МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент персоналу**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 – Менеджмент**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 – Управління та адміністрування**

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Організація HR-аудиту на підприємстві»**

здобувача Бояринової Анастасії Андріївни
Науковий керівник: кандидат технічних наук, доцент
Рудакова Світлана Григорівна

Завідувач кафедри:
доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С. _____
(підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА СПЕЦІАЛЬНІСТЬ ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**Менеджмент персоналу** **073 – Менеджмент** **07 – Управління та адміністрування**
ПОГОДЖЕНО Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-професійної програми _____О.І. Кравчук (підпис) (ініціали, прізвище) _____202_ р	ЗАТВЕРДЖУЮ Завідувач кафедри _____Г.С. Лопушняк (підпис) (ініціали, прізвище) _____202_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Бояриновій Анастасії Андріївні
Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему
«Організація HR-аудиту на підприємстві»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" _____ 20___ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах МААК «УРГА»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ HR-АУДИТУ
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ HR-АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ МААК «УРГА»
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ HR-АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Об'єкт дослідження: процес організації HR-аудиту на підприємстві.

Предмет дослідження: методи, інструменти та практики проведення HR-аудиту в МААК «УРГА».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування та розробка напрямів вдосконалення організації HR-аудиту на підприємстві на прикладі МААК «УРГА».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- Розкрити сутність, методи та інструменти проведення HR-аудиту;
- Дослідити міжнародний досвід організації HR-аудиту та можливості його адаптації;

У Розділі 2

- Проаналізувати особливості організації роботи з персоналом у МААК «УРГА»;
- Оцінити ефективність існуючої системи HR-аудиту на підприємстві;

У Розділі 3

- Розробити рекомендації щодо оптимізації HR-аудиту для підвищення ефективності роботи персоналу
- Проаналізувати вплив HR-аудиту на ефективність роботи персоналу

Завдання підготував
науковий керівник **доцент Рудакова С. Г.**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*

Завдання одержав
здобувач **Бояринова А.А.**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 18 таблиць, 2 рисунка, список використаних джерел з 58 найменувань.

Тема: «**Організація HR-аудиту на підприємстві»**

Об'єктом дослідження є процес організації HR-аудиту на підприємстві МААК «УРГА».

Предметом дослідження є методи, інструменти та практики проведення HR-аудиту в МААК «УРГА».

Мета та завдання дослідження. Обґрунтування та розробка напрямів вдосконалення організації HR-аудиту на підприємстві на прикладі МААК «УРГА». Відповідно до поставленої мети виконано такі *завдання*:

- розкрити сутність, методи та інструменти проведення HR-аудиту;
- дослідити міжнародний досвід організації HR-аудиту та можливості його адаптації;
- проаналізувати особливості організації роботи з персоналом у МААК «УРГА»;
- оцінити ефективність існуючої системи HR-аудиту на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо оптимізації HR-аудиту для підвищення ефективності роботи персоналу.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: теоретичний аналіз – для узагальнення підходів до HR-аудиту; порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду HR-аудиту; емпіричні методи – для оцінювання ефективності HR-аудиту в МААК «УРГА» (аналіз документів, опитування); методи моделювання – для розробки рекомендацій з вдосконалення HR-аудиту.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів. Теоретичне значення полягає в уточненні та адаптації методів HR-аудиту до специфіки українських підприємств.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути впроваджені в діяльність МААК «УРГА» та інших підприємств авіаційної галузі для підвищення ефективності управління персоналом.

Інформаційна база дослідження. У роботі використано наукові публікації, внутрішню документацію підприємства, статистичні звіти, дані опитувань працівників МААК «УРГА», а також матеріали міжнародних організацій, таких як SHRM і CIPD.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: стратегія менеджменту персоналу, HR-аналітика, розвиток персоналу, ефективність управління персоналом, HR-метрики, система мотивації.

Keywords: HR strategy, HR analytics, personnel development, HR management efficiency, motivation system.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

_____ Бояринової Анастасії Андріївни _____

на тему ____«Організація HR-аудиту на підприємстві»

1. *Актуальність теми.* Організація HR-аудиту сприяє своєчасному виявленню дисфункцій у кадровій сфері, формуванню обґрунтованих управлінських рішень та удосконаленню системи менеджменту персоналу відповідно до сучасних вимог ринку праці та внутрішньоорганізаційних викликів.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи.* Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи проаналізовані методи проведення HR-аудиту, надано визначення «HR-аудит». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за заданою проблематикою.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* Розроблені рекомендації щодо оптимізації HR-аудиту для підвищення ефективності роботи персоналу у МААК «УРГА».
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретична цінність та практична значущість отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути впроваджені в діяльність МААК «УРГА» для підвищення ефективності менеджменту персоналу.
5. *Наявність недоліків.* Проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів (*аналітико-методичний рівень*). Основні поняття здебільшого визначені, критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів з предмету дослідження містяться, але в окремих випадках проведено поверхово, авторська наукова позиція щодо способу розв’язання проблеми не завжди визначена чітко (*науково-теоретичний рівень*). Текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні порушення. У списку використаних джерел не завжди наявна сучасна література.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.* Кваліфікаційна бакалаврська робота Бояринової Анастасії Андріївни на тему «Організація HR-аудиту на підприємстві» може бути допущена до захисту.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доцент, к.т.н. С. Г. Рудакова
«28» травня 2025 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Бояринової Анастасії Андріївни

Тема: «Організація HR-аудиту на підприємстві».

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена актуальній темі – удосконаленню організації HR-аудиту на підприємстві. У роботі комплексно досліджено теоретичні основи, міжнародний досвід та практичні аспекти проведення HR-аудиту, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації HR-функцій та необхідності підвищення ефективності систем управління персоналом

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.
Актуальність обраної теми обґрунтована впливом HR-аудиту на стратегічне управління персоналом, зростанням потреби в ефективному кадровому забезпеченні та підвищенням конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах воєнного стану та нестабільної економіки. Робота має чітко визначені мету, об'єкт, предмет та завдання дослідження, структура відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт.

Якість проведеного дослідження.
У першому розділі обґрунтовано сутність HR-аудиту, проаналізовано сучасні підходи до його організації, охарактеризовано методи та інструменти проведення, а також представлено міжнародний досвід і можливості його адаптації в Україні. У другому розділі здійснено поглиблений аналіз організації HR-функції на підприємстві МААК «УРГА», зокрема оцінено стан кадрової політики, ефективність кадрових процесів, фінансові показники, а також виявлено основні проблеми, які знижують результативність HR-системи. Аналітична частина викладена логічно, з використанням обґрунтованих розрахунків, діаграм і порівняльного аналізу. Третій розділ має практичну цінність – у ньому обґрунтовано напрями вдосконалення HR-аудиту на підприємстві, зокрема шляхом

впровадження цифрових інструментів, автоматизації аналітики, адаптації міжнародного досвіду та впровадження систем оцінювання персоналу на основі HR-метрик. У роботі також прогнозує очікувані результати від впровадження запропонованих заходів, зокрема підвищення ефективності управління персоналом, зниження плинності кадрів та покращення комунікації в організації.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

Робота написана грамотним стилем, з використанням фахової термінології, супроводжується таблицями, графіками та аналітичними висновками. Авторка продемонструвала здатність самостійно працювати з теоретичними джерелами, використовувати сучасні методи аналізу, узагальнювати результати та формулювати практичні рекомендації.

Зауваження.

До недоліків можна віднести тільки незначну перенасиченість деяких розділів теоретичними положеннями. А загалом зауважень до змісту та методології дослідження немає. Усі висновки підкріплені відповідними розрахунками та аналітичними даними.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Кваліфікаційна бакалаврська робота Бояринової Анастасії Андріївни на тему: «Організація HR-аудиту на підприємстві» відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт бакалавра. Робота містить наукову новизну, практичну значущість і демонструє високий рівень професійної підготовки здобувачки. Робота заслуговує на оцінку «відмінно» та рекомендується до захисту.

Місце роботи та посада рецензента: ТОВ «Satori», провідний менеджер з персоналу

Верьовка Олександр Вікторович

Підпис засвідчую: Провідний менеджер з персоналу _____ *(посада, підпис).*

Тема: **«Організація HR-аудиту на підприємстві»**
(на прикладі МААК «УРГА»)

ЗМІСТ

ВСТУП.....10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ HR-АУДИТУ.13
1.1 Сутність, методи та інструменти проведення HR-аудиту.....13
1.2 Міжнародний досвід організації HR-аудиту на підприємствах.....20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ HR-АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ МААК «УРГА».....25
2.1 Загальна характеристика та особливості організації роботи з персоналом на підприємстві.....25
2.2 Оцінювання ефективності організації HR-аудиту на підприємстві.....36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ HR-АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....47
3.1 Рекомендації щодо оптимізації методів проведення HR-аудиту в МААК «УРГА».....47
3.2 Очікуваний вплив вдосконалення HR-аудиту на ефективність роботи персоналу 51
ВИСНОВКИ.....57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....60
ДОДАТКИ.....67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної конкуренції ефективне управління персоналом стає однією з ключових складових успіху підприємства. HR-аудит дозволяє виявляти слабкі місця у системі управління персоналом, оцінювати її ефективність, адаптуватися до змін на ринку праці та впроваджувати найкращі практики управління людськими ресурсами. Для України, де бізнес зазнає постійних викликів через економічну нестабільність і трансформаційні процеси, впровадження систематичного HR-аудиту є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика HR-аудиту досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Зокрема, Н. С. Бєляєва розглядає міжнародну практику впровадження кадрового аудиту, акцентуючи увагу на його значенні для підвищення ефективності управління персоналом. У дослідженнях О. В. Грідіна представлено ключові аспекти digital-трансформації у сфері HR-менеджменту. Важливим є аналіз застосування HR-аналітики, яку досліджували О. А. Даниленко та Ю. І. Троян , підкреслюючи її роль у діагностиці системи управління персоналом. Глибоке вивчення мотиваційного аспекту аудиту оплати праці було здійснено О. М. Гуцаном, що додає вагомий внесок у розуміння практичних аспектів HR-аудиту. Національні особливості кадрового аудиту розглядали В. І. Куделя та В. Г. Яковенко, зокрема в контексті залізничного транспорту, а Л. В. Прокопець і В. В. Овсієнко окреслили основні дослідницькі підходи до цього питання. Крім того, у роботах А. М. Колота і О. О. Герасименка акцентується увага на сучасних викликах і трансформаціях соціально-трудової платформи, що впливають на якість управління персоналом. Незважаючи на суттєві досягнення в дослідженні HR-аудиту, залишаються недостатньо висвітленими питання адаптації міжнародного досвіду до специфіки українського ринку, зокрема в авіаційній галузі, що потребує подальших досліджень та практичного впровадження.

Мета та завдання дослідження. Обґрунтування та розробка напрямів вдосконалення організації HR-аудиту на підприємстві на прикладі МААК «УРГА».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- Розкрити сутність, методи та інструменти проведення HR-аудиту.
- Дослідити міжнародний досвід організації HR-аудиту та можливості його адаптації.
- Проаналізувати особливості організації роботи з персоналом у МААК «УРГА».
- Оцінити ефективність існуючої системи HR-аудиту на підприємстві.
- Розробити рекомендації щодо оптимізації HR-аудиту.
- Проаналізувати вплив HR-аудиту на ефективність роботи персоналу.

Об'єктом дослідження. Є процес організації HR-аудиту на підприємстві МААК «УРГА».

Предметом дослідження. Є методи, інструменти та практики проведення HR-аудиту в МААК «УРГА».

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: теоретичний аналіз – для узагальнення підходів до HR-аудиту; порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду HR-аудиту; емпіричні методи – для оцінювання ефективності HR-аудиту в МААК «УРГА» (аналіз документів, опитування); методи моделювання – для розробки рекомендацій з вдосконалення HR-аудиту.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів. Теоретичне значення полягає в уточненні та адаптації методів HR-аудиту до специфіки українських підприємств. Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути впроваджені в діяльність МААК «УРГА» та інших підприємств авіаційної галузі для підвищення ефективності управління персоналом.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Дослідження виконано на базі підприємства МААК «УРГА».

Інформаційна база дослідження. Включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань HR-аудиту, стратегічного управління персоналом та цифровізації HR-процесів; статистичні дані щодо ефективності кадрової політики та управлінських практик; внутрішню документацію, фінансову та кадрову звітність підприємства МААК «УРГА», що стало об'єктом дослідження; результати власного аналізу HR-системи підприємства; а також матеріали міжнародних і вітчизняних конференцій з питань управління персоналом, HR-аналітики та цифрових інструментів аудиту, і актуальні аналітичні джерела з відкритих інформаційних ресурсів Інтернету

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із _ найменувань та _ додатків. Загальний обсяг роботи становить _ сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ HR-АУДИТУ

1.1 Сутність, методи та інструменти проведення HR-аудиту

На мою думку, HR-аудит — це систематичний процес оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві, що включає перевірку відповідності кадрових процесів цілям організації, виявлення ризиків та формування рекомендацій для стратегічного вдосконалення HR-системи. Також я вважаю, що HR-аудит — це комплексна система перевірки відповідності кадрових процесів стратегічним і тактичним цілям організації, яка базується на системному аналізі процедур управління персоналом та їхнього впливу на загальну ефективність підприємства.

У сучасній літературі підходи до визначення сутності HR-аудиту суттєво відрізняються залежно від сфери дослідження, наукових переконань і практичних цілей авторів. Табл. 1.1 систематизує підходи різних авторів до розуміння сутності HR-аудиту, що дозволяє отримати цілісну картину існуючих теоретичних і практичних підходів до цієї важливої управлінської функції.

Таблиця 1.1 – Підходи авторів до сутності HR-аудиту

№	Автори	Підхід до сутності HR-аудиту	Джерело
1	2	3	4
1	Бєляєва Н. С.	HR-аудит визначається як процес оцінки відповідності кадрових процедур міжнародним стандартам для забезпечення ефективного управління персоналом.	[1, с. 12]
2	Даниленко О. А., Троян Ю. І.	Підхід акцентує на практичній діагностиці системи управління персоналом для виявлення проблем і резервів розвитку.	[10, с. 138]
3	Грідін О. В.	HR-аудит є інструментом оцінки цифрової зрілості системи управління персоналом у контексті цифрової трансформації організації.	[7, с. 10]
4	Гаман Г. В., Сорока В. В.	Оцінювання HR-аудиту як інструмента для оптимізації нарахування заробітної плати та підвищення точності розрахунків у складних умовах, зокрема під час війни.	[4, с. 41]

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
5	Коцур А., Островерхов В.	HR-аудит визначається як аналітичний процес, спрямований на інтеграцію HR-даних з метою підвищення ефективності управління персоналом.	[20, с. 93]
6	Куделя В. І., Яковенко В. Г.	Внутрішній HR-аудит розглядається як засіб забезпечення ефективності управлінської діяльності через діагностику систем мотивації та оплати праці.	[21, с. 37]
7	Прокопець Л. В., Овсієнко В. В.	Використання дослідницьких підходів до HR-аудиту, що дозволяє оцінити відповідність кадрової політики сучасним викликам.	[26, с. 99]
8	Колот А. М., Герасименко О. О.	Розкривається значення HR-аудиту в рамках концепції «Праця 4.0», яка включає інноваційні методи управління персоналом.	[15, с. 80]

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 12; 10, с. 138; 7, с. 10; 4, с. 41; 20, с. 93; 21, с. 37; 26, с. 99; 15, с. 80]

Аналіз підходів авторів до сутності HR-аудиту, представлений у табл. 1.1, демонструє, що HR-аудит виконує багатофункціональну роль у системі управління персоналом. Автори [10, с. 138; 20, с. 93] виділяють різні аспекти HR-аудиту: від оцінки відповідності міжнародним стандартам і діагностики кадрової системи до забезпечення цифрової трансформації та оптимізації управлінських процесів. Крім того, сучасні підходи акцентують увагу на адаптації HR-аудиту до викликів сьогодення, таких як цифровізація, економічна нестабільність і війна. Це підтверджує значущість HR-аудиту як ключового інструменту управління персоналом, який сприяє стратегічному розвитку організації, підвищенню ефективності HR-системи та реалізації інноваційних методів управління працею.

Автор Н. С. Бєляєва [1, с. 12] визначає HR-аудит як процес оцінки відповідності кадрових процедур міжнародним стандартам. Цей підхід акцентує на стандартизації кадрових процесів для досягнення глобальних стандартів управління персоналом. Особливість цього підходу полягає в його орієнтації на гармонізацію процедур з міжнародними практиками, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні.

Автори О. А. Даниленка і Ю. І. Троян [10, с. 138] акцентують увагу на практичній діагностиці системи управління персоналом. Їхній підхід спрямований на виявлення проблем і пошук резервів розвитку, що робить HR-аудит важливим

інструментом для оперативного вдосконалення HR-процесів. Цей підхід має практичне значення для організацій, які прагнуть виявляти слабкі місця в управлінні персоналом та покращувати ефективність функціонування HR-служб.

Дослідник Грідін О. В. [7, с. 10] розглядає HR-аудит як інструмент оцінки цифрової зрілості управління персоналом. Це надзвичайно актуальний підхід в умовах цифрової трансформації, оскільки він дозволяє оцінити, наскільки HR-процеси організації відповідають сучасним цифровим стандартам. Цей підхід особливо корисний для організацій, які інтегрують інноваційні цифрові рішення у свої HR-процеси.

Зокрема, Г. В. Гаман і В. В. Сорока [4, с. 41] акцентує свою увагу на оптимізації процесів нарахування заробітної плати та точності розрахунків. Підхід враховує специфічні виклики, такі як складні економічні умови, зокрема війна. Він підходить для організацій, які працюють в умовах високої нестабільності і прагнуть мінімізувати помилки в управлінні фінансовими аспектами HR.

Підхід А. Коцурав і В. Островерхова [20, с. 93] розглядає HR-аудит як аналітичний процес, спрямований на інтеграцію HR-даних. Він виділяє HR-аудит як інструмент для підвищення ефективності управління персоналом через використання аналітики. Це підходить для організацій, які прагнуть використовувати великі дані для стратегічного управління персоналом.

Автори В. І. Куделя і В. Г. Яковенко [21, с. 37] розглядають внутрішній HR-аудит як засіб забезпечення ефективності управлінської діяльності. Їхній підхід включає діагностику систем мотивації та оплати праці, що дозволяє вирішувати внутрішні проблеми підприємства. Він орієнтований на поліпшення організаційної культури та ефективності системи винагороди.

Підхід Л. В. Прокопця і В. В. Овсієнка [26, с. 99] використовує дослідницькі методи для оцінки відповідності кадрової політики сучасним викликам. Він орієнтований на стратегічне управління, допомагаючи організаціям адаптуватися до нових умов і викликів ринку.

Автори А. М. Колот і О. О. Герасименко [15, с. 80] інтегрують HR-аудит у концепцію "Праця 4.0", акцентуючи на інноваційних методах управління

персоналом. Цей підхід є найбільш сучасним, враховуючи тенденції автоматизації та цифровізації. Він корисний для організацій, що прагнуть побудувати інноваційну HR-систему.

Представлені підходи [1, с. 12; 10, с. 138; 7, с. 10; 4, с. 41; 20, с. 93; 21, с. 37; 26, с. 99; 15, с. 80] демонструють багатогранність HR-аудиту, який може бути використаний як стратегічний, аналітичний, діагностичний або оптимізаційний інструмент. Вибір підходу залежить від цілей організації, умов її діяльності та зовнішнього середовища. Усі підходи підкреслюють роль HR-аудиту як ключового елементу забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності HR-систем в умовах сучасного бізнесу.

HR-аудит є важливим елементом сучасного управління людськими ресурсами, спрямованим на забезпечення ефективності, прозорості та адаптації HR-системи до умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Ключовим аспектом HR-аудиту є використання його результатів для прийняття стратегічних рішень. Зокрема, за результатами аудиту можна переглянути політику мотивації, оновити програму навчання або змінити структуру витрат на оплату праці [11]. Дослідник Л. М. Романюк наголошує, що інтеграція зарубіжного досвіду у стратегічне управління персоналом є важливим етапом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [28, с. 122].

Методи HR-аудиту включають якісні та кількісні підходи. Серед них виділяють аналіз документації, інтерв'ю з працівниками, спостереження, опитування, порівняння з найкращими практиками (бенчмаркінг) та використання HR-аналітики [3, 8]. Зокрема, І. О. Варіс та О. І. Кравчук відзначають ефективність застосування технологій штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних у рамках HR-аудиту, що дозволяє автоматизувати виявлення проблем та прогнозувати ризики [3, с. 330].

HR-аудит може виступати інструментом оцінки відповідності кадрових процесів міжнародним стандартам, засобом діагностики проблем у системі управління персоналом або інструментом оптимізації HR-процесів у цифровому середовищі. Інструменти HR-аудиту можна поділити на традиційні та сучасні.

Традиційні інструменти, такі як SWOT-аналіз, KPI (ключові показники ефективності) та GAP-аналіз, забезпечують оцінку відповідності фактичних результатів стратегічним цілям організації [6, с. 118]. Сучасні інструменти включають програмне забезпечення для HR-аналітики, такі як Tableau, Power BI, або спеціалізовані модулі ERP-систем, що забезпечують візуалізацію даних і автоматизацію звітності [8]. Автор Г. В. Гаман акцентує на важливості розвитку онлайн-аудиту персоналу в умовах війни, зокрема, через впровадження хмарних платформ для збереження даних і аналізу дистанційної роботи працівників [5]. Це забезпечує гнучкість і адаптацію HR-процесів до швидко змінюваних умов.

Для досягнення максимальної ефективності HR-аудиту використовуються різні методи, кожен із яких має свої переваги та призначення. Їх поєднання дозволяє отримати об’єктивну і всебічну картину стану управління персоналом та сформувати рекомендації для вдосконалення HR-системи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методи проведення HR-аудиту

№	Метод	Характеристика методу
1	Спостереження	Збір інформації через безпосереднє спостереження за працівниками, процесами та їх взаємодією для оцінки реального стану управління персоналом.
2	Аналіз документів	Вивчення кадрової документації, політик, процедур, звітів та інших матеріалів для оцінки їх відповідності внутрішнім та зовнішнім стандартам.
3	Інтерв’ю	Проведення бесід із працівниками, керівниками та HR-фахівцями для з’ясування реальної ситуації в управлінні персоналом та виявлення проблемних зон.
4	Анкетування	Використання опитувальників для отримання зворотного зв’язку від працівників про їхні погляди на систему мотивації, корпоративну культуру та інші аспекти роботи.
5	Оцінювання ключових показників ефективності (KPI)	Аналіз результативності роботи персоналу за допомогою встановлених KPI, що дозволяє оцінити продуктивність та ефективність управлінських процесів.
6	Бенчмаркінг	Порівняння практик управління персоналом організації з передовими практиками галузі для визначення недоліків та можливостей для вдосконалення.
7	Аудит систем мотивації	Аналіз систем стимулювання та оплати праці для забезпечення їхньої справедливості, прозорості та відповідності ринковим умовам.
8	Використання цифрових інструментів	Застосування програмного забезпечення для автоматизації аналізу HR-даних, оцінки ефективності персоналу та оптимізації HR-процесів.

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 75]

HR-аудит є невід'ємною частиною сучасного управління персоналом, що сприяє виявленню сильних і слабких сторін HR-процесів, їх відповідності цілям організації та сучасним викликам. Різноманіття методів проведення HR-аудиту дозволяє адаптувати цей процес до специфіки кожної організації, враховуючи її цілі, масштаб, корпоративну культуру та зовнішнє середовище [36, с. 181]. Використання спостереження, аналізу документів, інтерв'ю та сучасних цифрових інструментів забезпечує глибоку діагностику HR-процесів, допомагає оптимізувати управління персоналом і досягати стратегічних цілей організації.

Сучасні технології надають широкий спектр можливостей для аналізу HR-даних, автоматизації процесів та вдосконалення управління кадрами. Використання відповідних інструментів допомагає адаптувати HR-аудит до потреб організації, враховуючи її масштаби, галузеві особливості та цілі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Інструменти проведення HR-аудиту

№	Інструмент	Характеристика інструменту
1	HRIS (Human Resource Information System)	Інформаційна система управління персоналом для збору, зберігання та аналізу HR-даних, включаючи облік кадрів, відвідуваність, оплату праці тощо.
2	Анкетування (Survey Tools)	Програмні засоби для створення та аналізу опитувальників, які дозволяють отримувати зворотний зв'язок від працівників та оцінювати їхнє задоволення роботою.
3	Системи оцінки продуктивності	Платформи для встановлення KPI, моніторингу їх виконання та оцінки ефективності працівників на основі об'єктивних критеріїв.
4	Системи для аналізу даних (HR Analytics)	Інструменти, що дозволяють аналізувати великі масиви даних для оцінки показників плинності кадрів, ефективності рекрутингу та управління талантами.
5	CRM-системи для внутрішньої комунікації	Використання платформ для покращення внутрішньої взаємодії між працівниками, моніторингу їх залученості та оптимізації комунікацій.
6	Системи для управління талантами	Інструменти для ідентифікації, розвитку та утримання найперспективніших працівників у компанії.
7	Соціальні платформи для оцінки культури	Онлайн-платформи для вивчення корпоративної культури та залученості працівників через взаємодію в соціальних мережах чи корпоративних додатках.
8	Аудиторські чек-листи	Готові списки для перевірки відповідності процесів управління персоналом встановленим стандартам та вимогам.

Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 141]

Ефективне застосування інструментів HR-аудиту сприяє виявленню потенційних проблем у системі управління персоналом, оптимізації HR-процесів

та підвищенню конкурентоспроможності організації. Інтеграція цифрових рішень, таких як HRIS, аналітичні платформи та CRM-системи, дозволяє зробити аудит більш прозорим, об'єктивним та результативним, що є важливим для стратегічного розвитку компанії. HR-аудит є потужним інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Його комплексний підхід, заснований на використанні сучасних методів і технологій, забезпечує організаціям можливість швидко адаптуватися до змін та підвищувати свою конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Отже, HR-аудит є важливим елементом сучасної системи управління людськими ресурсами, що забезпечує систематичну оцінку її відповідності стратегічним цілям організації, вимогам ринку та внутрішньої ефективності. Сутність HR-аудиту полягає у проведенні комплексного аналізу кадрових процесів, включаючи їх продуктивність, якість, відповідність стандартам і стратегічним вимогам. Аналіз підходів до визначення сутності HR-аудиту виявляє багатогранність його інтерпретацій. HR-аудит може бути спрямований на: оцінку відповідності міжнародним стандартам (Н. С. Бєляєва); виявлення проблем та резервів розвитку системи управління персоналом (О. А. Даниленко, Ю. І. Троян); визначення цифрової зрілості HR-систем (О. В. Грідін); адаптацію до економічних і соціальних викликів, зокрема під час війни (Г. В. Гаман, В. В. Сорока); інтеграцію HR-даних для підвищення управлінської ефективності (А. Коцур, В. Островерхов); впровадження інновацій у межах концепції «Праця 4.0» (А. М. Колот, О. О. Герасименко). Методи HR-аудиту охоплюють широкий спектр інструментів, зокрема аналіз документації, інтерв’ю, опитування, спостереження, бенчмаркінг і HR-аналітику. Вони дозволяють оцінювати як кількісні показники (продуктивність, витрати на персонал), так і якісні (мотивація, задоволеність роботою). Основними результатами HR-аудиту є: визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом; виявлення невідповідностей між кадровою політикою і стратегічними цілями організації; розробка рекомендацій для підвищення ефективності HR-процесів, оптимізації витрат і впровадження нових управлінських підходів. Таким чином, HR-аудит не лише діагностує поточний стан

системи управління персоналом, а й є основою для прийняття стратегічних рішень, що спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності організації, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності HR-функцій. Його застосування сприяє досягненню балансу між інтересами працівників і потребами бізнесу, підвищенню інноваційного потенціалу та стійкості організації.

Попри численні підходи до HR-аудиту, жоден із них не є універсальним. На мою думку, оптимальною є комбінація кількісного та якісного підходів з урахуванням галузевих і культурних особливостей підприємства.

1.2 Міжнародний досвід організації HR-аудиту на підприємствах

HR-аудит є важливою складовою системи управління людськими ресурсами, що дозволяє організаціям ефективно оцінювати та вдосконалювати процеси управління персоналом. Сучасні технології, зокрема HR-аналітика, автоматизація та роботизація, значно змінюють підходи до проведення внутрішніх перевірок і дозволяють підвищити їх точність та оперативність. Міжнародний досвід організації HR-аудиту на підприємствах показує, що впровадження інноваційних технологій є ключовим фактором у досягненні конкурентних переваг і оптимізації процесів управління персоналом. Зокрема, дослідження вказують на значну роль технологій для зменшення витрат на аудиторські перевірки та покращення якості рішень, що приймаються.

Організація HR-аудиту на підприємствах є важливим компонентом ефективного управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості компаній. Зокрема, міжнародний досвід демонструє, що HR-аналітика стає ключовим інструментом оцінки персоналу та прийняття стратегічних рішень. Так, за дослідженнями І. Іртишчевої, О. Павленка та інших авторів, застосування HR-аудиту сприяє досягненню цілей сталого розвитку, що підтверджується ефективністю управління на регіональному рівні

[43, с. 500]. Автори Л. В. Шаульська та М. О. Кримова наголошують, що HR-аналітика є необхідним інструментом для управління бізнесом в умовах нової економіки. Вони підкреслюють важливість використання сучасних технологій для аналізу даних про персонал, що дозволяє оптимізувати процес прийняття управлінських рішень [44, с. 21].

Додатково, О. В. Щербина та М. І. Шкуренко досліджували переваги та виклики HR-аналітики. Зокрема, вони зазначають, що організації, які інтегрують HR-аналітику в управлінські процеси, можуть краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищити ефективність роботи персоналу [45, с. 180].

На практиці, міжнародний досвід також включає використання технологій для підтримки HR-аудиту. Наприклад, компанія Pricewaterhouse-Coopers (PwC) у своєму звіті зазначає, що інноваційні технології допомагають організаціям ефективно здійснювати аудиторські перевірки та вдосконалювати процеси управління персоналом в умовах глобальних змін [46, с. 40].

Враховуючи сучасні тенденції, HR-аудит все більше інтегрується в загальний контекст цифрової трансформації бізнесу. Зокрема, вивчення міжнародного досвіду показує, що ефективне використання технологій значно покращує процес HR-аудиту та дозволяє не тільки підвищити його точність, а й знизити витрати на проведення аудиторських перевірок. Це підтверджують результати досліджень, проведених такими авторами, як С. Еметт, М. Еулеріх та іншими, де обговорюється впровадження новітніх технологій для покращення процесу внутрішнього аудиту в міжнародних компаніях [55, с. 27].

Також важливим аспектом є використання автоматизації та роботизації процесів в HR-аудиті. У своїй роботі, М. Еулеріх, Р. Ленз пропонують концепцію вимірювання та комунікації цінності внутрішнього аудиту через інтеграцію роботизованих процесів, що дозволяє зменшити час, необхідний для виконання стандартних аудиторських завдань, і покращити їх точність [58, с. 53]. Вони також зазначають, що впровадження таких інноваційних підходів дозволяє отримати більш ефективні результати в коротші терміни.

У контексті розвитку внутрішнього аудиту, дослідження К. Крол також наголошує на важливості вимірювання ефективності внутрішнього аудиту через використання відповідних метрик, що можуть бути адаптовані під специфіку HR-аудиту для досягнення більш точних результатів [50]. Ці методи дозволяють підприємствам оцінювати не лише процеси управління персоналом, а й оцінювати загальну ефективність компанії в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

Міжнародний досвід організації HR-аудиту на підприємствах виявляє важливу роль цифрових інструментів для оптимізації процесів управління персоналом та зниження витрат на внутрішні перевірки. Одним з найбільш популярних напрямів є використання аналітики даних для покращення HR-аудиту, що дозволяє більш точно оцінювати ефективність управлінських рішень. Наприклад, у дослідженні О. В. Шербиної та М. І. Шкуренко акцентується увага на перевагах використання HR-аналітики для оптимізації HR-процесів в умовах нової економіки, що значно покращує якість аудиту [45, с. 181].

Водночас у міжнародній практиці існує тенденція до застосування технологій, які підтримують аналіз та оцінку ефективності HR-підрозділів через використання роботизованих процесів та автоматизації. В результаті впровадження таких підходів компанії здатні швидше і точніше здійснювати перевірки, а також знижувати ризики помилок в обробці даних. Як зазначає Ц. Гаосонг та Ї. Лепінг у своїй роботі, аналіз ефективності внутрішнього аудиту може бути значно покращений завдяки впровадженню індексних систем, які дозволяють точно визначити рівень ефективності аудиторських процедур та процесів [59].

Ще одним важливим аспектом є розвиток гнучких методів проведення аудиту. Відомо, що використання агіл-методологій для аудиту стає популярним у великих корпораціях, де швидкість прийняття рішень та адаптація до змін є ключовими факторами для бізнесу. Це підтверджує дослідження Beerbaum D., який проводить кейс-дослідження перетворення аудиту на агіл-процес [54, с. 17]. Агіл-аудит передбачає, що аудитори можуть оперативно реагувати на зміни в

організаційних процесах та за допомогою інноваційних технологій вносити корективи в стратегію управління персоналом.

Етапи проведення HR-аудиту за міжнародним досвідом включають:

1. підготовку та планування;
2. збір інформації;
3. аналіз HR-процесів;
4. формування звіту з рекомендаціями;
5. моніторинг змін

Основні напрямки HR-аудиту: аудит систем мотивації; навчання і розвитку; дотримання трудового законодавства; корпоративна культура; HR-аналітика.

Критичний аналіз показує, що хоча міжнародний досвід орієнтується на високу автоматизацію та цифровізацію, його повна імплементація в умовах українських підприємств може бути ускладненою через фінансові, технічні та кадрові обмеження. Тому ефективність його використання залежить від адаптації до локальних умов. А на основі аналізу міжнародного досвіду можна зробити висновок, що ефективність HR-аудиту значною мірою залежить від рівня цифровізації процесів, а також адаптації до національних особливостей управління. Водночас, вітчизняним підприємствам слід уникати прямого копіювання моделей без урахування локального контексту.

У результаті, дослідження міжнародного досвіду організації HR-аудиту показують, що впровадження інноваційних технологій не лише підвищує ефективність перевірок, а й дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії до постійно змінюваних умов ринку та вимог до управління персоналом. Технології, такі як HR-аналітика, автоматизація та агіл-аудит, стають ключовими інструментами для успішного розвитку сучасного HR-аудиту.

Таким чином, міжнародний досвід показує, що інтеграція передових технологій в HR-аудит дозволяє значно підвищити його ефективність, забезпечуючи більш точну та оперативну інформацію для управлінських рішень. Це, в свою чергу, має безпосередній вплив на підвищення продуктивності компаній у глобальному бізнес-середовищі.

Отже, інтеграція новітніх технологій у HR-аудит дозволяє значно покращити ефективність процесу перевірки управлінських рішень, забезпечуючи точну та оперативну інформацію для стратегічних рішень. Використання HR-аналітики, автоматизації та роботизації є важливими інструментами, які допомагають організаціям ефективно адаптувати свої стратегії до змінних умов ринку та знижують витрати на перевірки. Гнучкі методи, такі як агіл-аудит, дозволяють аудиторам оперативно реагувати на зміни в організаційних процесах і покращувати стратегію управління персоналом. Міжнародний досвід показує, що технології, зокрема автоматизація та аналітика, сприяють підвищенню продуктивності компаній та їх конкурентоспроможності на глобальному ринку. Впровадження таких інноваційних підходів дозволяє організаціям досягати більш ефективних результатів у коротші терміни та сприяє сталому розвитку в умовах постійно змінюваного бізнес-середовища.

Я підтримую думку, що HR-аудит має адаптуватися до динамічних умов ринку праці України, враховуючи обмежені ресурси та потребу у швидких трансформаціях в умовах війни. Ефективність HR-аудиту напряму залежить від гнучкості організації та її готовності впроваджувати зміни.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ HR-АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ МААК «УРГА»

2.1 Загальна характеристика та особливості організації роботи з персоналом на підприємстві

Міжнародна акціонерна авіаційна компанія «УРГА» (МААК «УРГА») є одним із лідерів на українському ринку авіаційних послуг. Заснована в серпні 1993 року, компанія зарекомендувала себе як надійний перевізник, який активно впроваджує інноваційні технології та новітні методи обслуговування клієнтів. У контексті глобалізації та жорсткої конкуренції в авіаційній сфері, особливо в умовах економічних та політичних криз, необхідно провести всебічний аналіз діяльності компанії для оцінки її ефективності та можливостей для подальшого розвитку. Загальна інформація про МААК «УРГА» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика МААК «УРГА»

Показник	Значення
Назва компанії	Міжнародна акціонерна авіаційна компанія «УРГА»
Рік заснування	1993
Тип компанії	Акціонерна авіаційна компанія
Ліцензія	Державна авіаційна адміністрація України на виконання вантажних перевезень у 134 країни
Сертифікація	Сертифікація ICAO; член Європейської асоціації регіональних авіаліній (ERA) з 2001 року
Основні види діяльності	- Пасажирські авіаперевезення
	- Вантажні авіаперевезення
	- Допоміжні послуги в авіації
Основні ринки	Міжнародний ринок авіаційних послуг
Клієнтська база	Індивідуальні та корпоративні клієнти
Система управління якістю	ISO 9001:2015
Досвід персоналу	Значний досвід виконання міжнародних польотів
Головні цінності	Безпека, комфорт, якість обслуговування

Джерело: складено автором на основі даних [24]

МААК «УРГА» спеціалізується на здійсненні пасажирських та вантажних авіаперевезень, а також на наданні супутніх послуг у галузі авіації. Компанія має ліцензію Державної авіаційної адміністрації України для виконання вантажних перевезень у 134 країнах, що підтверджує її міжнародний статус. Основні напрямки діяльності компанії включають:

1. Пасажирські авіаперевезення. МААК «УРГА» пропонує регулярні та чартерні рейси, які відповідають вимогам сучасних пасажирів.

2. Вантажні перевезення. Компанія здатна здійснювати вантажні перевезення за міжнародними стандартами, що робить її конкурентоспроможною на світовому ринку.

3. Допоміжні послуги. МААК «УРГА» надає технічне обслуговування повітряних суден, підготовку персоналу та туристичні послуги через власні агентства.

Компанія активно працює на ринку авіаційних послуг, постійно збільшуючи свою клієнтську базу. МААК «УРГА» обслуговує не лише індивідуальних пасажирів, але й корпоративних клієнтів, зокрема надаючи спеціальні умови для бізнес-подорожей. Партнерство з міжнародними організаціями, такими як ООН і ICAO, сприяє підвищенню репутації компанії на міжнародній арені. Однак наразі компанія не здійснює регулярні пасажирські перевезення.

Льотний, технічний і диспетчерський персонал компанії має значний досвід у галузі авіації. Постійне підвищення кваліфікації працівників є важливим елементом підтримки високих стандартів обслуговування. Компанія також впровадила систему управління якістю, сертифіковану за міжнародними стандартами ISO, що підтверджує її зобов'язання перед клієнтами.

Аналіз фінансової діяльності МААК «УРГА» охоплює ключові аспекти, які дають змогу оцінити економічну стійкість компанії. Одним із основних викликів для компанії є економічна ситуація в Україні та на міжнародних ринках. Військові дії суттєво вплинули на діяльність компанії, зокрема в сфері регулярних пасажирських перевезень. Проте зростання попиту на вантажні авіаперевезення дозволило частково компенсувати втрати. Водночас однією з важливих проблем є

коливання вартості пального, яке є значною статтею витрат. В умовах глобальної енергетичної кризи компанія змушена адаптуватися до підвищення цін на паливо, що безпосередньо позначається на фінансових результатах. Використовуючи фінансову звітність МААК «УРГА» (додатки А-В) [25], можна проаналізувати складові активів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни складових активів МААК «УРГА» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	**Станом на 31.12.**			**Відхилення 2024 до 2022 рр.**	
	2022	**2023**	**2024**	**Тис. грн**	**%**
Необоротні активи					
Нематеріальні активи	0	0	0	0	х
первісна вартість	524	524	524	0	0,00
накопичена амортизація	524	524	524	0	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	94	139	111	17	18,09
Основні засоби	71 473	92 646	82 150	10677	14,94
первісна вартість	146 733	162 482	157 457	10724	7,31
знос	75 260	69 836	75 307	47	0,06
Усього необоротних активів	**71567**	**92785**	**82261**	**10694**	**14,94**
Оборотні активи					
Запаси	48 276	50 553	54 448	6172	12,78
Виробничі запаси	48 231	50 495	54 373	6142	12,73
Готова продукція	1	1	2	1	100,00
Товари	44	57	73	29	65,91
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	60 654	64 382	58 499	-2155	-3,55
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	3 304	7 055	12 011	8707	263,53
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6 565	7 181	6 195	-370	-5,64
Інша поточна дебіторська заборгованість	32 862	31 711	21 754	-11108	-33,80
Гроші та їх еквіваленти	34 794	56 391	56 937	22143	63,64
Готівка	4	7	6	2	50,00
Рахунки в банках	18 517	40 384	40 931	22414	121,05
Витрати майбутніх періодів	5 387	909	8 833	3446	63,97
Інші оборотні активи	1 486	1 878	2 655	1169	78,67
Усього оборотних активів	**193 328**	**220 060**	**221 332**	**28004**	**14,49**
Усього активів	**264 895**	**312 845**	**303 593**	**38698**	**14,61**

Джерело: складено автором на основі даних [25]

Протягом 2022-2024 років нематеріальні активи залишалися на незмінному рівні, з первісною вартістю 524 тис. грн і накопиченою амортизацією, яка також становила 524 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія не робила інвестицій у нові нематеріальні активи, а всі наявні активи були повністю амортизовані. Незначне зростання незавершених капітальних інвестицій на 18,09% за цей період свідчить про активну участь компанії в реалізації проектів, що знаходяться на стадії виконання. Сума незавершених інвестицій зросла з 94 тис. грн у 2022 році до 111 тис. грн у 2024 році. Основні засоби збільшилися на 14,94% (на 10 677 тис. грн) за досліджуваний період, що вказує на інвестиції в нові активи або їх модернізацію. Первісна вартість основних засобів зросла на 7,31% (на 10 724 тис. грн). Знос основних засобів залишився майже на тому ж рівні – 75 307 тис. грн у 2024 році, що демонструє стабільну амортизаційну політику компанії. Загалом необоротні активи збільшилися на 14,94%, що свідчить про стабільне розширення матеріальної бази та інвестування в довгострокові активи.

Загальні запаси компанії за 2022-2024 роки зросли на 12,78% (на 6172 тис. грн). Основне зростання припало на виробничі запаси, які збільшилися на 12,73%. Також зріс обсяг запасів товарів на 65,91%, що свідчить про розширення асортименту або збільшення обсягів товарообігу. Дебіторська заборгованість за продукцію та послуги зменшилася на 3,55% (-2155 тис. грн), що свідчить про покращення ефективності розрахунків з контрагентами або зниження обсягів продажів у кредит.

Загалом оборотні активи компанії за 2022-2024 роки зросли на 14,49%, що вказує на покращення ліквідності та фінансової стійкості. Загальна сума активів МААК «УРГА» за цей період збільшилася на 14,61% (на 38 698 тис. грн). Основними факторами цього зростання стали збільшення оборотних активів, зокрема грошей та їх еквівалентів, а також зростання основних засобів. Зменшення дебіторської заборгованості за продукцію та інших видів заборгованості свідчить про покращення фінансової дисципліни в компанії.

Використовуючи фінансову звітність МААК «УРГА» (додатки А-В) [25], проаналізуємо складові пасивів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни складових пасивів МААК «УРГА» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Станом на 31.12.			Відхилення 2024 до 2022 рр.	
	2022	2023	2024	Тис. грн	%
Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	17 372	17 372	17 372	0	0,00
Капітал у дооцінюваннях	628	628	628	0	0,00
Резервний капітал	22 768	22 768	22 768	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	123 550	169 068	167 988	44438	35,97
Усього власного капіталу	**164 318**	**209 836**	**208 756**	**44438**	**27,04**
Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	92 182	93 986	87 406	-4776	-5,18
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	593	1 486	805	212	35,75
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	633	766	743	110	17,38
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	2 712	3 176	3 231	519	19,14
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	2 321	1 275	74	-2247	-96,81
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1 549	1 549	1 549	0	0,00
Інші поточні зобов'язання	587	771	1 029	442	75,30
Усього поточних зобов'язань і забезпечень	**100 577**	**103 009**	**94 837**	**-5740**	**-5,71**
Усього пасивів	**264 895**	**312 845**	**303 593**	**38698**	**14,61**

Джерело: складено автором на основі даних [25]

Аналізуючи пасиви МААК «УРГА» за період 2022-2024 років, можна виділити ключові зміни, які відбулися у складі власного капіталу та поточних зобов'язань компанії. Зареєстрований (пайовий) капітал та капітал у дооцінюваннях залишалися без змін на рівні 17 372 тис. грн і 628 тис. грн відповідно, що свідчить про стабільність цих показників протягом вивченого періоду. Резервний капітал також залишався незмінним на рівні 22 768 тис. грн, що вказує на відсутність потреби у додатковому формуванні резервів або на політику компанії, спрямовану на їх стабільність.

Кредиторська заборгованість за страховими зобов'язаннями також зросла на 17,38%, а за оплатою праці — на 19,14%, що може бути пов'язано з індексацією зарплат або збільшенням чисельності персоналу. Кредиторська заборгованість за авансами зменшилася на 96,81%, що свідчить про зміну попиту на авансові платежі

чи зміну умов контрактів із клієнтами. Інші поточні зобов'язання зросли на 75,30% через збільшення фінансових або операційних зобов'язань.

Загалом, поточні зобов'язання компанії зменшилися на 5,71%, з 100 577 тис. грн у 2022 році до 94 837 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зниження короткострокових боргів і ефективніше управління ними. У результаті загальна сума пасивів компанії зросла з 264 895 тис. грн у 2022 році до 303 593 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 14,61% або 38 698 тис. грн. Основним фактором цього зростання стало збільшення власного капіталу завдяки зростанню нерозподіленого прибутку.

У табл. 2.4 наведена динаміка зміни показників Звіту про фінансові результати МААК «УРГА» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни основних показників Звіту про фінансові результати МААК «УРГА» за 2022-2024 рр. за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	**Роки**			**Відхилення 2024 до 2022 рр.**	
	2022	**2023**	**2024**	**Тис. грн**	**%**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	378 113	417 930	455 796	77 683	20,54
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	312 556	313 018	416 308	103 752	33,19
Валовий прибуток	65 557	104 912	39 488	-26 069	-39,77
Інші операційні доходи	13 341	35 852	29 908	16 567	124,18
Адміністративні витрати	38 909	44 209	53 645	14 736	37,87
Витрати на збут	788	711	921	133	16,88
Інші операційні витрати	22 506	34 485	11 104	-11 402	-50,66
Фінансовий результат від операційної діяльності	16 695	61 359	3 726	-12 969	-77,68
Інші фінансові доходи	20	5	7	-13	-65,00
Фінансові витрати	575	198	996	421	73,22
Інші витрати	472	13 477	2 054	1 582	335,17
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	15 668	47 689	683	-14 985	-95,64
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3 166	-2 171	-1 763	1 403	-44,31
Чистий прибуток (чистий збиток)	12 502	45 518	-1080	-13 582	-108,64
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	28 807	37 347	41 721	12 914	44,83
Витрати на оплату праці	67 063	70 832	75 097	8 034	11,98
Відрахування на соціальні заходи	14 405	15 185	15 911	1 506	10,45
Амортизація	9 312	10 863	11 090	1 778	19,09
Інші операційні витрати	255 312	258 066	339 021	83 709	32,79
Разом операційних витрат	374 899	392 293	482 840	107 941	28,79

Джерело: складено автором на основі даних [25]

У 2022 році чистий дохід компанії становив 378 113 тис. грн, у 2022 році він збільшився до 417930 тис. грн, а в 2024 році досяг 455796 тис. грн. Порівняно з 2022 роком, приріст у 2024 році склав 77 683 тис. грн або 20,54%, що свідчить про позитивну тенденцію зростання обсягів продажу.

Прибуток до оподаткування у 2022 році становив 15 668 тис. грн, у 2023 році збільшився до 47689 тис. грн, але в 2024 році знизився до 683 тис. грн, що є скороченням на 95,64% або -14985 тис. грн, що свідчить про значне зниження прибутковості.

Чистий прибуток у 2022 році складав 12502 тис. грн, у 2023 році зріс до 45518 тис. грн, але в 2024 році компанія зазнала збитку в розмірі -1080 тис. грн, що є відхиленням на -13582 тис. грн або -108,64% і демонструє суттєве погіршення фінансового результату.

Для МААК «УРГА» розрахунок коефіцієнтів фінансового стану за 2022-2024 роки допоможе визначити тенденції у фінансовому стані компанії, виявити можливі проблеми та зробити висновки щодо його майбутньої стабільності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану МААК «УРГА» за 2022-2024 рр.

Показник	**Формула**	**2022**	**2023**	**2024**	**Зміна (2024 до 2022)**
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов’язання	1,52	1,60	1,68	+0,16
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Поточні активи - Запаси) / Поточні зобов’язання	1,20	1,35	1,41	+0,21
3. Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,62	0,67	0,69	+0,07
4. Коефіцієнт фінансової залежності	Позиковий капітал / Власний капітал	0,61	0,49	0,45	-0,16
5. Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	0,06	0,15	-0,01	-0,07
6. Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	0,10	0,14	-0,02	-0,12

Джерело: складено автором на основі даних [25]

Аналіз фінансових коефіцієнтів МААК «УРГА» за 2022-2024 роки вказує на загальне покращення ліквідності та зменшення залежності від позикових коштів, що є позитивним фактором для фінансової стабільності підприємства. Однак значне погіршення рентабельності активів та власного капіталу у 2024 році свідчить про труднощі з генеруванням прибутку, що може бути зумовлено зростанням витрат або негативними зовнішніми економічними факторами.

Операційні витрати зросли на 28,79%, включаючи значне збільшення матеріальних витрат, витрат на оплату праці та інших операційних витрат. Це стало основною причиною скорочення прибутковості підприємства. Коефіцієнти ліквідності показали зростання, що вказує на покращення здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання, а коефіцієнт автономії зріс, що свідчить про збільшення фінансової незалежності компанії.

Незважаючи на позитивні тенденції у зростанні доходів та покращенні ліквідності, підприємство зіткнулося з серйозними проблемами в управлінні витратами та прибутковістю. Високий рівень собівартості та збільшення операційних витрат значно скоротили валовий прибуток і призвели до збитків у 2023 році. МААК «УРГА» повинна зосередитися на оптимізації витратної структури та підвищенні ефективності використання активів для стабілізації фінансового стану в майбутньому. Ефективне управління фінансовими ресурсами, адаптація до змін на ринку та фокус на вантажних перевезеннях дозволять компанії залишатися конкурентоспроможною і забезпечувати стабільний розвиток.

Аналіз чисельності персоналу в організації є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки він не лише відображає зміни в складі трудового колективу, а й дозволяє оцінити ефективність кадрової політики підприємства. В умовах сучасної економічної ситуації, зокрема під час війни в Україні, питання оптимізації чисельності працівників набуває особливої актуальності.

На рис. 2.1 показано зміни в чисельності персоналу МААК «УРГА» за період з 2022 по 2024 рік, що відображає основні тенденції в управлінні кадровими ресурсами.

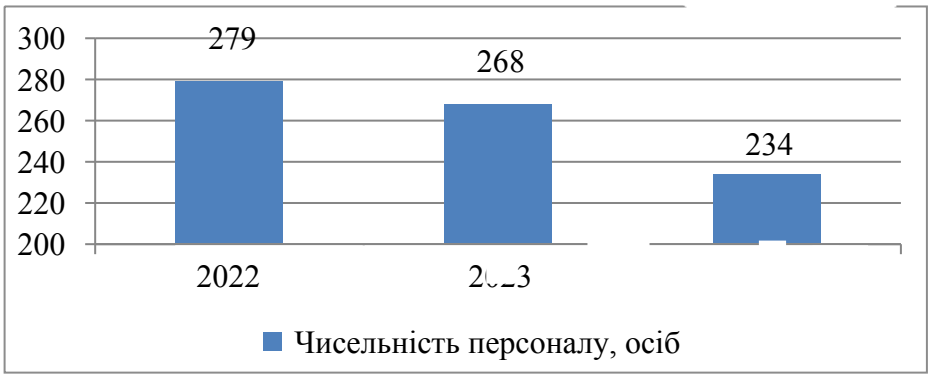


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу МААК «УРГА» за 2022-2024 рр. (осіб)

Джерело: побудовано автором на основі даних [25]

У 2022 році чисельність персоналу становила 279 осіб, що вказує на стабільний склад трудового колективу. Однак у 2022 році кількість працівників знизилася до 268 осіб, що може бути результатом оптимізації витрат або скорочення обсягів роботи через зовнішні чинники, такі як економічна нестабільність чи війна. У 2024 році чисельність персоналу зменшилася до 234 осіб, що підтверджує продовження тенденції скорочення працівників і свідчить про необхідність адаптації компанії до нових умов, зокрема, можливого зменшення обсягів перевезень та попиту на авіаційні послуги. Загалом, зміни в чисельності персоналу вказують на потребу в коригуванні кадрових стратегій та адаптації до сучасних викликів.

Структура персоналу, як за кількісними, так і за якісними показниками, має прямий вплив на продуктивність праці та фінансові результати компанії. У сучасних умовах швидких змін на ринку та посилення конкуренції особливо важливо забезпечувати стабільність кадрів та оптимізувати роботу персоналу. Аналіз кількісного та якісного складу працівників МААК «УРГА» за період 2022-2024 років дає змогу виявити основні тенденції в управлінні кадрами, зокрема плинність, структуру за рівнем освіти, віком та досвідом роботи, а також оцінити

продуктивність праці на одного працівника в контексті змін у чисельності персоналу (табл. 2.6-2.8).

Таблиця 2.6 – Проблеми та недоліки HR-системи МААК «УРГА» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Чисельність персоналу, осіб	279	268	234
Прийнято на роботу, осіб	20	15	10
Звільнено з роботи, осіб	31	25	44
Плинність кадрів, %	11,11%	9,33%	18,80%

Джерело: складено автором на основі даних [25]

Проблеми та недоліки HR-системи кадрів МААК «УРГА» за період 2022-2024 років показав, що чисельність персоналу зменшилася на 16% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це скорочення супроводжувалося зростанням плинності кадрів, яка в 2024 році досягла 18,80%. Це свідчить про посилення процесу звільнення працівників, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, такими як зміни на ринку праці або особливості управлінських підходів до персоналу.

Таблиця 2.7 – Особливості кадрової роботи та взаємодії з персоналом МААК «УРГА» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024
За рівнем освіти			
Вища освіта, %	75%	76%	78%
Професійно-технічна освіта, %	15%	14%	12%
Середня освіта, %	10%	10%	10%
За віковими групами			
До 30 років, %	20%	22%	23%
Від 30 до 50 років, %	55%	53%	52%
Понад 50 років, %	25%	25%	25%
За досвідом роботи			
До 5 років, %	25%	27%	30%
Від 5 до 10 років, %	35%	33%	30%
Понад 10 років, %	40%	40%	40%
За категоріями посад			
Керівний склад, %	10%	10%	12%
Фахівці, %	50%	48%	45%
Робітники, %	40%	42%	43%

Джерело: складено автором на основі даних [25]

Як видно з таблиць, ключовими проблемами є низький рівень мотивації персоналу, недостатня участь у програмах підвищення кваліфікації та слабка внутрішня комунікація. Ці аспекти прямо вказують на потребу в системному HR-аудиті як інструменті для удосконалення кадрової політики підприємства.

Протягом досліджуваного періоду частка працівників з вищою освітою поступово зросла, досягнувши 78% у 2023 році, що свідчить про підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. Також спостерігається тенденція до омолодження кадрів: частка працівників віком до 30 років зросла до 23%, що свідчить про залучення молодих спеціалістів. Крім того, зросла частка працівників з досвідом роботи до 5 років, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку компанії.

Таблиця 2.8 – Аналіз продуктивності праці МААК «УРГА» за 2022-2024 роки

Показник	**2022**	**2023**	**2024**
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	378113	417930	455796
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	279	268	234
Продуктивність праці, тис. грн на 1 працівника	1355,97	1559,45	1948,71

Джерело: складено автором на основі даних [25]

Зростання чистого доходу від реалізації продукції на фоні скорочення чисельності персоналу вказує на підвищення ефективності роботи працівників. Продуктивність праці на одного працівника збільшилася на 43,7% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що є позитивним результатом для компанії. Отже, аналіз показує зростання ефективності праці та підвищення кваліфікаційного рівня працівників МААК «УРГА», але висока плинність кадрів залишається проблемою, що вимагає уваги керівництва для забезпечення стабільності кадрового потенціалу.

Отже, МААК «УРГА» спеціалізується на вантажних та чартерних авіаперевезеннях, а також надає послуги з підготовки пілотів, що демонструє широкий спектр її діяльності. Компанія має значний досвід у сфері управління авіаційними процесами, сертифікована за міжнародними стандартами якості (ISO 9001:2015) та є членом Європейської асоціації регіональних авіаліній (ERA). МААК «УРГА» здійснює операції в понад 130 країнах і є офіційним перевізником Організації Об’єднаних Націй. Аналіз її господарської діяльності показує стабільну

позицію на ринку авіаційних послуг в Україні. Компанія активно впроваджує інновації, підтримує високий рівень обслуговування та націлена на підвищення конкурентоспроможності. В умовах економічних викликів, зокрема війни в Україні, особливо важливо зберігати гнучкість у прийнятті управлінських рішень і адаптувати бізнес-модель до нових реалій. Майбутній успіх компанії залежатиме від її здатності швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та задовольняти потреби своїх клієнтів.

2.2 Оцінювання ефективності організації HR-аудиту на підприємстві

Оцінювання ефективності організації HR-аудиту на підприємстві є важливим етапом для визначення рівня якості управління персоналом, зокрема, у таких аспектах, як кадрова політика, мотивація, навчання та розвиток працівників. HR-аудит дозволяє не лише виявити слабкі місця в існуючих процесах, але й розробити рекомендації для їх покращення, що в свою чергу впливає на загальну ефективність діяльності організації. У МААК «УРГА» проведення регулярного HR-аудиту з 2022 по 2024 роки дало змогу оцінити стан кадрових практик і виявити ключові напрямки для удосконалення.

Протягом трьох років на підприємстві здійснювалися різні типи HR-аудиту, що дозволяло систематично відслідковувати зміни в кадровій політиці, плинності кадрів, мотиваційних програмах та інших аспектах роботи з персоналом. Оцінювання цих аспектів дозволяє підприємству оптимізувати свої процеси, підвищити рівень задоволеності працівників та, відповідно, поліпшити фінансові результати компанії.

У табл. 2.9 представлені типи HR-аудиту, що проводились на підприємстві МААК «УРГА» у 2022-2024 роках. За цей період було здійснено кілька важливих аудитів, кожен з яких мав своє значення для оцінки ефективності кадрової діяльності.

Таблиця 2.9 – Типи та результати HR-аудиту на підприємстві МААК «УРГА» у 2022-2024 роках

Тип HR-аудиту	2022	2023	2024
Організаційно-структурний аудит	Здійснено	Здійснено	Здійснено
Оцінювання кадрової політики	Здійснено	Здійснено	Здійснено
Аудит мотиваційних програм	Не здійснювався	Здійснено	Здійснено
Оцінювання ефективності навчання та розвитку персоналу	Здійснено	Здійснено	Здійснено
Аудит ефективності системи компенсацій та пільг	Не здійснювався	Не здійснювався	Здійснено
Аналіз плинності кадрів	Здійснено	Здійснено	Здійснено
Аудит відповідності трудовому законодавству	Здійснено	Здійснено	Здійснено

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства.

Оцінювання кадрової політики проводилася на регулярній основі і дозволяла відслідковувати відповідність кадрової стратегії вимогам ринку праці, а також ефективність процесів найму, утримання та розвитку персоналу.

Процес проведення HR-аудиту на підприємстві МААК «УРГА» здійснювався у кілька етапів і охоплював ключові аспекти системи управління персоналом. Аудит проводився внутрішніми силами HR-відділу у співпраці з економічним відділом та за погодженням з генеральним директором.

Рисунок 2.2 – Процес HR-аудиту на підприємстві МААК «УРГА»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства.

Щорічно проводився аналіз навчальних програм, що дозволяло визначити їх корисність та ефективність. Завдяки цьому компанія змогла виявити потребу у додаткових тренінгах та курсах для працівників.

Аудит ефективності системи компенсацій та пільг не проводився до 2024 року, але після його впровадження було виявлено, що рівень зарплати та компенсацій в компанії дещо відстає від середнього рівня на ринку праці. Це дало поштовх для перегляду політики компенсацій.

Аналіз плинності кадрів здійснювався щорічно і дозволяв виявляти основні причини звільнень. Результати цього аудиту сприяли коригуванню кадрової політики та запровадженню заходів для зменшення плинності кадрів, що було особливо важливо в умовах ринку праці з високою конкуренцією.

Підприємство щорічно здійснювало перевірки відповідності своїх процесів трудовому законодавству. Це дозволяло уникати правових порушень та забезпечити належний рівень захисту прав працівників.

Процес організації та реалізації HR-аудиту є важливим елементом його ефективної діяльності, оскільки вона визначає розподіл функцій та обов'язків серед працівників. У випадку з МААК «УРГА», структура була сформована з урахуванням необхідності ефективного управління виробничими та фінансовими процесами, а також забезпечення належного рівня кадрового та юридичного супроводження. Створення чіткої організаційної структури допомагає визначити відповідальність та повноваження кожного підрозділу, що в свою чергу забезпечує злагоджену роботу підприємства та оптимізацію ресурсів (табл. 2.10).

Організаційна структура МААК «УРГА» побудована таким чином, що на чолі підприємства знаходиться Генеральний директор, який несе відповідальність за загальне керівництво і стратегічне планування. Під його керівництвом працюють інші керівники основних напрямків діяльності компанії.

Таблиця 2.10 – Характеристика організаційної структури МААК «УРГА»

Позиція	Обов'язки та функції
Генеральний директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування, представництво підприємства на зовнішньому рівні, прийняття ключових управлінських рішень.
Фінансовий директор	Управління фінансами підприємства, планування бюджету, моніторинг фінансових показників, оптимізація витрат та доходів.
Директор з виробництва	Управління виробничими процесами, контроль за якістю продукції, забезпечення безперебійної роботи виробничих потужностей.
Директор з персоналу (HR)	Відповідає за стратегію управління персоналом, кадрове планування, набір, розвиток та утримання працівників, реалізацію мотиваційних програм.
Менеджер з маркетингу	Розробка та реалізація маркетингових стратегій, управління брендом, дослідження ринку, організація рекламних кампаній.
Юридичний відділ	Консультації з правових питань, оформлення юридичних документів, ведення договірної роботи, захист інтересів підприємства в суді та перед органами державної влади.
Відділ закупок	Організація закупівель сировини, матеріалів, обладнання, контроль за постачаннями та взаємодія з постачальниками.
Відділ збуту	Управління продажами, робота з клієнтами, розширення каналів збуту, забезпечення виконання планів продажу.
Відділ IT	Розробка, впровадження та підтримка інформаційних систем та технологій на підприємстві, забезпечення інформаційної безпеки.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства.

Фінансовий директор відповідає за управління фінансами, включаючи планування бюджету та оптимізацію витрат. Цей підрозділ має важливу роль у забезпеченні стабільності фінансових потоків та ефективності використання ресурсів. Директор з виробництва координує всі виробничі процеси на підприємстві, забезпечує ефективну організацію виробництва та високий рівень якості продукції. Його роль полягає в управлінні лініями виробництва та контроль за їх безперебійною роботою. Директор з персоналу (HR) виконує важливу роль у формуванні та управлінні кадровою політикою компанії. Він відповідає за всі аспекти управління персоналом, починаючи від набору нових працівників до впровадження системи мотивації та розвитку. Менеджер з маркетингу займається розробкою маркетингових стратегій та забезпеченням ефективності рекламних кампаній. Він має на меті просування бренду компанії та забезпечення стабільного попиту на продукцію. Юридичний відділ забезпечує дотримання всіх юридичних норм та стандартів, консультує з правових питань, займається оформленням

документів і веде договірну роботу. Відділ закупок відповідає за забезпечення підприємства необхідними матеріалами та сировиною. Вони взаємодіють з постачальниками та забезпечують безперебійні поставки необхідних ресурсів для виробництва. Відділ збуту займається просуванням продукції на ринку та організацією її продажу, працюючи безпосередньо з клієнтами та постачальниками. Відділ IT гарантує безперебійну роботу інформаційних систем підприємства, розробляє нові програмні рішення та забезпечує інформаційну безпеку.

Організаційна структура МААК «УРГА» чітко відображає розподіл функцій та відповідальностей, що дозволяє забезпечити ефективне управління підприємством на всіх рівнях. Кожен підрозділ має чітко визначену роль, що сприяє оптимізації внутрішніх процесів і досягненню стратегічних цілей компанії. Структура дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, ефективно використовувати ресурси та підтримувати високий рівень конкуренції в галузі. У подальшому розвиток цієї структури може включати впровадження нових функцій для адаптації до змінних умов ринку та технологічного прогресу.

Організаційно-структурний аудит є важливою складовою процесу внутрішньої оцінки підприємства, спрямованою на виявлення ефективності функціонування організаційної структури та її відповідності стратегічним цілям компанії. У разі МААК «УРГА» цей аудит проводився з метою оптимізації структури управління та функціональних процесів підприємства в умовах сучасних економічних викликів та змін у внутрішньому середовищі. Зокрема, аудит зосереджений на оцінці ефективності взаємодії між підрозділами, визначенні рівня відповідальності керівництва та працівників, а також на оптимізації розподілу функцій для досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів.

Аудит організаційної структури підприємства МААК «УРГА» за 2022-2024 роки охоплює різні аспекти функціонування підрозділів та управлінських рівнів. Відповідно до результатів проведеного аудиту, структура компанії демонструє чітке розмежування обов'язків і функцій на всіх рівнях, що дозволяє забезпечити

ефективну координацію та управління процесами. Ключові позиції, такі як генеральний директор, фінансовий директор, директор з виробництва, а також HR-менеджер та інші відповідальні керівники, займають стратегічно важливі позиції в організації, що дозволяє гарантувати злагоджену роботу всіх підрозділів.

Особливо варто підкреслити важливість ролі директора з персоналу (HR), який відповідає за розробку і впровадження кадрової політики, ефективне управління персоналом, а також забезпечення стабільності та мотивації працівників. Це включає в себе не лише набір нових працівників, але й управління розвитком існуючого колективу, що є необхідним для підвищення продуктивності та зниження рівня плинності кадрів.

Важливим елементом є також діяльність відділу закупок, який забезпечує ефективне управління ресурсами підприємства, а також відділ збуту, який здійснює стратегічну організацію процесу продажів та взаємодії з клієнтами. Підрозділ IT також грає ключову роль у підтримці сучасних технологій та забезпеченні інформаційної безпеки на підприємстві.

Зрозумілий розподіл обов'язків та чітка вертикаль управління дозволяють зберігати стабільність і ефективність організаційних процесів. Рекомендації для покращення можуть стосуватися більш чіткої делегованості обов'язків у певних функціональних зонах, а також оптимізації кількості підрозділів для підвищення гнучкості підприємства. Однією з важливих тем є збереження високого рівня комунікації між відділами для запобігання можливих затримок у процесах і підвищення швидкості прийняття рішень.

Загалом, проведений аудит виявив високу ефективність поточної організаційної структури підприємства, але й дав змогу визначити напрямки для подальшої оптимізації та удосконалення системи управління в умовах змінюваного економічного середовища.

Проведений аналіз показує, що з 2022 по 2024 роки в МААК «УРГА» була систематично здійснена оцінювання кадрових процесів, що дозволило не лише виявити слабкі місця, але й оперативно впроваджувати необхідні зміни. Впровадження HR-аудиту дало змогу оптимізувати кадрову політику

підприємства, підвищити ефективність роботи персоналу та знизити плинність кадрів. Особливу увагу вартує аудит мотиваційних програм та системи компенсацій, які стали важливими інструментами для підвищення задоволеності працівників та покращення їх мотивації. Важливою тенденцією є також підвищення значення аналізу плинності кадрів, що дозволяє ефективніше управляти персоналом. Завдяки таким аудитам компанія змогла вчасно реагувати на зміни на ринку праці та вносити необхідні корективи у свою кадрову стратегію, що в кінцевому рахунку сприяло загальному підвищенню ефективності підприємства.

Таблиця 2.11 містить результати HR-аудиту на підприємстві МААК «УРГА» за 2022-2024 роки. HR-аудит є важливим інструментом для оцінки ефективності управління людськими ресурсами, виявлення проблем і визначення напрямків для вдосконалення кадрової політики.

Таблиця 2.11 – Результати HR-аудиту на підприємстві МААК «УРГА» у 2022-2024 роках

Показник	**2022**	**2023**	**2024**	**Відхилення 2024 до 2022**
Час, витрачений на аудиторські перевірки (години)	240	280	300	60
Кількість виявлених проблем	3	5	6	3
Час, витрачений на впровадження змін (місяці)	6	8	7	1
Задоволеність персоналу результатами аудиту (%)	70	75	85	15
Вплив на зниження плинності кадрів (%)	3	5	10	7
Економія витрат (тис. грн)	150	180	250	100

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства.

Результати аудиту дозволяють компанії оцінити, наскільки ефективно здійснюється процес управління персоналом, а також виявити потенційні ризики та можливості для покращення внутрішніх процесів. Аналіз показників, таких як час, витрачений на аудиторські перевірки, кількість виявлених проблем, задоволеність персоналу, а також економія витрат та вплив на плинність кадрів, дає можливість зробити висновки щодо розвитку кадрової політики і ефективності змін, що впроваджуються.

Час, витрачений на аудиторські перевірки (години): Спостерігається поступове збільшення часу, витраченого на аудиторські перевірки, з 240 годин у 2022 році до 300 годин у 2024 році, що свідчить про розширення обсягу роботи, пов'язаного з перевірками, а також про більш детальну і ґрунтовну оцінку кадрових процесів у компанії.

Виявлення проблем зростає з 3 у 2022 році до 6 у 2024 році. Це вказує на більш глибокий процес аудиту та виявлення не лише очевидних, а й прихованих проблем в управлінні персоналом.

Зміни впроваджуються швидше з року в рік: у 2022 році це займало 6 місяців, а в 2023 та 2024 роках – 8 і 7 місяців відповідно. Це свідчить про те, що процеси оптимізації займають більше часу, що може бути обумовлено необхідністю інтеграції більш складних або масштабних змін.

Задоволеність персоналу результатами HR-аудиту поступово зростає з 70% у 2022 році до 85% у 2023 році. Це позитивний сигнал про те, що впроваджувані зміни отримують схвалення серед працівників, і компанія ефективно взаємодіє з персоналом під час проведення аудиту.

Відзначається значне зростання показника впливу на зниження плинності кадрів з 3% у 2022 році до 10% у 2024 році. Це свідчить про позитивний вплив HR-аудиту на зменшення плинності кадрів і покращення кадрової стабільності на підприємстві.

Значне збільшення економії витрат – з 150 тис. грн у 2022 році до 250 тис. грн у 2024 році – є свідченням ефективності змін, що впроваджуються в рамках HR-аудиту, зокрема через оптимізацію кадрових процесів і зменшення витрат на управління персоналом.

Загалом, результати HR-аудиту на підприємстві МААК «УРГА» за 2022-2024 роки свідчать про позитивні зміни в управлінні персоналом. Спостерігається збільшення витраченого часу на аудиторські перевірки та впровадження змін, що вказує на більшу детальність і комплексність процесу. Виявлені проблеми і підвищення задоволеності персоналу результатами аудиту також свідчать про

поліпшення організації роботи та більшу ефективність кадрових заходів. Зниження плинності кадрів та економія витрат є позитивними індикаторами успішності впроваджених змін. Однак, час, витрачений на впровадження змін, залишає простір для оптимізації процесів і швидшої реалізації змін у майбутньому.

HR-аудит є важливим інструментом для аналізу та покращення ефективності управління персоналом на підприємствах. У цей час, коли українська економіка переживає труднощі, спричинені війною, підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління людьми, щоб забезпечити стабільність і адаптацію до нових умов. У цьому контексті, на прикладі МААК «УРГА», проведення HR-аудиту стає важливим етапом для оцінки та вдосконалення кадрової політики підприємства. Таблиця 2.12 SWOT-аналізу ефективності організації HR-аудиту в МААК «УРГА» дозволяє оцінити як сильні, так і слабкі сторони процесу, а також можливості для розвитку і потенційні загрози, з якими компанія може стикатися в умовах війни.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз ефективності організації HR-аудиту в МААК «УРГА»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Відзначено зростання рівня задоволеності з 70% у 2022 році до 85% у 2024 році, що свідчить про покращення якості проведених аудиторських перевірок. Всі типи аудиту, що оцінюються, були здійснені в кожному році (за виключенням аудиту ефективності системи компенсацій та пільг у 2022-2023 роках), що дозволяє ефективно контролювати ключові аспекти управління персоналом. Впровадження аудитів мотиваційних програм в 2023 і 2024 роках дозволяє покращити мотивацію персоналу, що позитивно впливає на зниження плинності кадрів. Економія витрат на рівні 250 тис. грн у 2023 році в порівнянні з 2022 роком вказує на ефективність управління витратами в результаті проведення HR-аудиту.	Плинність кадрів зросла до 18,80% у 2024 році, що є значним збільшенням порівняно з 2022 роком (11,11%), що свідчить про проблеми в кадровій політиці або недостатню ефективність мотиваційних програм. Хоча впровадження змін виявляється ефективним, середній час, витрачений на впровадження змін (7 місяців у 2024 році), залишає місце для покращення швидкості реалізації аудиторських рекомендацій.

Продовження табл. 2.12

Можливості	Загрози
Оскільки аудит мотиваційних програм був здійснений тільки в останні два роки, існує потенціал для подальшого вдосконалення системи мотивації та залучення кадрів, що може знизити плинність кадрів у майбутньому. Спостерігається тенденція до залучення більш молодих спеціалістів (збільшення частки працівників до 30 років), що може позитивно вплинути на інноваційність та конкурентоспроможність компанії.	Зменшення чисельності персоналу на 16% у 2023 році може призвести до труднощів в управлінні та виконанні завдань підприємства, що негативно позначиться на ефективності виробничих процесів. Зростання витрат на оплату праці та соціальні заходи за 2022-2024 рр. на 11,98% і 10,45% відповідно може збільшити фінансове навантаження на підприємство.

Джерело: розроблено автором.

Початок HR-аудиту в МААК «УРГА» призвів до позитивних змін, зокрема, зростання задоволеності працівників з 70% у 2022 році до 85% у 2024 році. Це свідчить про значне покращення якості проведених аудиторських перевірок, що безпосередньо впливає на рівень мотивації персоналу. Завдяки цим змінам у компанії вдалося забезпечити стабільність в управлінні персоналом навіть у складних умовах. Упровадження аудитів мотиваційних програм в 2022 та 2023 роках стало важливим кроком у зниженні плинності кадрів, що є великим досягненням в умовах нестабільної економічної ситуації, викликаної війною.

З іншого боку, виявлені слабкі сторони свідчать про серйозні проблеми в кадровій політиці компанії, зокрема, зростання плинності кадрів до 18,80% у 2023 році. Це є значним збільшенням порівняно з попередніми роками і вказує на необхідність подальших коригувань у мотиваційних програмах та стратегіях утримання персоналу. Важливим фактором є також середній час, витрачений на впровадження змін – 7 місяців у 2023 році, що потребує покращення для швидшого реагування на зміни в умовах бізнес-середовища.

SWOT-аналіз ефективності HR-аудиту в МААК «УРГА» демонструє важливість проведення регулярних аудиторських перевірок для покращення мотивації та утримання персоналу. Позитивні зміни, такі як зростання рівня задоволеності працівників і економія витрат, свідчать про успіх реалізації стратегії. Однак підвищення плинності кадрів та значні витрати на оплату праці і соціальні заходи вказують на необхідність вдосконалення кадрової політики. В умовах війни,

коли підприємства стикаються з нестабільністю, важливо акцентувати увагу на швидкості впровадження змін та розвитку системи мотивації. Водночас є можливість для вдосконалення програми залучення молодих спеціалістів, що сприятиме покращенню інноваційного потенціалу компанії. Тому компанія повинна продовжувати удосконалювати свою кадрову політику і приділяти увагу швидкому реагуванню на зміни в ринку праці та економічній ситуації.

Отже, проведене оцінювання ефективності організації HR-аудиту на підприємстві є важливим етапом у вдосконаленні кадрової політики та процесів управління персоналом. Зокрема, це дозволяє виявити слабкі місця в організаційних структурах, мотиваційних програмах, навчанні та розвитку працівників, а також в ефективності управлінських рішень. У МААК «УРГА» HR-аудит проводився на регулярній основі протягом 2022-2024 років, що дозволило систематично оцінювати кадрову стратегію та здійснювати необхідні корективи, що позитивно впливало на загальну ефективність діяльності компанії. Важливим кроком стало включення аудиту мотиваційних програм та аналізу ефективності системи компенсацій і пільг, що дозволило виявити дефіцит у рівні заробітних плат і розробити нові стратегії для покращення умов праці. В цілому, HR-аудит сприяв оптимізації кадрових процесів, покращенню рівня задоволення працівників та підвищенню фінансових показників підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ HR-АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Рекомендації щодо удосконалення організації проведення HR-аудиту в МААК «УРГА»

У зв'язку з воєнним станом в Україні, підприємства стикаються з новими викликами в управлінні людськими ресурсами, включаючи зміни в потребах персоналу, трудовій мотивації, а також необхідність швидкої адаптації до змінюваних зовнішніх умов. Враховуючи це, методи HR-аудиту на підприємствах повинні бути адаптовані до ситуації війни, зокрема в частині виявлення та оцінки ефективності заходів, що стосуються безпеки працівників, гнучкості робочих процесів та коригування кадрових стратегій в умовах нестабільної економіки.

Однією з ключових рекомендацій є інтеграція HR-аналітики в процес HR-аудиту. Використання спеціалізованих програмних рішень для збору, обробки та аналізу даних про персонал дозволить виявити невідповідності між поточними кадровими процесами та реальними потребами компанії в умовах воєнного часу. Це допоможе вчасно коригувати стратегії управління персоналом, наприклад, адаптувати політику щодо найму, звільнень, віддаленої роботи, а також зменшити ризики, пов'язані з безпекою та здоров'ям працівників. В умовах війни важливо мати швидкий доступ до актуальної інформації про стан кадрових ресурсів компанії. Тому доцільно вдосконалити системи моніторингу та звітності, зокрема через автоматизацію процесів збору та аналізу даних. Застосування сучасних інструментів для моніторингу ефективності роботи персоналу, а також для оцінки морального стану працівників, дозволить своєчасно реагувати на можливі кризи, зниження продуктивності або зростання плинності кадрів внаслідок впливу війни. Одним з важливих аспектів є впровадження гнучких методів управління персоналом. У період війни, коли організаційні процеси можуть бути піддані

значним змінам, особливо важливо адаптувати HR-аудит до гнучкої організації праці, яка включає можливість дистанційної роботи, змінювані робочі графіки та розширену роль технологій для оптимізації робочих процесів. Тому одним із важливих завдань є впровадження системи моніторингу ефективності гнучких форм праці та її коригування відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

В умовах війни організації повинні звертати увагу на психологічний стан своїх працівників, який може значно вплинути на ефективність роботи. Враховуючи це, методи HR-аудиту повинні включати елементи психологічної підтримки, зокрема оцінку рівня стресу, втоми та морального стану працівників. Розробка програм для підвищення стійкості персоналу через навчання, стрес-менеджмент та інші інструменти допоможе компанії підтримувати високу продуктивність та залученість персоналу в період нестабільності.

У зв'язку з війною важливо оцінювати можливості автоматизації та роботизації процесів у межах HR-аудиту. Використання інструментів автоматизації дозволить значно зменшити навантаження на кадрові підрозділи, підвищити точність і швидкість аналізу даних, а також знизити витрати на проведення аудиторських перевірок. Впровадження таких інструментів, зокрема для оцінки продуктивності та коригування управлінських рішень у реальному часі, стане важливим кроком у напрямку оптимізації HR-аудиту в умовах війни.

Останнім етапом оптимізації HR-аудиту є інтеграція принципів сталого розвитку та адаптивності до зовнішніх змін, зокрема, економічних, політичних і соціальних факторів, які змінюються під впливом війни. Стратегії HR-аудиту повинні орієнтуватися на довгострокові результати, зокрема на збереження та розвиток ключових талантів у компанії навіть в умовах економічної та соціальної нестабільності.

Таким чином, оптимізація методів HR-аудиту в МААК «УРГА» в умовах війни включає адаптацію процесів управління персоналом до швидко змінюваного середовища, впровадження інноваційних технологій для підвищення точності та оперативності аудиту, а також розвиток стратегій для підтримки стійкості та благополуччя працівників.

Оптимізація методів проведення HR-аудиту в МААК «УРГА» є важливою складовою стратегії розвитку компанії, яка дозволяє адаптувати кадрові процеси до швидко змінюваних умов. У період війни та економічної нестабільності організація стикається з новими викликами в управлінні персоналом, що вимагає коригування існуючих підходів до HR-аудиту. У зв'язку з цим, оптимізація методів HR-аудиту повинна включати інтеграцію нових технологій, зміну підходів до оцінки персоналу, адаптацію до гнучких форм роботи та розвиток програм підтримки працівників.

Таблиця 3.1 – Напрями оптимізації методів проведення HR-аудиту в МААК «УРГА»

Напрямок оптимізації	**Характеристика та методи реалізації**	**Очікувані результати**
Інтеграція HR-аналітики	Використання сучасних технологій та програмних рішень для збору та аналізу даних про персонал. Впровадження HR-аналітики для оцінки ефективності кадрових стратегій.	Підвищення точності аналізу, швидке виявлення невідповідностей, зменшення кадрових витрат.
Автоматизація HR-процесів	Впровадження автоматизованих систем для моніторингу, збору та обробки даних. Використання програм для автоматизації звітності та оцінки ефективності персоналу.	Зниження витрат на HR-аудит, поліпшення оперативності та точності аналізу.
Гнучкість у кадрових процесах	Адаптація кадрових процесів до нових умов роботи, включаючи гнучкі графіки, віддалену роботу, змінювані вимоги до працівників у залежності від ситуації.	Покращення адаптації компанії до змінюваних умов, підвищення залученості та лояльності персоналу.
Оцінювання психологічного стану персоналу	Розробка методів для оцінки стресу, морального стану та фізичного здоров’я працівників, впровадження програм підтримки та підвищення стійкості.	Підвищення ефективності роботи, зниження плинності кадрів, підвищення морального духу працівників.
Адаптація до умов війни та зовнішніх змін	Внесення змін у стратегії HR-аудиту з урахуванням впливу зовнішніх факторів, таких як війна, економічна криза та соціальні зміни.	Оперативне реагування на зовнішні зміни, збереження кадрового потенціалу компанії в умовах кризових ситуацій.
Підвищення цифрової грамотності персоналу	Проведення навчальних програм для підвищення цифрової грамотності працівників, що дозволить краще впроваджувати цифрові інструменти в HR-аудит.	Покращення ефективності цифрових інструментів, зниження помилок при роботі з даними.

Джерело: розроблено автором.

Враховуючи сучасні технології, інтеграція HR-аналітики дозволяє проводити детальний аналіз кадрових даних. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни, своєчасно виявляти невідповідності між поточним станом персоналу та потребами компанії, а також оцінювати ефективність кадрових стратегій. Автоматизація дозволяє знизити витрати на проведення аудиту, підвищити швидкість збору даних та зменшити людський фактор при обробці інформації. Це також допомагає зменшити навантаження на кадрові підрозділи і забезпечує точніші та швидші результати. В умовах війни та нестабільності важливо забезпечити гнучкість у кадрових процесах, таких як віддалена робота, змінювані робочі графіки та умови праці. Це допоможе зберегти продуктивність і лояльність персоналу, а також оперативно адаптувати організацію до нових реалій. Психологічний стан працівників, особливо в умовах стресу, є важливим аспектом HR-аудиту. Оцінювання морального стану та психічного здоров'я допоможе зменшити плинність кадрів і підвищити ефективність роботи. Створення програм підтримки дозволить працівникам краще адаптуватися до стресових ситуацій. Війна в Україні внесла значні корективи в роботу багатьох підприємств. Тому HR-аудит в умовах війни повинен бути гнучким та готовим до оперативних змін у кадровій політиці компанії. Це дозволить зберегти кадровий потенціал та оперативно реагувати на зовнішні виклики. Упровадження новітніх технологій та інструментів для аудиту потребує підвищення цифрової грамотності працівників. Це дозволить ефективно використовувати автоматизовані системи збору та обробки даних, знижуючи кількість помилок і підвищуючи ефективність аудиту.

Отже, оптимізація методів HR-аудиту в МААК «УРГА» є необхідною для забезпечення стабільності та ефективності організаційних процесів в умовах війни. Впровадження сучасних технологій, таких як HR-аналітика і автоматизація, дозволить знизити витрати та підвищити точність оцінки ефективності кадрових стратегій. Крім того, адаптація до гнучких форм роботи та оцінювання психологічного стану працівників забезпечить ефективне управління персоналом у кризових умовах. Це дозволить не тільки зберегти кадровий потенціал, але й

сприятиме підвищенню залученості та продуктивності персоналу в умовах постійних змін.

3.2 Очікуваний вплив вдосконалення HR-аудиту на ефективність роботи персоналу

Оптимізація HR-аудиту є важливою складовою для покращення управлінських процесів у будь-якій організації, оскільки ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та поліпшенню загального морального клімату в колективі. У МААК «УРГА» впровадження вдосконалених методів HR-аудиту є важливим етапом для досягнення стійкості в умовах економічної нестабільності та впливу війни. Зокрема, автоматизація HR-процесів та впровадження новітніх технологій можуть забезпечити зниження витрат і покращення якості управління персоналом. Це дозволить знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та зміцнити моральний стан працівників, що, у свою чергу, позитивно позначиться на загальній ефективності роботи компанії.

Заплановне удосконалення методів проведення HR-аудиту є важливою складовою стратегічного розвитку організації, оскільки ефективне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності, покращенню морального клімату в колективі, а також зниженню витрат. У МААК «УРГА», враховуючи сучасні виклики, зокрема економічну нестабільність та вплив війни на діяльність підприємства, удосконалення HR-аудиту є необхідним кроком для забезпечення стійкості та розвитку компанії. Заплановані витрати та доходи від впровадження нових технологій, програм для автоматизації HR-процесів, а також заходи для підвищення ефективності персоналу мають значний потенціал для покращення якості управління кадрами.

У табл. 3.2 представлені основні категорії витрат та доходів, пов'язаних з оптимізацією методів HR-аудиту в МААК «УРГА». Кожна з категорій відображає

стратегічні напрямки, які не тільки дозволять знизити витрати на управління персоналом, але й покращити загальну ефективність роботи компанії.

Таблиця 3.2 – Заплановані доходи та витрати на оптимізацію методів проведення HR-аудиту в МААК «УРГА» (тис. грн)

Категорія	**Характеристика**	**Сума (тис. грн)**	**Термін реалізації**
Доходи від підвищення ефективності персоналу	Збільшення продуктивності працівників після вдосконалення HR-аудиту, зниження плинності кадрів, покращення морального стану.	1000	6-12 місяців
Зниження витрат на кадровий аудит	Скорочення витрат на традиційні методи HR-аудиту завдяки автоматизації та інтеграції новітніх технологій.	250	6 місяців
Зниження витрат на відшкодування стресу та медичних витрат	Впровадження програм підтримки персоналу (психологічне здоров'я, стрес-менеджмент) для зниження витрат на лікування та соціальні програми.	150	12 місяців
Витрати на впровадження HR-аналітики	Вартість програмного забезпечення для аналізу персоналу, навчання персоналу та інтеграція з існуючими системами.	500	3-6 місяців
Витрати на автоматизацію процесів	Вартість закупівлі та інтеграції автоматизованих HR-систем для збору та обробки даних, налаштування інтерфейсів.	400	6-9 місяців
Навчання персоналу для використання нових технологій	Організація тренінгів та курсів для працівників з використання нових інструментів та HR-аналітики.	100	3 місяці
Інші витрати (непередбачені)	Резерв для непередбачених витрат, що можуть виникнути при впровадженні нових технологій.	50	Протягом року

Джерело: розроблено автором.

Після вдосконалення HR-аудиту очікується підвищення продуктивності працівників, що дозволить знизити плинність кадрів, покращити моральний стан та загальний клімат в колективі. Це може забезпечити додатковий дохід у розмірі 1000 тис. грн за період від 6 до 12 місяців.

Завдяки автоматизації та використанню новітніх технологій витрати на традиційні методи аудиту будуть скорочені на 250 тис. грн. Впровадження нових

інструментів дозволить значно оптимізувати процеси та зменшити витрати на виконання аудиту.

Програми підтримки персоналу, включаючи стрес-менеджмент та психологічну допомогу, дозволять знизити витрати на лікування та соціальні програми на 150 тис. грн протягом 12 місяців.

Для підвищення ефективності управлінських рішень необхідно впровадити HR-аналітику, що передбачає закупівлю відповідного програмного забезпечення та навчання персоналу. Очікувані витрати складають 500 тис. грн, а термін реалізації становить від 3 до 6 місяців.

Впровадження автоматизованих HR-систем дозволить значно знизити час на обробку даних та підвищити точність результатів. Вартість цих заходів складає 400 тис. грн і здійснюється в період з 6 до 9 місяців.

Оскільки нові інструменти HR-аналітики вимагають відповідної кваліфікації, організація тренінгів для працівників є необхідною. Це потребує витрат у розмірі 100 тис. грн протягом 3 місяців.

Враховуючи можливі непередбачені ситуації під час впровадження нових технологій, на цей випадок закладено резерв у розмірі 50 тис. грн.

Заплановані витрати на оптимізацію методів проведення HR-аудиту в МААК «УРГА» забезпечать суттєве покращення управлінських процесів, зниження витрат на кадрові ресурси та підвищення загальної ефективності роботи компанії. Прогнозовані доходи від підвищення ефективності персоналу та зниження витрат на традиційні методи аудиту дозволять підприємству не тільки забезпечити стабільність, а й покращити морально-психологічний клімат в колективі. Витрати на впровадження новітніх технологій та навчання персоналу створюють основу для стратегічного розвитку МААК «УРГА» в умовах сучасних економічних викликів, зокрема впливу війни на організаційні процеси.

Вдосконалення HR-аудиту в організації є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи персоналу та загальної продуктивності компанії. У контексті МААК «УРГА» проведення HR-аудиту дозволяє знизити витрати на традиційні методи аудиту, покращити моральний стан працівників, зменшити

плинність кадрів та підвищити продуктивність праці. Таблиця 3.3 відображає очікувані зміни після впровадження вдосконалених методів HR-аудиту на основі запланованих значень для різних показників ефективності роботи персоналу. За допомогою цієї таблиці можна оцінити вплив оптимізації на загальну діяльність компанії та на управлінські процеси в її HR-сфері.

За результатами фактичного аналізу, в 2023 році на аудиторські перевірки було витрачено 300 годин. Однак завдяки автоматизації та використанню новітніх технологій, заплановане зниження цього показника до 270 годин дозволить суттєво скоротити час на проведення перевірок. Це дозволяє не тільки зекономити ресурси, але й збільшити оперативність прийняття управлінських рішень.

У 2023 році було виявлено 6 проблем під час аудиту. Вдосконалення процесу HR-аудиту дозволить знизити це число до 4, оскільки новітні методи дозволяють виявляти проблеми на більш ранніх етапах, що зменшує їх кількість і масштаби. Це свідчить про підвищення ефективності аудиту.

Таблиця 3.3 – Очікуваний вплив вдосконалення HR-аудиту на ефективність роботи персоналу МААК «УРГА»

Показник	**Фактичне значення за 2024 рік**	**Заплановане значення**	**Абсолютне відхилення**
Час, витрачений на аудиторські перевірки (години)	300	270	-30
Кількість виявлених проблем	6	4	-2
Час, витрачений на впровадження змін (місяці)	7	6	-1
Задоволеність персоналу результатами аудиту (%)	85	90	5
Вплив на зниження плинності кадрів (%)	10	15	5%
Економія витрат (тис. грн)	250	300	50
Плинність кадрів (%)	18,80	15	-3,80
Продуктивність праці (тис. грн на 1 працівника)	1948,71	2100	151,29

Джерело: розроблено автором.

У 2024 році на впровадження змін було витрачено 7 місяців. Завдяки оптимізації процесів та інтеграції нових технологій, заплановано зменшення цього

часу до 6 місяців, що дозволить швидше реагувати на виявлені проблеми та оптимізувати HR-процеси.

Одним із ключових аспектів вдосконалення HR-аудиту є підвищення задоволеності персоналу. В 2024 році 85% працівників були задоволені результатами аудиту. Заплановане підвищення цього показника до 90% відображає позитивний вплив покращених методів аудиту на моральний стан персоналу та його залученість у процеси змін.

Плинність кадрів є важливим показником для компанії, оскільки її зниження позитивно впливає на стабільність та ефективність роботи колективу. В 2024 році плинність кадрів становила 18,80%. Завдяки впровадженим змінам планується зменшити цей показник до 15%, що на 3,80% менше, ніж у попередньому році. Це свідчить про покращення умов роботи і підтримки персоналу.

За результатами 2024 року було зафіксовано економію витрат у розмірі 250 тис. грн завдяки вдосконаленим методам HR-аудиту. Водночас, запланована економія витрат на 50 тис. грн більше, що відображає ефективність запроваджених змін. Це дозволить компанії зекономити більше коштів на аудиторські та управлінські процеси.

Одним із ключових ефектів вдосконалення HR-аудиту є підвищення продуктивності праці. У 2024 році продуктивність на одного працівника склала 1948,71 тис. грн. В очікуванні впровадження нових методів, планується збільшення продуктивності до 2100 тис. грн, що є позитивним результатом вдосконалення якості роботи персоналу та оптимізації його роботи через новітні технології.

Очікувані зміни, що відображені в таблиці 3.3, демонструють суттєвий вплив вдосконалення HR-аудиту на ефективність роботи персоналу МААК «УРГА». Заплановані зміни дозволять не тільки зменшити витрати та час на проведення аудиторських перевірок, але й знизити кількість виявлених проблем, покращити моральний стан працівників та зменшити плинність кадрів. Очікувана економія витрат та підвищення продуктивності праці на одного працівника підтверджують, що вдосконалення HR-аудиту є важливим інструментом для підвищення загальної ефективності компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Отже, згідно з аналізом, впровадження вдосконалених методів HR-аудиту в МААК «УРГА» дозволить досягти значних покращень в кількох ключових аспектах ефективності роботи персоналу. Зокрема, скорочення часу на аудиторські перевірки на 30 годин з 300 до 270 годин дозволить зекономити ресурси та підвищити оперативність управлінських рішень. Зниження кількості виявлених проблем на 2 одиниці з 6 до 4 підвищить ефективність виявлення та усунення проблем на ранніх етапах, що дозволить уникнути значних витрат у майбутньому. Зниження часу на впровадження змін з 7 до 6 місяців дасть можливість швидше адаптувати нові підходи в організації та забезпечити їх ефективну реалізацію. Підвищення задоволеності персоналу результатами аудиту на 5% від 85% до 90% сприятиме поліпшенню морального клімату в колективі та створенню сприятливих умов для подальшої продуктивної роботи. Очікуване зниження плинності кадрів на 3,8% (з 18,8% до 15%) є важливим показником, оскільки стабільність кадрового складу позитивно впливає на ефективність роботи компанії. Водночас збільшення продуктивності праці на 151,29 тис. грн на одного працівника стане результатом оптимізації методів HR-аудиту та підвищення загальної ефективності роботи персоналу. Крім того, економія витрат на 50 тис. грн внаслідок удосконалення методів аудиту та впровадження автоматизації дозволить знизити операційні витрати компанії. Загалом, очікувані зміни від впровадження вдосконаленого HR-аудиту в МААК «УРГА» сприятимуть досягненню більш високої ефективності, підвищенню задоволеності персоналу та забезпеченню стійкості організації в умовах сучасних економічних викликів.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

HR-аудит є важливим інструментом для оцінювання ефективності управління персоналом в організації. Це дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони кадрових процедур, а також відповідність стратегічним цілям компанії. Застосування HR-аудиту допомагає виявляти проблеми в управлінні персоналом та надавати рекомендації щодо їх усунення. Сутність HR-аудиту полягає в систематичному аналізі та оцінці ефективності управління людськими ресурсами, що дозволяє виявити сильні сторони та проблемні області в організації персоналу. Для проведення HR-аудиту використовуються різні методи, такі як аналіз документації, опитування, інтерв'ю та порівняльний аналіз з кращими практиками. Основними інструментами є HR-аналітика, програмне забезпечення для збору та обробки даних, а також методи оцінювання продуктивності працівників. Впровадження таких інструментів дозволяє організаціям підвищити ефективність управлінських рішень, знизити ризики та досягти більшої адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Міжнародний досвід організації HR-аудиту на підприємствах демонструє важливість інтеграції інноваційних технологій для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Використання HR-аналітики, автоматизації та роботизації дозволяє знизити витрати на перевірки, підвищити точність оцінок і забезпечити оперативність процесів. Зокрема, агіл-аудит, що активно впроваджується в міжнародних компаніях, дозволяє гнучко реагувати на зміни в організаційних процесах і адаптувати стратегії до нових умов. Технології підтримують покращення якості HR-аудиту, що, у свою чергу, впливає на підвищення продуктивності компаній і їх конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Оцінювання ефективності організації HR-аудиту на підприємстві є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління персоналом та підвищення загальної продуктивності компанії. Проведення регулярних HR-аудитів, як показує досвід МААК «УРГА», дає можливість своєчасно виявляти слабкі місця в кадрових процесах, коригувати стратегію управління персоналом та оптимізувати внутрішні процеси. У результаті такого аналізу підприємство може значно покращити мотивацію та задоволеність працівників, що безпосередньо впливає на фінансові та операційні результати. Протягом 2022-2024 років МААК «УРГА» вдосконалювала свою кадрову політику, розвивала мотиваційні програми, оцінювала ефективність навчання та розвитку персоналу. Проведені аудити дозволили також виявити потребу в оновленні політики компенсацій і пільг, а також запровадити нові ініціативи для зменшення плинності кадрів. Організаційно-структурний аудит, що проводився в межах компанії, став основою для оцінювання та вдосконалення структури управління. Чітке визначення функцій і обов’язків на всіх рівнях організації забезпечує ефективність роботи підприємства, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Розвиток організаційної структури МААК «УРГА» може включати впровадження нових функцій для адаптації до швидких змін на ринку праці та технологічного прогресу. Подальші вдосконалення HR-процесів, зокрема, впровадження нових форм мотивації та стратегічного управління персоналом, дозволять підприємству підтримувати високий рівень конкурентоспроможності і ефективно справлятися з викликами сучасного бізнес-середовища.

У зв'язку з актуальними викликами, що постають перед МААК «УРГА» в умовах воєнного стану, оптимізація методів проведення HR-аудиту набуває особливої важливості. Оскільки компанія повинна оперативно адаптувати свої кадрові стратегії до змінюваних умов, включаючи віддалену роботу, гнучкі графіки та нові вимоги до персоналу, критично важливо здійснити інтеграцію HR-аналітики та автоматизацію процесів збору і обробки даних. Це дозволить не лише знизити витрати та підвищити точність аналізу, а й швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Водночас, не менш важливим є врахування

психологічного стану персоналу та впровадження систем підтримки морального духу, що підвищить ефективність роботи та знизить плинність кадрів. Таким чином, інтеграція інноваційних технологій, гнучких кадрових процесів і адаптація до зовнішніх змін забезпечать стабільність і сталий розвиток компанії навіть у кризові часи.

Удосконалення HR-аудиту в МААК «УРГА» очікується позитивно вплинути на загальну ефективність роботи персоналу та знизити витрати. Підвищення ефективності персоналу, зниження плинності кадрів і покращення морального клімату в колективі, завдяки застосуванню новітніх технологій і автоматизації, дозволить досягти значних фінансових та управлінських результатів. Поряд із зменшенням витрат на традиційні методи аудиту, зокрема завдяки впровадженню HR-аналітики та автоматизованих систем, компанія очікує зростання продуктивності праці та поліпшення задоволеності працівників. В результаті цих змін компанія зможе досягти стабільності та зменшити вплив зовнішніх економічних факторів, що є особливо важливим в умовах війни.

Отже, результати дослідження підтвердили, що HR-аудит є важливим інструментом стратегічного управління персоналом, особливо в умовах сучасних викликів для бізнесу. Запропоновані підходи можуть бути успішно адаптовані для впровадження на інших підприємствах авіаційної галузі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бєляєва Н. С. Міжнародна практика провадження кадрового аудиту. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7493 (дата звернення: 07.12.2024)

2. Бобиль В. В., Топоркова О. А. Гнучке планування у внутрішньому аудиті як спосіб реагування на непередбачувані ризики. *Review of transport economics and management.* 2021. № 5 (21). URL: https://doi.org/10.15802/rtem2021/243649 (дата звернення: 07.12.2024).

3. Варіс І. О., Кравчук О. І. Перспективи використання технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом. *Управління проєктами. перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій: зб. наук. пр.* VI Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО», м. Дніпро, 21-22 берез. 2024 р. Дніпро, 2024. С. 328–336.

4. Гамова О. В., Сорока В. В. Удосконалення аудиту нарахування заробітної плати на підприємстві ТОВ «Табак Сервіс». *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 4. С. 41–47.

5. Гаман Г. В. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13 (дата звернення: 07.12.2024)

6. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2022. Вип. 63. С. 117–123.

7. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10–18.

8. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29 (дата звернення: 07.12.2024)

9. Гуцан О. М. Аудит оплати праці – мотиваційний аспект. *Матеріали IX міжнар. наук.-практ. Internet-конф. «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2018»* (м. Харків, 27 грудня 2018 р.). Харків : НТУ «ХПІ», 2018. С. 35–37.

10. Даниленко О. А., Троян Ю. І. Аудит персоналу: практика українських організацій. *Економічний простір*. 2019. № 144. С. 138-155.

11. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ.* 2021. № 7. С. 252–259.

12. Іляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf (дата звернення: 07.12.2024)

13. Кадрове адміністрування: навч. посібн. / В.М. Петюх та ін. Київ: КНЕУ. 2018. 339 с.

14. Кир'янова О. В., Кравчук О. І., Варіс І. О. Стандартизація кваліфікаційних вимог програм MBA на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3 (дата звернення: 07.12.2024)

15. Колот А. М., Герасименко О. О. Детермінанти формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0». *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка».* 2020. Вип. 15. С. 80–92.

16. Колот А.М., Герасименко О.О. Темпоральність в координатах соціально-трудового розвитку: природа та драйвери трансформації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2022. С. 12-21.

17. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу фінансових установ / М. Руденко та ін. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. Т. 1, № 33. С. 80–89.

18. Кондратюк О. М., Руденко О. В., Чернобровкіна А. Є. Можливості та перспективи використання штучного інтелекту в аудиті. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.89 (дата звернення: 07.12.2024).

19. Костюченко О., Полякова Е. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html (дата звернення: 07.12.2024)

20. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103.

21. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективності управлінської діяльності на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 36-42.

22. Макаренко А. П., Кацай К. О. Удосконалення аудиту нарахування заробітної плати на підприємстві. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 40–45.

23. Меліхова Т. О., Петренко А. Е. Удосконалення методики внутрішнього аудиту нарахування заробітної плати. *Агросвіт.* 2019. № 3. С. 38–47.

24. Офіційний сайт МААК «УРГА». URL: https://urga.com.ua/o-kompanii (дата звернення: 07.12.2024)

25. Офіційна фінансова звітність МААК «УРГА». URL: https://clarity-project.info/edr/14372024 (дата звернення: 07.12.2024)

26. Прокопець Л. В., Овсієнко В. В. Дослідницькі підходи до аудиту персоналу. *Бізнес-навігатор.* 2019. Випуск 2 (51). С. 99-102.

27. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 9, ст.50. Документ 2258-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 20.06.2024, підстава – 3720-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text (дата звернення: 07.12.2024)

28. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами.

Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*, 2020. Випуск. 4 (37). С. 119-129.

29. О. М. Руденко та інші HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник./ Київ: Кондор. 2022. 124с.

30. Славкова О. П. HR-тренди майбутнього: використання сучасних технологій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 277–281.

31. Слівінська Н. Аудит оплати та стимулювання праці як складові соціального аудиту на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2017. № 19. С. 119–123.

32. Степура Т. М. Аналітичні методи дослідження якості ринку праці України. *Бізнес Інформ.* 2024. № 1. С. 208–217.

33. Талмачова А. Р. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту в міжнародних представництвах судноплавних компаній. проблеми системного підходу в економіці. 2024. Вип. № 1 (94). С. 40-48.

34. Цимбалюк С. О., Цимбалюк Д. І. Комплексний аудит оплати праці на підприємстві: теоретичні та методичні засади реалізації. Бізнес Інформ. 2020. №5 (508). С. 336-342.

35. Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2020. № 1(41). С. 20–26.

36. Щербина О.В., Шкуренко М.І. HR-аналітика: переваги та виклики. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 21 жовтня 2022 року). Київ : КНЕУ, 2022. С. 179–183.

37. Agile Internal Audit Leading Practices on the Journey to Becoming Agile: global knowledge brief. *The Institute of Internal Auditors Inc. USA,* 2019. P. 11. URL:https://www.theiia.org/en/content/articles/executive-knowledge-

brief/2019/june/agile-internal-audit-leading-practices-on-the-journey-to-becoming-agile/ (дата звернення: 07.12.2024).

38. Artificial Intelligence Auditing Framework. *The Institute of Internal Auditors Inc. USA,* 2023. P. 31.

39. Chamberlain A., Zhao D. The Key to Happy Customers? Happy Employees. URL:https://hbr.org/2019/08/the-key-to-happy-customers-happy-employees (дата звернення: 07.12.2024)

40. Dr. Beerbaum D. Transforming to agile audit: A case study research. *SSRN*. 2021. P. 20. URL: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3824285 (дата звернення: 07.12.2024).

41. Gaosong Q., Leping Y. Measurement of Internal Audit Effectiveness: Construction of Index System and Empirical Analysis. Microprocessors and Microsystems. *Elsevier B.V.* 2021. URL: https://doi.org/10.1016/j.micpro.2021.104046 (дата звернення: 07.12.2024).

42. Global Internal Audit Standarts. *The Institute of Internal Auditors Inc. USA*, 2024. Vol. 116. Issue 1.

43. Global Internal Audit Study 2023: Seeing through walls to find new horizons. Pricewaterhouse-Coopers (PwC). 2023. P. 40.

44. Internal Audit Business Model and its Key Performance Indicators. *The Institute of Internal Auditors Ukraine.* URL: https://theiia.org.ua/internal-audit-business-model-and-its-key-performance-indicators/ (дата звернення: 07.12.2024).

45. Internal Audit's Digital Transformation Imperative: Advances Amid Crisis, Analyzing the Impact of 2020 on Internal Audit Functions' Implementation of Technology. *The Internal Audit Foundation and AuditBoard, Inc. USA*, 2021. P. 15.

46. Irtyshcheva I., Kramarenko I., Sirenko I. The Economy of War and Postwar Economic Development: World and Ukrainian Realities. *Baltic journal of economic studies*. 2022. Vol. 8. No 2. P. 78–82.

47. I. Irtyshcheva et al. Economic Monitoring of Transformation Processes: National Realities and Foreign International. *Journal of Industrial Engineering & Production Research.* 2023. Vol. 34. Issue 1. P. 1-11.

48. I. Irtyshcheva I. et al. Evaluation of efficiency of regional public governance in the context of achieving goals of sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44. Issue 4. P. 497–505.

49. Joshi P. L. A Review of Agile Internal Auditing: Retrospective and Prospective. *International Journal of Smart Business and Technology*. 2021. Vol. 9. No. 2. P. 13–32.

50. Key Performance Indicators for Internal Audit Function. Public Expenditure Management Peer Assisted Learning (PEMBAL), *Internal Audit Community of Practice.* 2020. P. 36.

51. Kroll K. Metrics that Matter: Measuring Internal Audit's Performance. *Internal Audit 360°*. URL: https://internalaudit360.com/metrics-that-matter-measuring-internal-audits-performance/ (дата звернення: 07.12.2024).

52. Lenz R. Defining, Eulerich M. measuring, and communicating the value of internal audit. *Internal Audit Foundation*. USA, 2020. P. 53.

53. Lucas C., CIA, CISA, CIDA. Auditing With Agility. *The Institute of Internal Auditors Inc.* 2023 URL:https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2023/april/auditing-with-agility/ (дата звернення: 07.12.2024).

54. M. Eulerich et al. A Framework for Using Robotic Process Automation for Audit Tasks. *SSRN.* 2021. Vol. 39. Issue 1. P. 691–720.

55. S. Emett et al. Leveraging ChatGPT for Enhancing the Internal Audit Process–A Real-World Example from a Large Multinational Company. *SSRN*. 2023. P. 27.

56. Using evolving technologies to improve collaboration: How GRC Software Can Support Risk Management and Internal Audit. *The Institute of Internal Auditors Inc. USA,* 2021. P. 17.

57. Well-being та AI: які тренди чекають рекрутерів та HR у 2024. URL: https://hurma.work/blog/yaki-trendy-chekayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/ (дата звернення: 07.12.2024)

58. Wood D., Eulerich M. A Demonstration of How ChatGPT Can be Used in the Internal Auditing Process. *SSRN*. 2023. P. 45. URL: https://ssrn.com/abstract=4519583 (дата звернення: 07.12.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту	01.03.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Закернична Анастасія Юріївна
КАТОТТГ	UA35040210010019355
Кількість працівників	279

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	540	524
накопичена амортизація	1002	540	524
Незавершені капітальні інвестиції	1005	487	94
Основні засоби	1010	50 666	71 473
первісна вартість	1011	116 733	146 733
знос	1012	66 067	75 260
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	30	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	51 183	71 567
II. Оборотні активи Запаси	1100	42 192	48 276
Виробничі запаси	1101	42 117	48 231
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	21	1
Товари	1104	54	44
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	49 700	60 654
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 459	3 304
з бюджетом	1135	3 755	6 565
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	624
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15 968	32 862
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	68 548	34 794
Готівка	1166	3	4
Рахунки в банках	1167	52 545	18 517
Витрати майбутніх періодів	1170	5 383	5 387
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	1 870	1 486
Усього за розділом II	1195	191 875	193 328
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	243 058	264 895

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17 372	17 372
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінюваннях	1405	628	628
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	22 768	22 768
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	112 049	123 550
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	152 817	164 318
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	83 602	92 182
розрахунками з бюджетом	1620	855	593
у тому числі з податку на прибуток	1621	266	
розрахунками зі страхування	1625	645	633
розрахунками з оплати праці	1630	2 673	2 712
за одержаними авансами	1635	400	2 321
за розрахунками з учасниками	1640	1 494	1 549
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	

Інші поточні зобов'язання	1690	572	587
Усього за розділом III	1695	90 241	100 577
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	243 058	264 895

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	378 113	360 464
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	312 556	279 446
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	65 557	81 018
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	13 341	32 740
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	38 909	32 173
Витрати на збут	2150	788	584
Інші операційні витрати	2180	22 506	49 875
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 695	31 126
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	20	2 946
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	575	9
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	472	890
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	15 668	33 173
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 166	-6 109
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12 502	27 064

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінювання (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінювання (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12 502	27 064

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	28 807	39 268
Витрати на оплату праці	2505	67 063	59 187
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 405	12 761
Амортизація	2515	9 312	8 444
Інші операційні витрати	2520	255 312	242 765
Разом	2550	374 899	362 425

Додаток Б

Дата звіту	07.06.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Закернична Анастасія Юріївна
КАТОТТГ	UA35040210010019355
Кількість працівників	268

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	524	524
накопичена амортизація	1002	524	524
Незавершені капітальні інвестиції	1005	94	139
Основні засоби	1010	71 473	92 646
первісна вартість	1011	146 733	162 482
знос	1012	75 260	69 836
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	71 567	92 785
II. Оборотні активи Запаси	1100	48 276	50 553
Виробничі запаси	1101	48 231	50 495
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	1	1
Товари	1104	44	57
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	60 654	64 382
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 304	7 055
з бюджетом	1135	6 565	7 181

у тому числі з податку на прибуток	1136	624	986
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 862	31 711
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	34 794	56 391
Готівка	1166	4	7
Рахунки в банках	1167	18 517	40 384
Витрати майбутніх періодів	1170	5 387	909
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	1 486	1 878
Усього за розділом II	1195	193 328	220 060
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	264 895	312 845

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17 372	17 372
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінюваннях	1405	628	628
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	22 768	22 768
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	123 550	169 068
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	164 318	209 836
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	

Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	92 182	93 986
розрахунками з бюджетом	1620	593	1 486
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	633	766
розрахунками з оплати праці	1630	2 712	3 176
за одержаними авансами	1635	2 321	1 275
за розрахунками з учасниками	1640	1 549	1 549
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	587	771
Усього за розділом III	1695	100 577	103 009
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	264 895	312 845

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	417 930	378 113
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	313 018	312 556
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	104 912	65 557
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	35 852	13 341
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	44 209	38 909
Витрати на збут	2150	711	788
Інші операційні витрати	2180	34 485	22 506
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	61 359	16 695
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	5	20
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	198	575
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	13 477	472
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	47 689	15 668
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 171	-3 166
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	45 518	12 502

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінювання (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінювання (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	45 518	12 502

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	37 347	28 807
Витрати на оплату праці	2505	70 832	67 063
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 185	14 405
Амортизація	2515	10 863	9 312
Інші операційні витрати	2520	258 066	255 312
Разом	2550	392 293	374 899

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	868 600	868 600
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	868 600	868 600
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	52.40	14.39
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	52.40	14.39
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Додаток В

Дата звіту	10.06.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Закернична Анастасія Юріївна
КАТОТТГ	UA35040210010019355
Кількість працівників	234

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	524	524
накопичена амортизація	1002	524	524
Незавершені капітальні інвестиції	1005	139	111
Основні засоби	1010	92 646	82 150
первісна вартість	1011	162 482	157 457
знос	1012	69 836	75 307
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	92 785	82 261
II. Оборотні активи Запаси	1100	50 553	54 448
Виробничі запаси	1101	50 495	54 373
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	1	2
Товари	1104	57	73
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	64 382	58 499
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 055	12 011
з бюджетом	1135	7 181	6 195

у тому числі з податку на прибуток	1136	986	403
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31 711	21 754
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	56 391	56 937
Готівка	1166	7	6
Рахунки в банках	1167	40 384	40 931
Витрати майбутніх періодів	1170	909	8 833
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	1 878	2 655
Усього за розділом II	1195	220 060	221 332
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	312 845	303 593

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17 372	17 372
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінюваннях	1405	628	628
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	22 768	22 768
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	169 068	167 988
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	209 836	208 756
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	

Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	93 986	87 406
розрахунками з бюджетом	1620	1 486	805
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	766	743
розрахунками з оплати праці	1630	3 176	3 231
за одержаними авансами	1635	1 275	74
за розрахунками з учасниками	1640	1 549	1 549
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	771	1 029
Усього за розділом III	1695	103 009	94 837
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	312 845	303 593

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	455 796	417 930
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	416 308	313 018
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	39 488	104 912
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	29 908	35 852
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	53 645	44 209
Витрати на збут	2150	921	711
Інші операційні витрати	2180	11 104	34 485
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 726	61 359
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	7	5
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	996	198
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	2 054	13 477
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	683	47 689
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 763	-2 171
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		45 518
збиток	2355	1 080	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінювання (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінювання (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 080	45 518

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	41 721	37 347
Витрати на оплату праці	2505	75 097	70 832
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 911	15 185
Амортизація	2515	11 090	10 863
Інші операційні витрати	2520	339 021	258 066
Разом	2550	482 840	392 293

StrikePlagiarism.com

Дата звіту 5/29/2025
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений

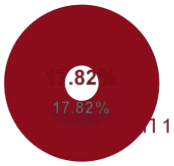
Звіт подібності

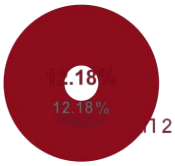
метадані

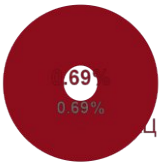
Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU
Заголовок
Організація HR аудиту на підприємстві
Автор Науковий керівник / Експерт **БояриноваРудакова**
підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.







25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

12563
Кількість слів

95018
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		10
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	107

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	ФЕБА_2025_073_Ракович_removed [redacted] 2/3/2025 Ukrainian national aviation university (ФТМЛ Кафедра менеджменту ЗЕД)	179 1.42 %
2	ФЕБА_2025_073_Ракович_removed [redacted] 2/3/2025 Ukrainian national aviation university (ФТМЛ Кафедра менеджменту ЗЕД)	178 1.42 %