129039	168157	192176
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	1900	103854	156249	92803	136526	193110	215681

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Таблиця Д.2 – Звіт про фінансові результати ТОВ АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» 2020-2024 рр.

Назва рядка	Значення на кінець року, тис.грн.						
	Код рядка	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	254704	343870	359313	331777	476527	569982
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	201993	212155	249832	239196	344284	421493
Валовий: прибуток	2090	52711	131715	109481	92581	132243	148489
Валовий: збиток	2095	0	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	57800	92604	91472	30029	33262	29758
Адміністративні витрати	2130	122932	156351	169445	105683	140978	174420
Витрати на збут	2150	1333	1521	3779	2760	1479	1807
Інші операційні витрати	2180	10363	11801	2774	10380	5583	3743
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	54646	24955	3787	17465	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-24117	0	0	0	0	-1723
Інші фінансові доходи	2220	346	350	726	456	3854	3012
Інші доходи	2240	4927	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	0	541	424	0	0	0

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Продовження таблиці Д.2

Інші витрати	2270	0	0	1	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-18844	54455	25256	4243	21319	1289
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10019	-10138	-5341	-1498	-3854	-2737
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	44317	19915	2745	17465	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-8825	0	0	0	0	-1448

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Таблиця Е.1 – Показники ефективності формування структури капіталу за 2020-2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт автономії	-0,10	0,05	0,05	0,13	0,11
2. Коефіцієнт фінансового ризику	1,10	0,95	0,95	0,87	0,89
3. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,09	0,05	0,06	0,15	0,12
4. Коефіцієнт перманентного капіталу	-0,10	0,05	0,05	0,13	0,11
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0	0	0	0	0
6. Коефіцієнт маневреності власних коштів	1,68	0,00	0,46	0,57	0,23
7. Коефіцієнт структури капіталу	-11,30	18,57	17,24	6,74	8,18

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

Таблиця Е.2 – Баланс ліквідності за 2020-2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн.	46453	14355	27458	74956	59374
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн.	104458	76868	106175	106282	137299
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн.	606	1359	1823	1189	986
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн.	10245	4721	4059	10683	18022
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн.	151721	75887	115831	139248	149251
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн.	19701	12174	13208	29010	46751
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн.	0	0	0	0	0
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн.	-15173	4742	7487	24953	23505
A1 < П1	-105268	-61532	-88373	-64292	-89877
A2 > П2	84757	64694	92967	77272	90548
A3 > П3	606	1359	1823	1189	986
П4 > А4	-25418	21	3428	14270	5483

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

Таблиця Е.3 – Показники ліквідності за 2020-2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт платоспроможності	0,85	1,00	1,03	1,08	1,03
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,86	1,02	1,04	1,09	1,03
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,85	1,00	1,03	1,08	1,03
4. Коефіцієнт критичної ліквідності	0,77	0,91	0,80	0,88	0,79
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,16	0,21	0,45	0,31
6. Обсяг ефективної заборгованості	Дорівнює обсягу поточних боргів, оскільки довгострокові зобов'язання – відсутні.				

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

Таблиця Е.4 – Показники ділової активності та прибутковості капіталу за 2020-2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Вихідні дані:					
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	343870	359313	331777	476527	569982
2. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	44317	19915	2745	17465	-1448
3. Середньорічна величина активів за балансовою вартістю, тис.грн	130052	124526	114665	164818	204396
4. Середньорічна величина основних засобів за балансовою вартістю, тис.грн	4860	5237	16452	29476	34998
5. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	115691	117043	110275	157447	190043
6. Середньорічна величина запасів, тис.грн	-	-	-	-	-
7. Середньорічна величина матеріальних оборотних активів	674	983	1591	1506	1088
8. Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості, тис.грн	81977	83916	97220	109797	61612
9. Середньорічна величина власного капіталу, тис.грн	-37332	-5216	6115	16220	24229
Розрахункові дані:					
11. Продуктивність, грн./грн:					
– активів	2,64	2,89	2,89	2,89	2,79
– основних засобів	70,76	68,61	22,95	19,01	20,16
– операційного капіталу	62,14	57,77	18,39	15,38	15,80
– власного капіталу	-9,21	-68,89	54,26	29,38	23,52
12. Швидкість обороту, днів:					
– активів	138,04	126,50	126,15	126,24	130,89
– оборотних активів	122,80	118,90	121,32	120,60	121,70
– кредиторської заборгованості	135,82	115,61	105,46	97,65	91,12
– дебіторської заборгованості	87,01	85,24	106,95	84,10	39,45
13. Рентабельність, грн/грн:					
– активів	0,34	0,16	0,02	0,11	-0,01
– основних засобів	4,56	1,90	0,09	0,35	-0,03
– оборотних активів	0,38	0,17	0,02	0,11	-0,01
– власного капіталу	-1,19	-3,82	0,45	1,08	-0,06
– виручки від реалізації продукції (послуг)	0,13	0,06	0,01	0,04	0,00

Джерело: розроблено автором на основі [24;36]

Таблиця Ж.1 – Експертна оцінка рекомендацій «сильні сторони-можливості»

Описані фактори	Експертна оцінка					Середня оцінка
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
Інвестування в технології та цифровізацію	2	3	4	2	1	2,4
Розвиток нових цифрових продуктів	3	4	5	5	3	4
Інновації та розробка нових послуг	5	3	2	5	4	3,8
Підвищення кваліфікації та залучення молодих кадрів	5	5	4	3	5	4,4
Масштабування послуг для середнього бізнесу	5	4	5	3	3	4
Інвестування у стратегії сталого розвитку	4	3	2	4	4	3,4

Джерело: розроблене автором

Таблиця Ж.2 – Експертна оцінка рекомендацій «сильні сторони-загрози»

Описані фактори	Експертна оцінка					Середня оцінка
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
Посилення антикризового управління	3	3	4	5	4	3,8
Диверсифікація послуг	2	2	4	5	2	3
Покращення управління фінансовими ризиками	3	5	4	2	3	3,4
Оптимізація витрат	4	4	5	3	4	4
Збереження високої кваліфікації персоналу	4	4	4	4	4	4
Моніторинг зовнішніх загроз	4	3	5	4	5	4,2

Джерело: розроблене автором

Таблиця Ж.3 – Експертна оцінка рекомендацій «слабкі сторони-можливості»

Описані фактори	Експертна оцінка					Середня оцінка
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
Поліпшення кадрової політики	4	5	3	4	3	3,8
Розширення партнерських відносин	4	2	3	4	4	3,4
Поліпшення стратегії маркетингу	5	4	4	3	4	4
Інвестування в автоматизацію	3	4	3	5	4	3,8
Пропонування спеціальних цінових пропозицій для клієнтів	3	2	5	4	4	3,6

Джерело: розроблене автором

Таблиця Ж.4 – Експертна оцінка рекомендацій «слабкі сторони-загрози»

Описані фактори	Експертна оцінка					Середня оцінка
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
Розвиток внутрішнього контролю	3	3	4	3	5	3,6
Підвищення ефективності використання ресурсів	3	4	3	3	4	3,4
Захист інформації та кібербезпека	2	3	4	5	3	3,4
Управління плинністю кадрів	5	5	4	4	4	4,4
Підвищення кадрової мобільності і розвитку	4	4	5	4	4	4,2

Джерело: розроблене автором

Преміювання як інструмент мотивації персоналу

Шановні колеги,
Анкета є анонімною. Мета — дослідити думку працівників щодо доцільності створення фонду преміювання та його впливу на мотивацію.

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Ваша посада *

☐ Intern

☐ Associate 1

☐ Associate 2

☐ Senior Associate

☐ Manager

☐ Senior Manager

☐ Partner

Стаж роботи в компанії: *

☐ До 1 року

☐ 1-3 роки

☐ 3-5 років

☐ 5-10 років

☐ Більше 10 років

Чи брали ви участь у програмах матеріального стимулювання (премії, бонуси тощо)? *

☐ Так

☐ Ні

Наскільки поточна система мотивації вас стимулює? (1 — зовсім не стимулює, 5 — повністю стимулює)? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Рисунок 3.1 – Питання до опитування «Преміювання як інструмент мотивації персоналу» (частина 1)

На основі ваших спостережень, оберіть фактори (до 3), які впливають або *
могли б впливати на вашу мотивацію.

☐ Стабільна заробітна плата

☐ Премії за результати

☐ Кар'єрне зростання

☐ Навчання і розвиток

☐ Визнання керівництвом

☐ Хороший мікроклімат у колективі

Чи підвищить мотивацію введення прозорого фонду преміювання? *

☐ Так, значно підвищить

☐ Частково вплине

☐ Не матиме впливу

☐ Інше: _____

Чи готові ви працювати з більшим навантаженням за чітку систему премій? *

☐ Так

☐ Ні

☐ Залежить від умов

Які критерії преміювання ви вважаєте справедливими?

Ваша відповідь _____

Що, на вашу думку, може знизити ефективність системи преміювання?

Ваша відповідь _____

Ваші пропозиції для вдосконалення системи мотивації на підприємстві:

Ваша відповідь _____

Надіслати

Очистити форму

Рисунок 3.2 – Питання до опитування «Преміювання як інструмент мотивації персоналу» (частина 2)

53 відповіді

 Зв'язати з Таблицями



Усі відповіді

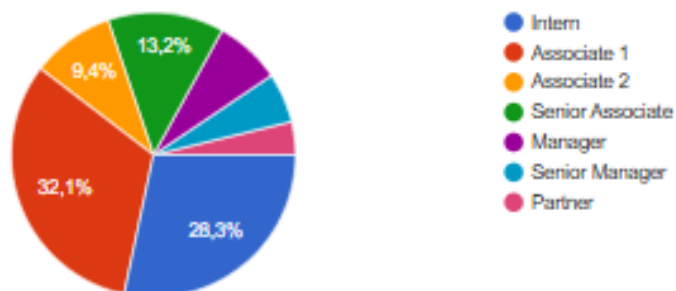
Запитання

Окремий респондент

Ваша посада

53 відповіді

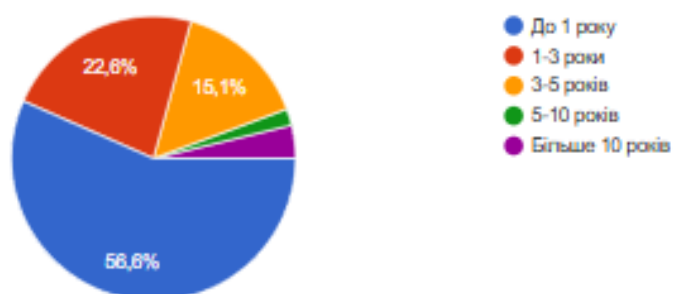
 Копіювати діаграму



Стаж роботи в компанії:

53 відповіді

 Копіювати діаграму



Чи брали ви участь у програмах матеріального стимулювання (премії, бонуси тощо)?

53 відповіді

 Копіювати діаграму

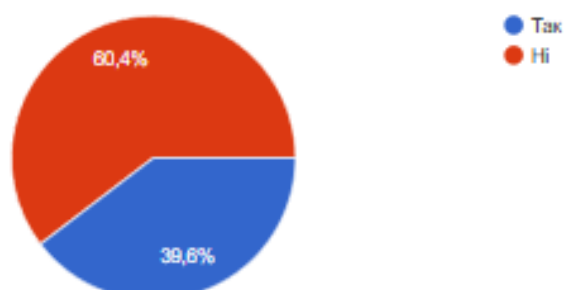
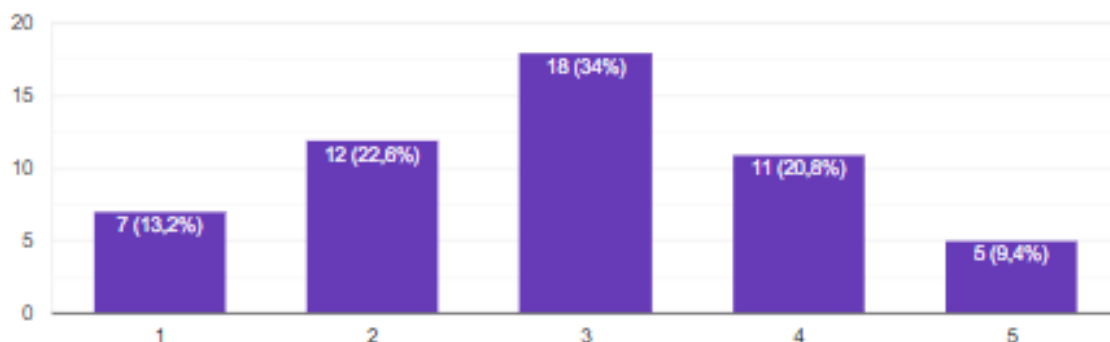


Рисунок 3.3 – Результати опитування «Преміювання як інструмент мотивації персоналу» (частина 1)

Наскільки поточна система мотивації вас стимулює? (1 — зовсім не стимулює, 5 — повністю стимулює)?

 Копіювати діаграму

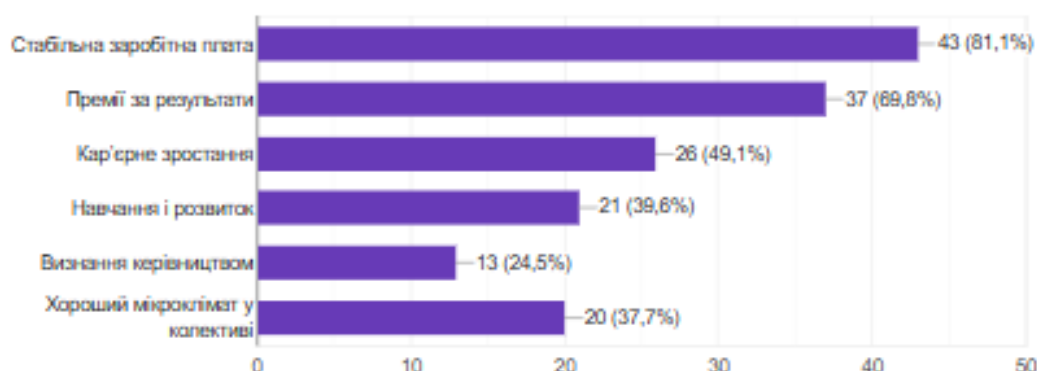
53 відповіді



На основі ваших спостережень, оберіть фактори (до 3), які впливають або могли б впливати на вашу мотивацію.

 Копіювати діаграму

53 відповіді



Чи підвищить мотивацію введення прозорого фонду преміювання?

 Копіювати діаграму

53 відповіді

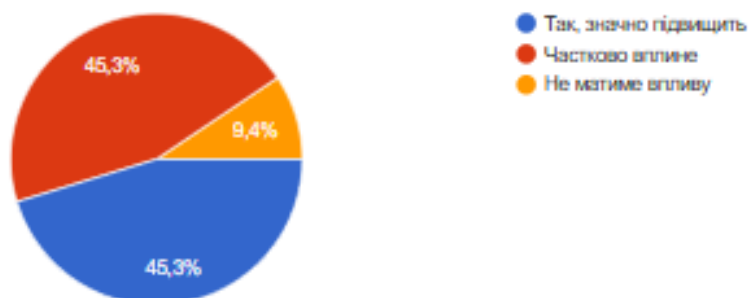


Рисунок 3.4 – Результати опитування «Преміювання як інструмент мотивації персоналу» (частина 2)



Рисунок 3.4 – Результати опитування «Преміювання як інструмент мотивації персоналу» (частина 3)



Рисунок 3.4 – Результати опитування «Преміювання як інструмент мотивації персоналу» (частина 4)