

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

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

СУХЕНКО АННИ СЕРГІЇВНИ

на тему: «РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей академічної
доброчесності _____ Сухенко А.С.*

Науковий керівник:
докт. екон. наук, доц.
Людмила ПЕТРЕНКО

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

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

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ	5
1.1. Основні теоретичні підходи розвитку персоналу компанії	5
1.2. Теоретико-методичні аспекти розробки програми розвитку персоналу	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності програми розвитку персоналу компанії	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРАТ «КПМГ АУДИТ»	28
2.1. Характеристика діяльності та ринкової позиції компанії	28
2.2. Аналіз фінансового стану компанії як передумови розвитку персоналу	33
2.3. Діагностика розвитку персоналу компанії	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ	55
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей розвитку персоналу	55
3.2. Розробка програми розвитку персоналу ПрАТ «КПМГ Аудит»	60
3.3. Оцінка ефективності запропонованої програми розвитку персоналу . .	72
ВИСНОВКИ	82
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	86
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, успішність будь-якої компанії в значній мірі залежить від ефективності управління його персоналом. Персонал є ключовим ресурсом компанії, і його розвиток є необхідним умовою для досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності організації. У зв'язку з цим, проблеми управління персоналом та розробка програм розвитку персоналу набувають особливого значення для компаній у всіх галузях економіки.

За дослідженнями відомих експертів, таких як Пітер Друкер і Херсі і Голдсміт, виявляється важливість ефективного управління персоналом для компаній у сучасному бізнес-середовищі. Аналіз останніх досліджень та публікацій в області управління персоналом показує, що дослідники і практики надають велику увагу розробці та вдосконаленню програм розвитку персоналу. Це обумовлено зростаючою конкуренцією на ринку праці, змінами в соціокультурному середовищі та високою швидкістю змін у сучасному бізнес-середовищі.

Метою даної магістерської дипломної роботи є розробка та обґрунтування програми розвитку персоналу компанії.

Завдання дослідження включають наступне:

- визначити основні теоретичні підходи о управління розвитком персоналу компанії;
- розглянути теоретико-методичні аспекти розробки програми розвитку персоналу;
- встановити методичні підходи до оцінки ефективності програми розвитку персоналу компанії;
- охарактеризувати діяльність та ринкову позицію компанії;
- провести аналіз фінансового стану компанії як передумови розвитку персоналу;
- виконати діагностику розвитку персоналу компанії;
- обґрунтувати стратегічні цілі розвитку персоналу компанії;

- розробити програму розвитку персоналу ПрАТ «КПМГ Аудит»;
- оцінити ефективність запропонованої програми розвитку персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні аспекти розробки пропозицій щодо розвитку персоналу компанії.

Об'єктом дослідження даної магістерської дипломної роботи є процеси забезпечення ефективного використання трудових ресурсів компанії.

Для досягнення поставлених завдань в даній магістерській дипломній роботі будуть використані наступні методи дослідження: аналіз літературних джерел, емпіричні методи, порівняльний аналіз, експертна оцінка.

Отримані результати дослідження можуть бути використані як в науковій, так і в практичній сфері управління персоналом компаній. Вони сприятимуть підвищенню рівня управлінської компетентності у галузі управління персоналом та сприяють ефективному впровадженню програм розвитку персоналу в компаніях.

Під час проведення дослідження було використано літературні джерела, нормативні акти, а також дані та інформацію, які були отримані під час аналізу діяльності ПрАТ "КПМГ Аудит" та інших компаній.

У подальших розділах магістерської дипломної роботи будуть розглянуті основні теоретичні підходи та практичні аспекти управління персоналом, а також проведений аналіз кадрового потенціалу та розробка програми розвитку персоналу для компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

1.1. Основні теоретичні підходи розвитку персоналу компанії

У цьому розділі дипломної роботи буде проведено аналіз основних теоретичних підходів до управління розвитком персоналу в компанії. Перш за все, робота спрямована на визначення сутності розвитку персоналу та його ролі в сучасному бізнес-середовищі. Ми розглянемо складові розвитку персоналу, систему стратегічного управління персоналом та переваги використання системи стратегічного управління персоналом.

Ефективне функціонування будь-якої організації значно залежить від рівня розвитку її персоналу. У сучасному ринковому середовищі, що стрімко розвивається, організації повинні вкладати значні ресурси у розвиток своїх співробітників та підвищення їх кваліфікації. Розвиток персоналу компанії охоплює багато аспектів, такі як економічні, соціальні, психологічні та педагогічні проблеми. Тому в літературі не існує єдиного точного визначення цього поняття.

Для ефективного функціонування організації важливо постійно розвивати свій персонал, оскільки рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на ефективність та успішність організації [1, с.152]. Здатність організації ефективно розвивати своїх працівників, особливо в умовах стрімкого зміцнення знань і навичок, є одним із ключових факторів в її конкурентоспроможності на ринку.

Розвиток персоналу - складне поняття, що включає в себе економічні, психологічні, соціальні та педагогічні виклики. Визначення цього терміну допомагає розглянути ряд понять, таких як професійний і гармонійний розвиток особистості. Особистість - це система соціально важливих рис, які характеризують

індивіда та є продуктом впливу суспільства через активну діяльність та взаємодію [2, с. 191].

Гармонійний розвиток особистості - це процес становлення і розвитку на різних вікових етапах, який відповідає принципам гармонії. В цьому контексті виділяються два аспекти: екстенсивний (збільшення кількості різних аспектів розвитку) і інтенсивний (поглиблення кожного аспекту розвитку) [1, с. 135].

З приводу професійного розвитку, це включає підготовку та адаптацію для роботи в конкретній професії. Цей процес включає отримання теоретичних знань, практичних навичок, соціальних норм поведінки, а також моральних цінностей, які важливі для конкретної професії [3, с.15].

У підсумку, розвиток персоналу - це значуще поняття, яке охоплює різноманітні аспекти, включаючи професійний розвиток та гармонійний розвиток особистості. Визначення цього поняття допомагає розуміти важливість розвитку персоналу для організації та суспільства в цілому.

Розуміння поняття "розвиток персоналу" має різні відтінки в залежності від поглядів та підходів дослідників. Наприклад, Н. Том визначає його як систему цілеспрямованих інформаційних, освітніх та робочих елементів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників відповідно до стратегії розвитку компанії та індивідуальних потенціалів співробітників [2, с. 54].

Кібанов розширює цей контекст, визначаючи розвиток персоналу як організаційно-економічні заходи, які включають навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу і виконуються відділом управління та розвитком персоналу [4, с. 5].

У підсумку, розвиток персоналу - це організований процес, який включає постійне навчання працівників у їхній професійній сфері, підготовку до нових завдань, кар'єрний розвиток, формування резерву керівників і соціальну структуру персоналу. Для досягнення цієї мети використовуються різні інструменти, такі як оцінка працівників, адаптація персоналу, атестація, планування кар'єри та системи мотивації розвитку (рис. 1.1).

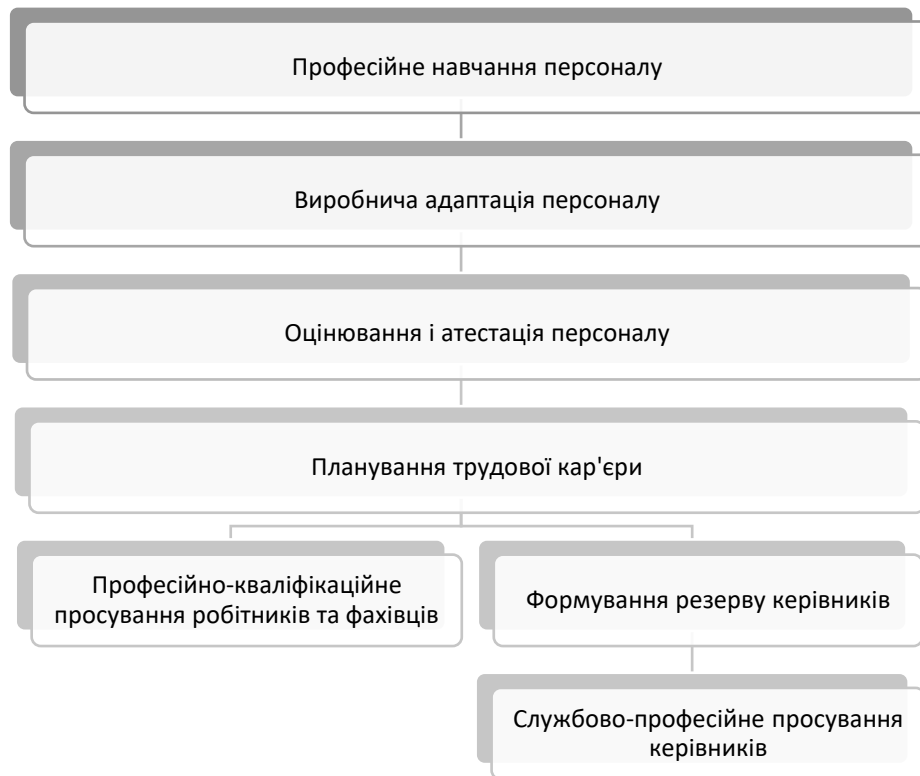


Рисунок 1.1 – Складові процесу розвитку персоналу організації

[5, с.24]

Розвиток персоналу включає різні важливі аспекти, такі як профорієнтаційна робота, система мотивації та професійний розвиток. Для вимірювання успішності розвитку персоналу можна використовувати показник кількості удосконалювальних і винахідницьких робіт, які виконують працівники.

Система мотивації грає важливу роль у розвитку персоналу, включаючи як матеріальну, так і моральну мотивацію [10, с.11]. Ця система стимулює працівників до активного розвитку та досягнення кращих результатів.

Різниця між розвитком персоналу та професійним розвитком особистості полягає в тому, що перший здійснюється в межах організації та за рахунок її ресурсів, тоді як професійний розвиток особистості може включати в себе індивідуальну ініціативу та фінансування працівниками з власних коштів.

У контексті організації, професійний розвиток особистості може бути розглянутий як "професійний розвиток персоналу," спрямований на підготовку та підвищення кваліфікації працівників для забезпечення високої ефективності виробництва та підвищення конкурентоспроможності [7, с.267].

Окрім того, розвиток персоналу включає поняття освіти, професійного навчання та професійно-кваліфікаційного просування. Освіта визначається як процес і результат засвоєння теоретичних знань, умінь і навичок, необхідних для професійного навчання та включення в суспільство. Професійне навчання орієнтоване на формування теоретичних знань, умінь та практичних навичок, що необхідні працівникам зараз чи в майбутньому для досягнення високої ефективності виробництва [8, с.22]. Підвищення кваліфікації дозволяє розширювати та поглиблювати наявні знання, уміння та навички працівників на рівні сучасних вимог виробництва чи сфери послуг. Професійно-кваліфікаційне просування полягає в переміщенні працівників між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами внаслідок здобуття нових знань і навичок.

Управління розвитком персоналу має різні важливі цілі і впливає на різні аспекти діяльності організації. Це включає підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, поліпшення їх соціальної та професійної мобільності, а також функцію профілактики масового безробіття .

Управління розвитком персоналу грає важливу роль в підготовці працівників для структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це сприяє збільшенню обсягів та оновленню продукції та послуг, що в свою чергу покращує фінансові показники організації та сприяє її конкурентоспроможності на ринку [9, с.84].

У контексті глобального ринку, розвиток персоналу також підвищує конкурентоспроможність працівників. Вони мають можливість навчатися, підвищувати свій рівень кваліфікації та вдосконалювати свої навички, що робить їх більш конкурентоздатними. Навіть у разі втрати роботи, такі працівники можуть легко знайти нову роботу або розглядати можливість підприємницької діяльності, створення нових робочих місць.

Розвиток персоналу також є критичним фактором для країни, оскільки впливає на рівень освіти та продуктивності праці населення. Суспільство розвивається та стає більш продуктивним завдяки підвищенню рівня освіти та

здібностей працівників, що дозволяє досягнути прогресу в науково-технічній галузі та підтримувати технологічний розвиток.

Розумний розвиток персоналу сприяє створенню приємного робочого оточення, зменшенню текучості кадрів та підвищує мотивацію працівників, їх відданість компанії та досягнення поставлених цілей.

На сьогоднішній день, освіта та професійний розвиток є основними факторами науково-технічного прогресу та розвитку суспільства, і тому організації вкладають значні зусилля у управління розвитком персоналу, щоб залишатися конкурентоздатними та відповідати потребам сучасного світу.

Швидкі зміни у ринкових відносинах в Україні вимагають від компаній нових методів управління, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Ця ситуація також вимагає сталого розвитку компаній у довгостроковому плані. І для досягнення цих цілей необхідно використовувати чітко розроблену стратегію як базовий інструмент управління.

Наукові джерела підтверджують, що сучасне стратегічне управління націлене на людський потенціал як основний ресурс [10, с.304]. Воно орієнтоване на виробництво, яке відповідає потребам споживачів, може швидко реагувати на зміни в оточенні та забезпечує довгостроковий успіх. Таким чином, ефективне використання трудового потенціалу стає важливою складовою стратегічного управління компанією [11, с.332].

Призначення стратегічного управління персоналом - це не просто оперативний процес, де працівники розглядаються як ресурс. В стратегічному управлінні персонал - ключова цінність компанії, що визначає його успіх. Існуюча система стратегічного управління персоналом охоплює різні аспекти, включаючи відбір і підготовку персоналу, оцінку та розвиток, моніторинг безпеки праці, соціальний захист, тощо.

З огляду на ці фактори, стратегія управління персоналом стає необхідною для забезпечення формування і використання трудового потенціалу відповідно до змін в сучасних умовах господарювання. Використання стратегічного управління персоналом стає однією з ключових функціональних стратегій компанії, яка

дозволяє компанії розвиватися в довгостроковій перспективі, забезпечуючи ефективну діяльність та пристосування до змін [4, с.12].

У науковій літературі питання стратегічного управління персоналом залишаються недостатньо розробленими. Деякі автори, такі як В. Маслов [12], підкреслюють важливу роль розвитку компанії та розвитку персоналу, асоціюючи стратегічне управління персоналом із процесами найму, оцінки, винагородження та розвитку персоналу, які відповідають цілям розвитку компанії.

Інші джерела пропонують більш обмежене трактування стратегічного управління персоналом, яке було б спрямоване на створення конкурентоздатного трудового потенціалу компанії враховуючи зміни в його зовнішньому і внутрішньому середовищі, що можуть виникнути в майбутньому [11,12]. Це дозволяє компанії виживати, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Більш точне розуміння стратегічного управління персоналом включає в себе не тільки процес формування трудового потенціалу, але і розглядає весь трудовий потенціал компанії, його розвиток, використання, структуру, політику персоналу, а також технології і методи управління, які спираються на стратегічне управління, як компанією в цілому, так і персоналом.

З цього погляду, стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його постійний розвиток та ефективне використання з урахуванням стратегічних цілей компанії, а також аналізу його сильних та слабких сторін, змін в зовнішньому середовищі та ресурсних можливостей. Процес розробки та впровадження стратегії управління персоналом повинен відповідати умовам функціонування компанії, враховувати загальну стратегію розвитку та реагувати на реальні загрози та можливості [13].

Розробка стратегії управління персоналом повинна враховувати внутрішнє середовище, можливі зміни та результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу компанії. Цей процес відбувається в рамках системи стратегічного управління персоналом, яка включає комплексну низку функцій.

Система стратегічного управління персоналом містить декілька підсистем [13, с.98]:

По-перше, це планування персоналу. Це включає розробку планів і прогнозів щодо кількісних та якісних потреб в персоналі, вибір методів розрахунку кількісних потреб у працівниках і розробку автоматизованих систем управління персоналом.

По-друге, це підбір та найм персоналу. Ця підсистема охоплює аналіз інформації про персонал, розробку посадових інструкцій, відбір і оцінку працівників та створення кваліфікованого штату.

По-третє, це профорієнтація та адаптація персоналу. Вона включає надання співробітникам належних умов для роботи та розвитку, знайомство зі системою цінностей компанії.

По-четверте, це оцінка й атестація персоналу. Ця підсистема розробляє методи оцінки та принципи оцінки персоналу, проводить атестацію та оцінку результатів роботи співробітників.

По-п'яте, це формування кадрового потенціалу. Включає аналіз складу управлінських кадрів, роботу з молодими спеціалістами та розробку науково-практичних засад підбору та розстановки керівних кадрів.

По-шосте це мотивація персоналу – розробка системи мотивації, аналіз потреб працівників та удосконалення форм стимулювання.

По-сьоме, розвиток персоналу. Він включає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, а також сприяння їх самовдосконаленню.

По-восьме, це управління плинністю кадрів – розробка процедур підвищення, пониження, переведення та звільнення працівників.

По-дев'яте, це соціальний розвиток та організаційна культура. Ця підсистема включає організацію громадського харчування, медичного та житлово-побутового обслуговування, розвиток організаційної культури та соціального страхування.

Реалізація системи стратегічного управління персоналом базується на ідеї інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток. Людський капітал

визнається ключовим фактором для успіху компанії, який забезпечує його гнучкість, прибутковість та конкурентоспроможність.

Розуміння необхідності розвитку персоналу передбачає виділення основних переваг, які отримують і працівники, і компанія в цьому процесі. До цих переваг можна віднести наступне [14, с.291]:

- підвищена цінність висококваліфікованих фахівців: інвестування в розвиток персоналу сприяє підвищенню кваліфікації працівників, що робить їх більш цінними для компанії;
- гарантована зайнятість: підвищення кваліфікації працівників робить їх більш конкурентоспроможними на ринку праці та забезпечує їм гарантовану зайнятість;
- перспектива кар'єрного росту: розвиток персоналу допомагає створювати можливості для просування в кар'єрі та розвитку висхідної кар'єри;
- висока адаптивність та підготовка до перспективних завдань: інвестування в розвиток персоналу сприяє підготовці співробітників до майбутніх викликів та завдань, що підвищує адаптивність колективу;
- умови задоволеності та мотивації до роботи: розвиток персоналу сприяє покращенню умов роботи та задоволеності працівників, що позитивно впливає на їх продуктивність;
- формування кадрового резерву та ідентифікація перспективних кадрів: розвиток персоналу допомагає визначити та підготувати перспективних працівників для майбутніх керівницьких посад;
- використання передових технологій: розвиток персоналу дозволяє використовувати передові технології та покращує якість товарів і послуг.
- підтримка конкурентних позицій: розвинений персонал допомагає компанії зберігати свої конкурентні позиції на ринку;
- ефективний процес навчання і розвитку персоналу: забезпечення ефективного навчання та розвитку співробітників сприяє покращенню їхньої професійної підготовки;

- формування системи корпоративних цінностей і організаційної культури: розвиток персоналу сприяє формуванню єдиної системи корпоративних цінностей та поліпшенню організаційної культури.

Принципи розвитку персоналу повинні базуватися на:

- характері навчання і розвитку персоналу відповідно до потреб розвитку компанії та науково-технічного прогресу;
- налагодженні системи зворотного зв'язку між всіма ланками компанії;
- цілісності системи розвитку та гнучкості використання різних видів і форм розвитку персоналу;
- наявності системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу;
- формуванні системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей компанії.

У цьому розділі дипломної роботи ми вже провели аналіз основних теоретичних підходів до управління розвитком персоналу в компанії. Перш за все, ми визначили сутність розвитку персоналу та його роль в сучасному бізнес-середовищі. Ми розглянули складові розвитку персоналу, систему стратегічного управління персоналом та переваги використання системи стратегічного управління персоналом.

1.2. Теоретико-методичні аспекти розробки програми розвитку персоналу

У цьому розділі дипломної роботи буде висвітлено всі аспекти розробки програми розвитку персоналу з метою створення інтегрованого та систематичного підходу до управління розвитком працівників в організації. Ми розглянемо всі необхідні аспекти, які включають в себе аналіз потреб персоналу, визначення мети та цілей програми, розробку конкретного плану дій, управління бюджетом та

ресурсами, моніторинг та оцінку результатів, а також важливі аспекти комунікації та залучення працівників до процесу розвитку.

Розробка програми розвитку персоналу включає в себе ряд теоретико-методичних аспектів, які важливі для створення ефективного і належно структурованого плану розвитку персоналу в організації. Нижче, на рис. 1.2 зображений план складання програми розвитку персоналу компанії.



Рисунок 1.2 – Етапи складання програми розвитку персоналу компанії

Джерело: розроблено автором за даними [15]

Аналіз потреб персоналу є критичним етапом у розробці програми розвитку, оскільки він забезпечує ґрунтовне розуміння вимог та можливостей, необхідних для успішного впровадження програми та досягнення стратегічних цілей організації. Тому визначено основні завдання які потрібно виконати для забезпечення успішного завершення даного етапу.

По-перше, ідентифікація слабких місць та навичок персоналу. Один із ключових аспектів аналізу полягає у визначенні областей, де працівники можуть виявляти недоліки або потребу в покращенні. Це може включати в себе аналіз звітів

про роботу, рекомендацій від керівників та колег, результати оцінки відділу кадрів та інші джерела.

По-друге, вивчення ринку праці та трендів. Для впевненості, що програма розвитку відповідає поточним вимогам ринку праці, важливо аналізувати тренди та нововведення в галузі. Це допоможе підготувати персонал до майбутніх викликів та можливостей.

По-третє, оцінка індивідуальних потреб працівників: процес аналізу повинен включати індивідуальний підхід до працівників, де вони можуть висловлювати свої особисті потреби та цілі щодо розвитку. Це може здійснюватися через розмови з керівниками, оцінку професійних планів працівників, а також опитування та зворотний зв'язок від працівників.

По-четверте, врахування ресурсів та обмежень: після визначення потреб персоналу, важливо враховувати наявні ресурси та обмеження, такі як бюджет, кількість персоналу та доступність зовнішніх навчальних ресурсів. Це допоможе створити реалістичний план розвитку персоналу.

Категорія "стратегія розвитку персоналу" в організації визначається як план дій і послідовність завдань, спрямованих на аналіз, оцінку та створення системи впливів на персонал з метою забезпечення досягнення необхідного конкурентоспроможного потенціалу у рамках обраної стратегії розвитку персоналу [16]. Значення розробки такої стратегії для успішного функціонування організації виявляється в: підвищенні важливості персоналу в умовах постійної зміни середовища: зі зростанням кількості недоліків та непередбачуваності зовнішнього середовища фінансові показники втрачають свою значущість, а розвиток персоналу стає ключовим для досягнення стратегічних цілей; розробка довгострокових напрямків: стратегія розвитку персоналу орієнтує на розробку конкретних і якісно визначених дій та рішень, спрямованих на підвищення потенціалу персоналу, а також забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Для створення ефективної системи розвитку персоналу компанії процес формування стратегії розвитку персоналу повинен складатися з наступних кроків [17, с.152]:

Перший крок - формування алгоритму розробки стратегії: визначення основних кроків у процесі розробки стратегії розвитку персоналу на основі визначення ключових подій.

Другий крок - визначення переліку робіт: створення списку завдань, які необхідно виконати для розробки стратегії розвитку персоналу.

Третій крок - побудова сітьової моделі: використання імовірнісної оцінки тривалості робіт та розрахунку ключових показників графіку для побудови сітьової моделі розробки стратегії.

Четвертий крок - побудова оперограми: визначення послідовності виконання робіт та виконавців на основі списку завдань щодо розробки стратегії розвитку персоналу.

П'ятий крок - оцінка вразливості стратегії розвитку персоналу: застосування методу "дерево ризиків" для визначення можливих ризиків та оцінки їх впливу на стратегію розвитку персоналу.

Отже, створення стратегії розвитку персоналу включає в себе послідовний процес, що передбачає аналіз, планування та розробку стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом розвитку його персоналу.

На основі поданих подій визначаємо послідовність робіт для розробки стратегії розвитку персоналу [18, с.16]:

1. Починаємо з аналізу документації компанії та оптимізації витрат відповідно до плану розвитку персоналу;
2. Встановлюємо фінансові цілі компанії, які мають бути досягнуті за допомогою стратегії розвитку персоналу;
3. Проводимо аналіз можливостей інвестування коштів у розробку стратегії розвитку персоналу відповідно до виявлених потреб компанії в кадрах;
4. Узгоджуємо стратегію розвитку персоналу з загальною діловою стратегією компанії;
5. Досліджуємо конкурентів компанії на ринку праці;
6. Визначаємо, як розвиток металургійної галузі може вплинути на реалізацію стратегії розвитку персоналу;

7. Аналізуємо наявну систему розвитку персоналу та виявляємо фактори, які визначають потребу у розвитку персоналу;
8. Проводимо сегментацію ринку праці;
9. Розробляємо критерії для визначення оптимальності сегментації;
10. Аналізуємо конкурентоспроможність персоналу та компанії на ринку праці;
11. Оцінюємо можливі ризики, що можуть вплинути на розробку стратегії розвитку персоналу;
12. Розробляємо систему оцінки персоналу;
13. Розробляємо план заходів для забезпечення реалізації стратегії розвитку персоналу;
14. Завершуємо формування стратегії розвитку персоналу компанії.

Ми використовуємо імовірнісний підхід до визначення тривалості виконання робіт у процесі розробки стратегії розвитку персоналу. Для цього ми використовували дві оцінки тривалості робіт: мінімальну (оптимістичну) та максимальну (песимістичну). Мінімальна оцінка вказує на тривалість робіт при найбільш сприятливих умовах, тоді як максимальна оцінка враховує найгірший варіант.

При оцінці доцільності ухвалення рішень в умовах ризику рекомендується враховувати декілька критеріїв: Першим критерієм є оцінка ймовірності досягнення бажаного результату при прийнятті рішення в умовах ризику. Тобто, наскільки ймовірно реалізація ризикового рішення призведе до досягнення поставленої мети. Другим критерієм є оцінка витрат на здійснення ризикового варіанту порівняно з витратами інших варіантів. Часто кращим рішенням в умовах ризику є те, яке потребує менших витрат.

Оцінка часу, необхідного для реалізації прийнятого рішення, також є важливим. Кращим буде той варіант, який потребує менше часу порівняно з іншими альтернативами.

Таким чином методологія розробки стратегії розвитку персоналу включає 14 ключових кроків. Ця методологія дозволяє компаніям створити ефективну стратегію розвитку персоналу, враховуючи реальні потреби виробничої організації

та узгоджуючи її з загальною діловою стратегією компанії. Впровадження цієї методології допоможе компаніям досягти бажаних результатів у розвитку персоналу в умовах невизначеності та ризику.

Складання плану дій для розвитку персоналу є одним з ключових етапів у процесі розробки програми. Цей план має включати конкретні заходи та програми, які будуть впроваджені для підвищення навичок, знань та ефективності працівників в організації.

Спочатку потрібно визначити загальні цілі розвитку персоналу, які ви хочете досягти за допомогою програми. Потім розбити їх на конкретні підцільові завдання, які допоможуть досягти цих цілей. Наступним кроком є визначення, які методи та інструменти будуть використовуватися для досягнення поставлених завдань. Це може включати в себе навчання, тренінги, внутрішнє навчання, менторство, стажування, індивідуальний розвиток, тощо [19, с.71].

Далі варто зазначити, хто відповідає за впровадження кожного заходу чи програми. Чітко визначені відповідальні особи допоможуть забезпечити відповідну координацію та виконання завдань. Також важливим кроком є встановлення чіткого графіка впровадження заходів розвитку персоналу. Визначте терміни початку та завершення кожної програми чи заходу, щоб забезпечити вчасну реалізацію.

Розробка програми розвитку персоналу включає в себе оцінку необхідних ресурсів та бюджетування, що означає визначення фінансових та інших ресурсів, необхідних для впровадження програми.

По-перше, потрібно провести оцінку фінансових ресурсів, які будуть виділені на розвиток персоналу. Це включає в себе визначення бюджету, який буде призначений для програми розвитку, враховуючи всі витрати, такі як навчання, тренінги, консультації, матеріали тощо.

Після визначення загального бюджету потрібно розподілити його на конкретні складові програми розвитку. Наприклад, визначити, скільки коштуватиме навчання персоналу, скільки бюджет виділяється на тренінги, інші види навчання, а також на розвиток кар'єри та інші ініціативи.

Важливо також визначити джерела фінансування для програми розвитку персоналу. Це можуть бути кошти з загального бюджету організації, спеціальні алокації для розвитку персоналу, зовнішні гранти або інші джерела.

Крім фінансових ресурсів, потрібно також визначити кількісний та якісний склад персоналу, який буде включений до програми розвитку. Необхідно визначити, скільки тренерів, інструкторів або консультантів знадобиться, а також які навички і досвід повинні мати ці фахівці [20, с.9].

Розробка програми розвитку може включати в себе також придбання матеріальних ресурсів, таких як навчальні матеріали, технічне обладнання, програмне забезпечення та інше. Важливо визначити, які конкретні матеріальні ресурси будуть потрібні та їхню вартість.

Після впровадження програми розвитку важливо забезпечити контроль за бюджетом та ресурсами. Слід вести облік витрат, регулярно оцінювати ефективність витрат та забезпечувати фінансову дисципліну.

Загалом, бюджетування та ресурси є важливою частиною розробки програми розвитку персоналу, оскільки вони дозволяють забезпечити фінансову стабільність та необхідні ресурси для успішної реалізації програми та досягнення поставлених цілей.

Пункт "Моніторинг та оцінка результатів" є наступною складовою розробки програми розвитку персоналу, оскільки він дозволяє визначити, наскільки успішно програма впроваджується і досягає своїх цілей. Перш за все, потрібно визначити конкретні показники, які будуть відображати ефективність програми. Це може включати в себе такі KPIs, як покращення навичок та знань працівників, зменшення показників текучості кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників тощо.

Далі потрібно розробити план збору даних, включаючи терміни, методи та відповідальних за збір інформації. Дані можуть бути зібрані за допомогою опитувань, оцінок, спостережень, тестувань, а також аналізу фінансових та економічних показників. Після збору даних проаналізувати їх, щоб визначити, наскільки програма впливає на персонал та організацію в цілому. Цей аналіз може

включати в себе порівняння фактичних результатів із поставленими цілями та очікуваннями.

Наступним кроком є розробка системи звітності, яка буде включати в себе регулярну звітність про результати програми розвитку персоналу. Потрібно забезпечити відкриту комунікацію і співпрацю з усіма зацікавленими сторонами в організації. На основі результатів моніторингу і оцінки, розробити план корекцій та подальших дій. Якщо програма не досягає поставлених цілей, внести зміни та удосконалення [8, с.15].

Моніторинг та оцінка результатів - це не одноразова подія, а постійний процес. Необхідно регулярно оновлювати дані та аналізувати їх, щоб впевнитися, що програма розвитку персоналу відповідає поточним потребам організації.

Залучення та комунікація з персоналом допомагає забезпечити зрозумілість, підтримку та активну участь працівників у програмі, що, в свою чергу, сприяє її успішному впровадженню та виконанню. Важливо чітко та зрозуміло пояснити всім працівникам цілі та переваги програми розвитку. Це може включати в себе проведення інформаційних сесій, створення брошур чи інформаційних матеріалів, а також особисті бесіди з працівниками. Потрібно звертати увагу на індивідуальні потреби та інтереси працівників, провести опитування або інтерв'ю, щоб дізнатися, які навички чи знання їм більше потрібні, та врахувати це при розробці програми.

Обов'язково потрібно інформувати персонал про будь-які зміни або оновлення в програмі розвитку. Це допомагає уникнути непорозумінь та забезпечує постійну обізнаність працівників. Забезпечити можливість працівникам виражати своє ставлення до програми та надавати зворотний зв'язок. Проводити оцінку задоволеності і враховуйте результати для подальшого вдосконалення програми.

Залучення та комунікація з персоналом є ключовими складовими успішної програми розвитку. Вони допомагають створити позитивне та підтримуюче робоче середовище, що сприяє активному розвитку навичок та знань працівників.

Тепер на основі отриманих даних та результатів оцінки, вимагається розробити план коригування та удосконалення програми. Це може включати в себе

зміни в плані дій, вдосконалення методів навчання, підвищення бюджету або інші кроки для покращення програми. Важливо бути гнучкими та адаптивними до змін в організації та зовнішньому середовищі. Програма розвитку повинна адаптуватися до нових викликів та потреб персоналу. Також потрібно забезпечити можливості для подальшого розвитку персоналу в межах організації, включаючи підвищення кваліфікації, розвиток нових навичок та можливість росту власної кар'єри. Детальніше про оцінку програм розвитку персоналу компанії описано у наступному розділі.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності програми розвитку персоналу компанії

У цьому розділі ми дослідимо способи оцінки того, наскільки ефективно функціонує програма розвитку персоналу компанії. Ми ретельно розглянемо модель оцінки, яку розробив Дональд Кіркпатрік, та проаналізуємо її основні принципи. Крім того, ми визначимо труднощі та проблеми, з якими можуть стикатися при визначенні ефективності розвитку персоналу.

У сучасному менеджменті компаній зростає зацікавленість у вивченні та контролі розвитку персоналу. Зрозуміло, що у висококонкурентному середовищі розвиток кадрового потенціалу має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей компанії.

Актуальність оцінки ефективності управління розвитком персоналу призвела до проведення численних теоретичних і практичних досліджень в даній області. Це в результаті дало змогу визначити різні підходи до оцінки розвитку персоналу, які відображені на рис. 1.3.

Практико-орієнтований підхід	Процесно-орієнтований підхід	Дослідницько-орієнтований підхід
<p>Цей підхід, запропонований Д.Кіркпатриком, спрямований на оцінку ефективності навчальних програм. Він розробив "модель чотирьох рівнів", яка оцінює результати навчання, процеси навчання, зміни у поведінці на роботі та вплив навчання на фінансово-економічні показники компанії.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Модель Р. Брінкерхоффа є прикладом процесно-орієнтованого підходу. Ця модель включає циклічну оцінку ефективності програми навчання на різних етапах впровадження. 	<p>Модель Д.Філліпса передбачає розрахунок рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу. Вона спрямована на оцінку впливу навчання на економічно-фінансові показники діяльності компанії.</p>

Рисунок 1.3 – Підходи до оцінки розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором за даними [21, с.344]

Зазначені підходи допомагають визначити ефективність розвитку персоналу, проте в галузі інформаційних технологій, де результати можуть бути складніше виміряти у грошовому виразі, оцінка зазвичай здійснюється на рівні реакції працівників та отриманих навичок. Це особливо актуально, оскільки багато програм спрямовані на відносини та стосунки між колегами, що не завжди легко вимірювати фінансово.

Модель оцінки ефективності навчання, розроблена на основі підходу Дональда Кіркпатріка, складається з чотирьох рівнів [22, с.407]:

1. **Реакція учасників:** цей рівень визначає, як учасники сприймають навчання. Для оцінки використовуються стандартні анкети з питаннями про корисність навчальних матеріалів, цікавість програми та її доступність. Відповіді оцінюються за певною шкалою, наприклад, від 1 до 6 балів.
2. **Навчання:** цей рівень вимірює, наскільки змінилися знання учасників після навчання. Використовуються спеціальні тести, анкети та завдання, що дозволяють кількісно виміряти прогрес. Також можливі спостереження під час навчання.

3. **Застосування:** цей рівень виявляє, чи використовують учасники набути знання та навички на робочому місці. Чи відбуваються зміни в їхній роботі. Оцінка проводиться, наприклад, за допомогою інструментів "360 градусів" або системи ключових показників продуктивності (KPI).
4. **Результати:** цей рівень спрямований на виявлення змін в бізнес-показниках компанії в результаті навчання. Оцінка цього рівня може бути складною, оскільки на бізнес-показники впливають інші фактори. Однак це важливий показник.

Удосконаленням даної моделі є введення п'ятого рівня оцінки - ROI (Return on Investment), що вимірює віддачу від інвестицій у навчання. Формула для розрахунку ROI (1.1) має такий вигляд:

$$ROI = \frac{\Delta D_n - B_n}{B_n}, \quad (1.1)$$

Де ΔD_n – приріст доходів від навчання, в тисячах гривень;

B_n – витрати на навчання, в тисячах гривень.

Ця формула дозволяє визначити, наскільки інвестиції у навчання призвели до зростання прибутку компанії [21, с.166].

Розрахунок ROI (Return on Investment) в контексті розвитку персоналу допомагає вирішити декілька важливих завдань:

- **Вирозити результати навчання в грошовому еквіваленті:** ROI дозволяє конвертувати поліпшення результативності та якості роботи співробітників в грошові показники. Тобто, ви можете оцінити, як ефективність навчання вплинула на фінансовий стан компанії.
- **Повернення на інвестиції:** розрахунок ROI допомагає визначити, чи було інвестовано в навчання правильно та чи вони принесли віддачу. Якщо ROI вище 100%, це означає, що інвестиції окупились.
- **Порівняння різних навчальних програм:** порівнюючи значення ROI для різних навчальних програм, ви можете визначити, яка з них є найбільш ефективною з фінансової точки зору.

Робота в області оцінки ефективності розвитку персоналу зазвичай включає наступні напрямки: розробка систем обліку витрат – це дозволяє відстежувати і

контролювати витрати на навчання персоналу, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів; пошук критеріїв оцінки результатів – визначення чітких критеріїв оцінки успішності навчання, які відображаються на бізнес-показниках компанії; вибір оптимальних навчальних програм – порівняння та вибір навчальних програм, що найбільш ефективні для конкретної компанії.

Цікаво, що існує концепція, згідно з якою ефективність інвестицій в розвиток персоналу повинна розраховуватися на кожному етапі цього процесу - від попередньої підготовки до підвищення кваліфікації. Оцінка ефективності проводиться як відношення доходів до витрат на кожному етапі розвитку персоналу [23, с.339]. Формула для розрахунку ефективності на i -му етапі може мати такий вигляд (1.2):

$$E = \frac{(B - Bn) * Ц}{I}, \quad (1.2)$$

де E_i - ефективність інвестицій у людський капітал на i -му етапі;

Bn - виробіток працівника до навчання;

B - виробіток працівника після навчання;

$Ц$ - ціна одиниці продукції;

I - інвестиції в людський капітал.

Визначення успішності навчання персоналу на підставі змін вартості бізнес-процесів виконується через розрахунок часткового економічного ефекту та чистого часткового економічного ефекту. Ця методика дозволяє оцінити вплив навчання на бізнес-процеси та визначити, чи були досягнуті поставлені цілі [23, с.402].

Частковий економічний ефект (ΔC) від навчання персоналу обчислюється як різниця між вартістю бізнес-процесу до та після навчання:

$$\Delta C = C_0 - C_t, \quad (1.3)$$

де C_0 - вартість бізнес-процесу до навчання (у гривнях або інший валюті);

C_t - вартість бізнес-процесу після навчання (у гривнях або інший валюті).

Цей показник вказує на зміну вартості бізнес-процесу в результаті навчання. Якщо ΔC додатний (більше нуля), це свідчить про позитивний вплив навчання на вартість процесу.

Чистий частковий економічний ефект (ΔCN) обчислюється як різниця між ΔC та вартістю програми навчання (витратами на навчання):

$$\Delta CN = Co - Ct - Ce, \quad (1.4)$$

де Ce - вартість програми навчання (у гривнях або іншій валюті).

Цей показник вказує на те, чи вартість програми навчання перевищує зменшення вартості бізнес-процесу в результаті навчання. Якщо ΔCN додатний (більше нуля), це свідчить про позитивний чистий ефект навчання.

Такі розрахунки допомагають визначити, чи вдалося досягти поставлених цілей щодо зниження витрат та покращення бізнес-процесів завдяки навчанню персоналу [24, с.149].

3. При порівнянні різних варіантів навчання, таких як програми, методи, тривалість і розташування, корисно визначити їхню ефективність. Методика оцінки ефективності навчання (ΔCN) дозволяє встановити відповідність між ресурсами, витратами та результатами. Формула для розрахунку ΔCN має наступний вигляд:

$$\Delta CN = \frac{Co - Ct}{Ce} \quad (1.5)$$

Якщо значення ΔCN менше 1, це вказує на те, що навчання не досягло бажаних результатів. Якщо ΔCN більше 1, то навчання є ефективним.

4. Ще одним засобом оцінки ефективності є показник прибутковості. Для бізнесу, цей показник визначається як співвідношення чистого прибутку до витрат:

$$dN = \frac{Co - Ct - Ce}{Ce}, \quad (1.6)$$

де dN – прибутковість (повернення на інвестиції в навчання).

Цей показник виражається у відсотках. Якщо прибутковість більше нуля, це свідчить про прибутковість діяльності, в іншому випадку витрати на навчання не виправдовуються з економічної точки зору [22, с.149]. Визначення прибутковості корисно при порівнянні різних програм навчання або вже реалізованих заходів.

Для порівняння ефективності навчальних заходів можуть бути також використані інші показники, що відображають ефективність кожної програми. Наприклад, програма для розвитку кадрового резерву вважається ефективною, якщо 100% учасників отримали нові позиції в компанії протягом 1 року після закінчення програми. Тренінги з виробничої безпеки можуть вважатися

ефективними, якщо вони призвели до повного усунення нещасних випадків на робочому місці. Ефективність тренінгів з продажу може вимірюватися збільшенням обсягів продажів. Для оцінки ефективності навчальних програм слід враховувати їх конкретні цілі та результати, які можуть бути різними для кожної програми.

Оцінка ефективності розвитку персоналу повинна включати в себе всі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу компанії чи організації. Це включає в себе планування, проведення навчання, оцінку результатів, аналіз ефективності та коригування програми розвитку персоналу на основі отриманих даних. Підходи, які враховують усі аспекти процесу розвитку персоналу, допомагають компаніям ефективно вдосконалювати навчальні програми та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Визначення ефективності розвитку персоналу є складним завданням через різноманітність показників та велику кількість факторів, що впливають на цей процес. Незважаючи на логічний порядок та зрозумілу послідовність кожного етапу оцінки розвитку персоналу, їх зміст та контекст взаємозв'язку між ними не є рівнозначними з точки зору показників оцінювання.

Основні труднощі під час визначення ефективності розвитку персоналу включають:

- 1. Потреби в навчанні, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі:** зовнішнє середовище компанії постійно змінюється, і це може вимагати постійного оновлення навчальних програм та розвитку персоналу. Важливо визначити, які саме навички та знання необхідно набути в зв'язку зі змінами.
- 2. Вплив навчання персоналу на організаційний або виробничий результат діяльності:** виміряти безпосередній вплив навчання на результати діяльності компанії може бути складно, оскільки багато факторів можуть впливати на результат.

3. Характер і величина зовнішніх ефектів: вплив навчання на зовнішні сторони, такі як ринок, споживачі, конкуренти, також є важливим фактором оцінки ефективності, і його важко виміряти.

У зв'язку з цим, виникає потреба у комплексному підході до оцінки ефективності розвитку персоналу, який би враховував всі аспекти, включаючи значимість для продуктивності та якості роботи працівників, а також внутрішні та зовнішні результати діяльності компанії. Такий підхід дозволить більш повноцінно оцінити вплив програм розвитку персоналу на успішність компанії та досягнення стратегічних цілей.

В наступних розділах ми плануємо використовувати всі вищезазначені теоретичні підходи для створення програми розвитку персоналу в ПрАТ "КПМГ Аудит" та впровадження її в практику. Після цього ми також проведемо оцінку ефективності розробленої програми, щоб визначити, наскільки вона відповідає поставленим цілям і завданням.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРАТ «КПМГ АУДИТ»

2.1. Характеристика діяльності та ринкової позиції компанії

Кадрові проблеми виникають протягом всієї історії та географії розвитку підприємництва. Тому ми прийняли рішення обрати компанію ПрАТ "КМПГ Аудит", яка також стикається з кадровими викликами. Ця компанія відзначається своєю відданістю своєму персоналу та спрямована не лише на досягнення прибутку і визнання на ринку, але й на визнання та розвиток своїх співробітників. У цьому розділі ми проведемо аналіз вибору цієї компанії та її конкурентоспроможності на ринку, для цього побудувавши матрицю БКГ.

КПМГ - це одна з найбільших мережевих компаній, яка є однією з чотирьох найвпливіших аудиторських компаній на світовому ринку, поруч з Deloitte, Ernst & Young та PwC. Головний офіс компанії розташований в Амстердамі, Нідерланди, при цьому міжнародна аудиторська фірма КПМГ сформована як юридична особа (кооперативне товариство з 2003 р.) згідно з швейцарським законодавством, з центральним органом управління у Швейцарії. Кожен національний офіс КПМГ - це самостійна юридична структура, яка є частиною КПМГ International. Така структура допомагає зменшити юридичну відповідальність кожного окремого національного офісу. Національний офіс надає підтримку своїм фірмам-членам, які, в свою чергу, надають послуги кінцевим клієнтам. Такий підхід зменшує ризики для кожної незалежної структури [25].

Абревіатура "КПМГ" у назві компанії складається з перших літер прізвищ засновників незалежних бухгалтерських фірм, які об'єдналися, щоб створити КПМГ. Вони включають Піта Клейнвелда, Вільяма Барклі Піта, Джеймса Меріка та Райнхарда Герделера. В 1987 році провели об'єднання двох провідних бухгалтерських компаній РМІ і КМГ, що привело до створення КПМГ. На відміну

від інших компаній «Великої четвірки», КПМГ була першою компанією, яка надавала спеціалізовані послуги для різних галузей промисловості, що дозволило КПМГ розробляти і пропонувати послуги та стратегії, які відповідають потребам клієнтів на різних світових ринках.

З позиції розвитку персоналу важливим є, що у своїй діяльності КПМГ дотримується трьох ключових принципів: забезпечення якості послуг, вивчення і розуміння проблем клієнтів, а також чесність і сумлінність у бізнесі. Саме ці принципи мотивують фахівців надавати аудиторські, податкові та консультативні послуги, які свідчать про глобальну послідовність і непохитну ділову сумлінність. КРМГ буде створювати і підтримувати свою репутацію кращої фірми для клієнтів, забезпечуючи реалізацію потенціалу співробітників, клієнтів і громад у повній мірі [27].

У КПМГ працює понад 207 000 співробітників в 154 країнах, і вони надають три основних види послуг: перевірку фінансової звітності компаній, податкові та юридичні консультації та консалтингові послуги. Останні включають управлінське консультування, консультування з управління ризиками та реструктуризацію з веденням справ. Клієнтами компанії є корпорації, урядові установи, організації державного сектору та некомерційні організації.

Діяльність КПМГ в Україні почалася в 1992 році, коли було відкрито постійне представництво КПМГ. Згодом були створені українські фірми ТОВ "КПМГ-Україна" та ПрАТ "КПМГ Аудит", які об'єднали більше 900 спеціалістів, що працюють разом із колегами з інших країн [24].

КРМГ Україна до 24 лютого 2022 року була підпорядкована офісу КРМГ СНД у Москві, який в свою чергу підпорядковувався КРМГ Europe LLP. Проте після розпочатку подій в Україні, КРМГ Україна тепер підпорядковується КРМГ СЕЕ (Central East Europe).

КПМГ в Україні обслуговує клієнтів у різних галузях, включаючи енергетику, нерухомість, фінанси, урядові установи, освітні та медичні заклади, готелі, автомобільну та фармацевтичну промисловість, засоби масової інформації, транспортні компанії, телекомунікації та високі технології. Компанія забезпечує

клієнтам стабільні стандарти якості послуг, що надаються, засновані на високому професіоналізмі, глибокому знанні галузевої специфіки та місцевих умов.

Повний перелік послуг, що надає КПМГ в Україні представлений на рис. 2.1.

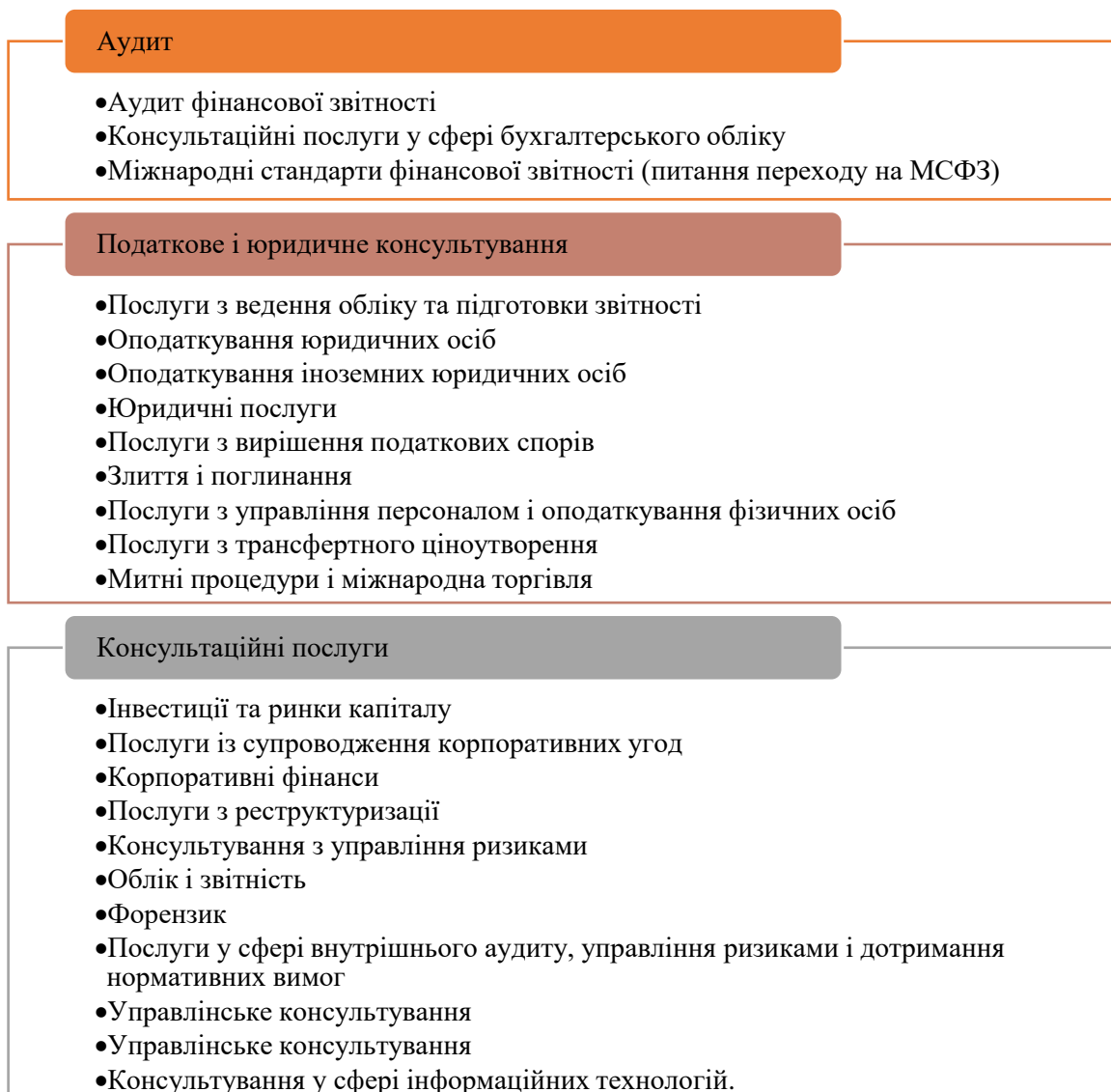


Рисунок 2.1 – Перелік послуг компанії КПМГ в Україні

Джерело: розроблено автором за даними [25]

Приблизно 70% обсягу світового ринку консалтингових послуг контролюють великі транснаціональні компанії, серед яких особливе місце займають компанії "Великої четвірки"[27, с.294]. Для кращого розуміння факторів, що визначають їх лідерство, стає важливим розробити ефективні методи оцінки

конкурентоспроможності цих компаній і визначення переваг та недоліків ПрАТ «КПМГ Аудит» у порівнянні з іншими гравцями на ринку консалтингових послуг.

Для побудови матриці конкурентоспроможності консалтингових компаній "Великої четвірки" використовувалися дані щорічних статистичних звітів цих компаній (табл. 2.1). Для порівняння ПрАТ "КПМГ Аудит" було обрано трьох його основних конкурентів, які є частинами "Великої четвірки аудиторів" - "ПрайсвотерхаусКуперс" (PwC), "Ернст енд Янг" (Ernst & Young) та "Делойт енд Туш" (Deloitte Touche Tohmatsu).

**Таблиця 2.1 – Оцінка показників для побудови матриці БКГ:
«КПМГ Аудит» серед інших компаній «Великої четвірки»**

№	Компанія	Дохід від реалізації послуг 2021 рік, тис. грн	Дохід від реалізації послуг 2022 рік, тис. грн	Приріст (втрата) доходів у 2022 році, %	Частка ринку у 2022 році, %
1	«КПМГ Аудит» (КРМГ)	265 368	226 736	-14,6	16,7
2	«Делойт енд Туш» (Deloitte Touche Tohmatsu)	335 833	310 040	-7,7	22,8
3	«Прайсвотерхаус Куперс» (PwC)	374 780	363 083	-3,1	26,8
4	«Ернст енд Янг» (Ernst & Young)	506 342	457 032	-9,7	33,7

Джерело: розроблено автором за даними [28-31]

Темпи приросту мають від’ємні значення через початок повномасштабного вторгнення на початку 2022 року та зменшення попиту на аудиторські послуги, тому дохід від реалізації послуг у 2022 році значно зменшився. Нижче на рис. 2.2 подано матрицю БКГ для ПрАТ «КПМГ Аудит».

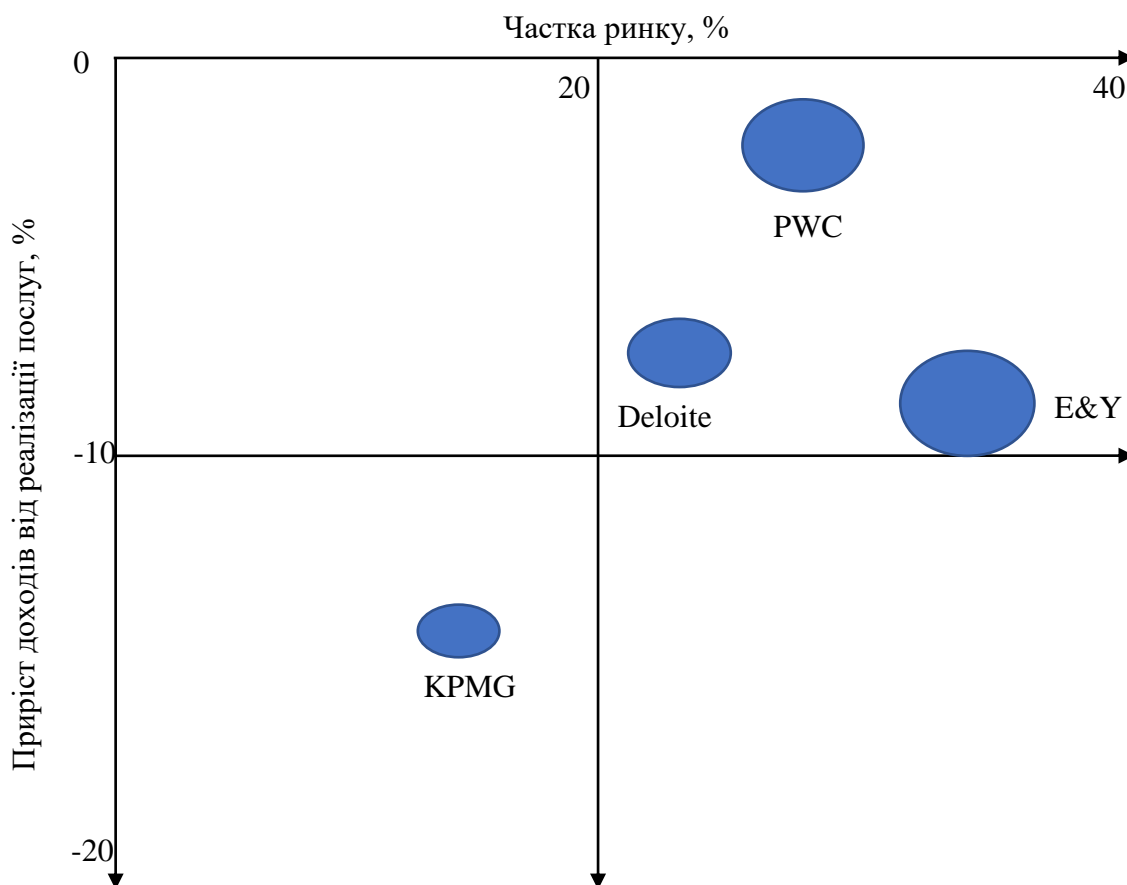


Рисунок 2.2 – Матриця BCG для компаній «Великої четвірки»

Джерело: розроблено автором за даними [28-31]

З пояснення сегментів та з рис. 2.2 можна зрозуміти, що ми розташували їх у дзеркальному вигляді, оскільки від'ємні темпи прирості ще не вказують на відсутність розвитку. У 2022 році компанії розвивались та робили це з меншим темпом ніж у минулі роки, через початок війни.

Тимчасове позиціонування ПрАТ «КПМГ Аудит» як «Важкі діти» в матриці БКГ може бути зумовлено деякими конкретними обставинами або факторами, які вплинули на його ринкову частку і темпи зростання ринку. Можливою причиною можуть бути нові продукти або ринки: ПрАТ «КПМГ Аудит» може вводити нові послуги або розширювати свою присутність на нових ринках, що може призвести до початкового низького рівня ринкової частки, але має потенціал для зростання. Яскравим прикладом такого продукту може бути інтенсивніше впровадження SAP-систем в компаніях та пропонування етапів після-воєнної відбудови, в якій КПМГ бере активну участь.

Отже, ми вибрали ПрАТ "КПМГ Аудит" для аналізу та розробки програми розвитку персоналу через ретельний аналіз її конкурентоспроможності. Використовуючи матрицю ВКГ, ми визначили, що компанія знаходиться в сегменті "важкі діти", що підкреслює важливість розвитку персоналу для успішного функціонування на цьому ринку. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності дозволив нам встановити, що компанія має стабільний прибуток і доступ до ресурсів, необхідних для розвитку персоналу. Для визначення можливості стабільного функціонування компанії та впровадження програми розвитку персоналу без збитків для її фінансового стану, необхідно провести докладний аналіз фінансової ситуації компанії, що буде виконано в наступному розділі.

2.2. Аналіз фінансового стану компанії як передумови розвитку персоналу

Однією з передумов ефективного розвитку персоналу компанії є його стабільний фінансовий стан. Тільки при наявності достатніх фінансових ресурсів компанія може забезпечити необхідну інфраструктуру та інвестувати у програму розвитку персоналу. Таким чином, аналіз фінансової ситуації стає важливим етапом перед розробкою програми розвитку персоналу. Тому, у цьому розділі, ми проведемо аналіз ліквідності та рентабельності компанії, з метою визначення її здатності забезпечити розвиток персоналу в ПрАТ "КПМГ Аудит".

Для більш детального аналізу діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» необхідно ретельно розглянути його економічні показники. Один з ключових показників успішності діяльності будь-якої компанії - це чистий прибуток. Збільшення цього показника свідчить про те, що компанія рухається в правильному напрямку та досягає позитивних результатів. У табл. 2.2 представлені основні показники економічної діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит».

**Таблиця 2.2 – Основні показники фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «КПМГ Аудит» за період 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022	2020/2021	2021/2022
Необоротні активи	17995	16119	11867	-1876	-4252	-10,4	-26,4
Оборотні активи	121435	133316	184480	11881	51164	9,8	38,4
Власний капітал	45062	57944	59139	12882	1195	28,6	2,1
Довгострокові зобов'язання	9380	10577	14946	1197	4369	12,8	41,3
Поточні зобов'язання	84988	80914	122262	-4074	41343	-4,8	51,1
Виручка від реалізації	201177	265368	226736	64191	-38632	31,9	-14,6
Собівартість реалізованої продукції	88702	118949	124156	30247	5207	34,1	4,3
Чистий прибуток	3748	12582	1585	8834	-10997	235,7	-87,4

Джерело: розроблено автором за даними [28]

У 2022 році спостерігалися значні зміни в фінансовому стані компанії, особливо в контексті оборотних активів. Ці зміни були головним чином обумовлені початком війни, яка призвела до труднощів у фінансовій стійкості клієнтів компанії КПМГ. Недостатність коштів у клієнтів обумовила збільшення дебіторської заборгованості, оскільки вони не були в змозі оплатити свої рахунки у встановлені строки. Ця ситуація також призвела до підвищення поточних та довгострокових зобов'язань компанії.

Значні коливання спостерігалися у чистому прибутку. Після років росту у 2020-2021 роках, коли чистий прибуток збільшився на 235%, у 2022 році був зафіксований різкий спад, а саме зменшення на 87%. Причинами цих коливань були фактори як внутрішньої, так і зовнішньої природи. Внутрішнім фактором є вплив пандемії COVID-19, яка вплинула на господарську активність і призвела до нестабільності на ринку. Однак основною причиною спаду чистого прибутку була війна, яка призвела до складних умов для бізнесу та дестабілізації економічного середовища.

Аналіз фінансової ефективності компанії є однією з ключових складових стратегічного управління та прийняття рішень. Здатність компанії генерувати прибуток, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільність фінансового стану визначають його конкурентоспроможність і довгостроковий успіх на ринку.

Фінансовий аналіз дозволяє ретельно вивчити фінансові звіти та опрацювати численні фінансові показники, щоб оцінити ефективність управління ресурсами, ліквідність, прибутковість, платоспроможність та інші фінансові аспекти компанії. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансового стану, ідентифікувати потенційні ризики та можливості для подальшого розвитку.

У цьому аналізі ми докладемо зусиль для глибокого розуміння фінансового стану компанії, використовуючи різноманітні інструменти та методи. Ми розглянемо питання, пов'язані з прибутковістю, ліквідністю, рентабельністю та іншими факторами, які впливають на фінансову ефективність.

Розглядаючи показники виручки та чистого прибутку можна зробити висновок, що компанія прибуткове. Наскільки воно прибуткове можна визначити проаналізувавши рентабельність компанії. Аналіз рентабельності представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ПрАТ «КПМГ Аудит» за період 2020-2022 рр.

Показники	Формула розрахунку	2020 р., %	2021 р., %	2022 р., %
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість сукупних активів компанії}}$	2,9	8,7	0,9
Рентабельність продажів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$	1,9	4,7	0,7
Рентабельність оборотних активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість оборотних активів компанії}}$	3,4	9,9	1
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна балансова вартість власного капіталу}}$	8,5	24	2,7
Рентабельність основних засобів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	24,4	106,9	17

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Аналіз рентабельності компанії за період 2020-2022 років показує наявність значущих змін у фінансовій ефективності, зокрема у 2022 році, коли показники відчутно знизилися. Однак існує кілька реальних причин, які можуть пояснити ці зміни та вплинути на розвиток персоналу на ПрАТ "КПМГ Аудит".

По-перше, початок війни призвів до серйозних економічних труднощів і зниження ділової активності. Це вплинуло на рентабельність компанії через зменшення попиту на аудиторські та консалтингові послуги. По-друге, в умовах війни компанія стикнулася з необхідністю збільшити витрати на захист та безпеку своєї інфраструктури. Це також негативно позначилось на рентабельності. По-третє, війна призвела до гострих коливань валютних курсів, що вплинуло на фінансовий стан компанії, особливо тому, що у неї є міжнародні операції. Одна з головних причин це те, що клієнти аудиторської компанії також відчували фінансовий тиск через війну, що призвело до затримок у платежах за послуги аудиту та консалтингу.

Зазначений військовий конфлікт та його вплив на світову економіку вплинув на рентабельність компанії, зокрема в 2022 році [32]. Однак позитивним аспектом є те, що компанія високими темпами відновлює свою діяльність у 2023 році і навіть перевищує показники попереднього року. Зауважимо також, що прийняття багатьох нових працівників та збільшення ціни на послуги на 10% свідчать про позитивну динаміку та плани компанії щодо подальшого розвитку.

Після аналізу рентабельності компанії, нашим наступним кроком буде оцінка ліквідності ПрАТ "КПМГ Аудит" з метою визначення готовності компанії до початку розробки програми розвитку персоналу. Розрахунок показників ліквідності компанії наведено у табл. 2.4.

**Таблиця 2.4 – Показники ліквідності ПрАТ «КПМГ Аудит» за період
2020-2022 рр.**

Показники	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,01	0,28	0,56
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	$\frac{(\text{Сума оборотних активів} - \text{Сума запасів})}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,42	0,71	0,96
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,43	1,65	1,51
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{(\text{Поточні зобов'язання} + \text{Довгострокові зобов'язання})}$	1,29	1,46	1,34

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Аналіз показників ліквідності ПрАТ "КПМГ Аудит" за період з 2020 по 2022 рік показує наступне:

По-перше, нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зазвичай знаходиться в діапазоні від 0,1 до 0,2. За розглянутий період показник зріс з 0,01 в 2020 році до 0,56 в 2022 році. Такий ріст свідчить про покращення платоспроможності компанії і її здатність вчасно погашати борги у випадку надходження платежів незабаром.

По-друге, нормативне значення коефіцієнта проміжної ліквідності зазвичай знаходиться в межах 0,5-1 і вище. За період від 2020 до 2022 року показник зріс з 0,42 до 0,96. Це свідчить про наявність достатньо ліквідних оборотних коштів в компанії для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

По-третє, нормативне значення показника поточної ліквідності зазвичай знаходиться в діапазоні від 1 до 3. Протягом розглянутого періоду показник відповідає нормативним вимогам, зростаючи з 1,43 в 2020 році до 1,51 в 2022 році. Це свідчить про стабільний стан платоспроможності компанії, оскільки наявні оборотні активи досить для відповіді за поточними зобов'язаннями.

Та по-четверте, коефіцієнт загальної платоспроможності зростав протягом трьох років, від 1,29 у 2020 році до 1,46 у 2021 році, а потім знизився до 1,34 в

2022 році. Загалом, він свідчить про здатність компанії відповідати за своїми поточними та довгостроковими зобов'язаннями, та протягом часу підтверджуючи цю здатність.

Зважаючи на об'єктивну позитивну динаміку та значуще покращення рентабельності, можемо з упевненістю стверджувати, що настання сприятливого моменту для розвитку персоналу компанії настало. Компанія має всі необхідні ресурси та потенціал для успішної реалізації програми розвитку персоналу.

Зауважимо, що протягом останніх трьох років ліквідність компанії зростала, що свідчить про послідовне покращення її фінансової стійкості та здатності вчасно виконувати фінансові зобов'язання.

Ділова активність компанії тісно пов'язана з розвитком персоналу і взаємодіє з ним важливо для успіху організації. Успішна ділова активність вимагає не лише ефективних стратегій та оптимізованих процесів, але й висококваліфікованого та мотивованого персоналу. Розвиток персоналу, у свою чергу, визначається не лише професійним ростом, але і здатністю адаптуватися до нових вимог ділового середовища, впроваджувати інновації та взаємодіяти з партнерами та клієнтами. Таким чином, оцінка ділової активності переплітається з розвитком персоналу, створюючи взаємодоповнюючий ефект, сприяючи не лише стабільності і конкурентоспроможності компанії, але і його тривалому успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Для оцінки ефективності використання ресурсів компанія зазвичай користується різними показниками оборотності, які виявляють суттєве значення при аналізі фінансового стану компанії. Це пояснюється тим, що швидкість обороту активів напряму впливає на платоспроможність компанії. Додатково, зростання темпів обороту активів, за визначених умов, може вказувати на підвищення виробничо-технічного потенціалу компанії. Давайте розглянемо деякі з основних показників ділової активності, які широко використовуються на практиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ПрАТ «КПМГ Аудит» за період 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темпи приросту %		Напрямок позитивних змін
				2021/2020	2022/2021	
Показник оборотності активів	1,44	1,78	1,15	23,6	-35,4	↑
Фондовіддача, тис. грн	11,18	16,4	19,1	46,7	16,5	↑
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,66	1,99	1,23	19,9	-38,2	↑
Швидкість одного обороту обігових коштів, днів	220	183	297	-16,8	62,3	↓
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	28,65	24,4	13,28	-14,8	-45,6	↑
Швидкість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	13	15	28	15,4	86,7	↓
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,13	3,28	1,85	54	-43,6	↑
Швидкість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	171	111	197	-35,1	77,5	↓
Період операційного циклу, днів	13	15	28	15,4	86,7	↓
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	388	280	403	-27,8	43,9	↓
Період фінансового циклу, днів	-375	-265	-376	-171	-242	↓
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,46	4,58	3,83	2,7	-16,4	↑

Джерело: розроблено автором за даними [28]

У річному звіті за 2022 рік виявлено, що всі показники ділової активності потерпіли зміни у від'ємному напрямку, що свідчить про відхилення від позитивних тенденцій. Ті, що повинні були зростати, демонструють зменшення, тоді як ті, що мали зменшуватися, показують збільшення. Фінансовий цикл відзначається від'ємним значенням, що свідчить про фінансові труднощі компанії. У 2022 році, у зв'язку з воєнним конфліктом, компанія залучала значні суми кредиторської заборгованості для забезпечення безперервності своєї діяльності. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився через зниження виручки та збільшення оборотних коштів, які були використані для забезпечення безпеки

працівників. Зауважимо також, що тривалість одного обороту кредиторської заборгованості та терміни її погашення також зросли через зменшену спроможність клієнтів внести оплату за послуги та обмежену можливість компанії виконати свої фінансові зобов'язання у зв'язку з військовим конфліктом.

З огляду на об'єктивну позитивну динаміку і значуще поліпшення рентабельності, ми можемо стверджувати, що настав сприятливий момент для розвитку персоналу компанії. Однак, компанії слід звернути увагу на показники ділової активності, які погіршились з початком війни, проте запровадження програми розвитку компанії може поліпшити ситуацію. Компанія має всі необхідні ресурси та потенціал для успішної реалізації програми розвитку персоналу.

2.3. Діагностика розвитку персоналу компанії

Для ефективної розробки програми розвитку та потенціалу персоналу компанії, насамперед важливо отримати глибоке розуміння змін, які відбуваються на стратегічному рівні. Це включає в себе ідентифікацію того, кому підпорядковується компанія і хто визначає її стратегічні цілі. Ми розпочинаємо наш аналіз з дослідження організації управління персоналом, оскільки це дозволяє нам виявити потенційні "слабкі місця" та проблеми, що потребують уваги та подальшого вдосконалення. Детальний аналіз організації управління персоналом допомагає визначити завдання та напрями для подальшого розвитку. Крім того, ми проведемо аналіз плинності персоналу, витрати компанії на заробітну плату та робочий час. Це дозволить нам визначити, як ефективно компанія використовує свій персонал та виявити можливі сфери оптимізації та вдосконалення. Застосовуючи таксономічний аналіз, ми зможемо докладно оцінити рівень розвитку персоналу в компанії. Цей підхід допоможе нам визначити потреби в навчанні та розвитку працівників і розробити програму, спрямовану на підвищення їхньої кваліфікації та професійного росту.

До 24 лютого 2022 року, перед початком повномасштабного вторгнення, ПрАТ "КПМГ Аудит" було включено до структури офісу KPMG СНД у Москві, який в свою чергу підпорядковувався KPMG Europe LLP. Однак після подій, що відбулися в Україні, KPMG Україна тепер належить до складу KPMG CEE (Central East Europe). Тому ми проведемо докладний аналіз організаційної структури компанії, щоб зрозуміти, як ця зміна може вплинути на персонал та спрямувати наші подальші дії в розробці програми розвитку персоналу. Організаційна структура ТОВ «КПМГ Аудит» побудована наступним чином (рис.2.3.):

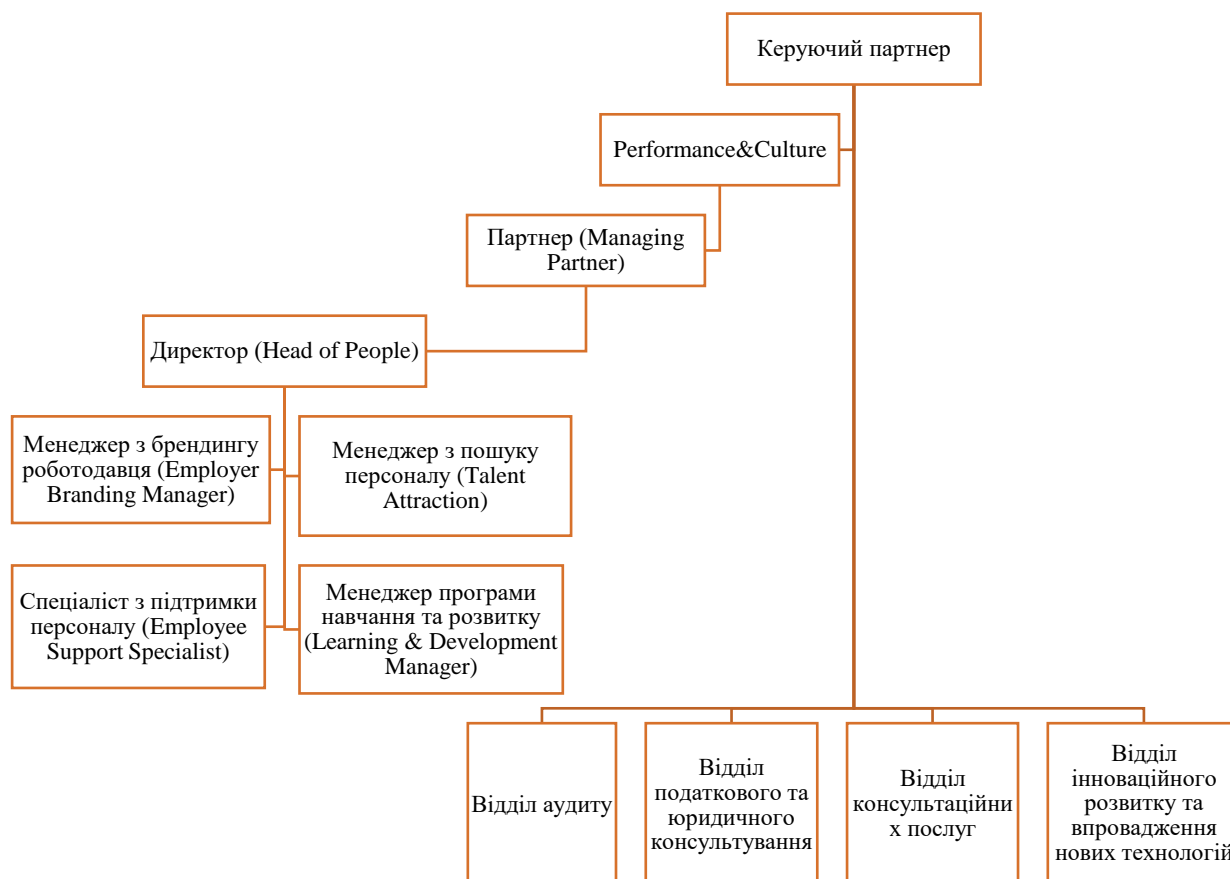


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «КПМГ Аудит» [31]

Джерело: розроблено автором за даними [33]

Зазначена організаційна структура відзначається своєю горизонтальністю, що означає, що усі працівники мають можливість взаємодіяти з керівництвом для вирішення проблем і надавання пропозицій щодо розвитку компанії та розвитку персоналу. Такий підхід до організаційної структури сприяє відкритому обміну

ідеями та сприяє активній участі працівників у розвитку компанії та її персоналу. На основі рисунку можна зробити висновок, що компанія має добре організовану систему кадрового забезпечення. Ця система є розгалуженою і задовольняє різні потреби співробітників. Кожен напрямок діяльності має свого менеджера або супервайзора, який відповідає за керівництво і контроль за роботою спеціалістів на інших посадах. Звітність про виконану роботу спеціалісти представляють менеджеру, а менеджер, в свою чергу, звітує директору. Така структура дозволяє ефективно координувати діяльність та забезпечувати контроль над різними аспектами роботи компанії.

Робота з персоналом в компанії організована через окремий департамент, який називається Performance&Culture. Цей департамент відіграє важливу роль у забезпеченні оптимальних умов для співробітників і впровадженні сучасних підходів до управління персоналом. Важливо відзначити, що компанія використовує сучасну назву Performance&Culture замість традиційних термінів "Відділ кадрів" та «Відділ маркетингу» (управління людськими ресурсами), оскільки ця назва вказує на головну мету департаменту - розвиток та догляд за персоналом з орієнтацією на досягнення цілей бізнесу [28].

Департамент Performance&Culture включає в себе ряд спеціалістів з різними функціональними обов'язками для управління персоналом та забезпечення комфортних умов роботи співробітників. Розподіл співробітників в команді можна відобразити наступним чином на рис. 2.4.

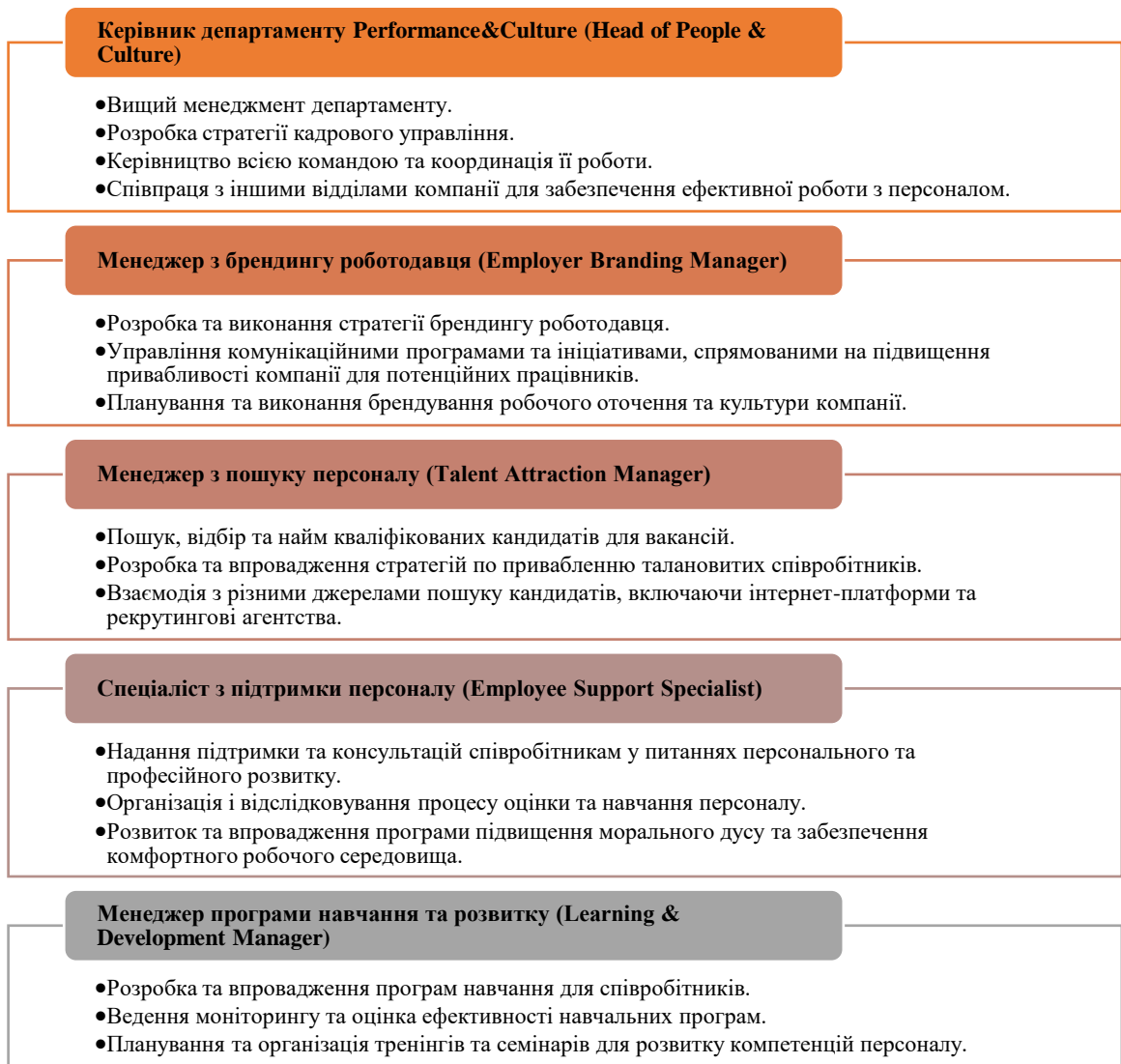


Рисунок 2.4 – Функціональні області департаменту Performance&Culture

Джерело: розроблено автором за даними [33]

Кожен спеціаліст в команді департаменту Performance&Culture відповідає за свою функціональну область, але спільно працює для досягнення загальних цілей з управління персоналом і підтримки співробітників в компанії.

На самому вищому рівні у компанії, а саме на рівні директора компанії та директора відділу Performance&Culture, відбувається стратегічне планування використання робочого часу та визначення заробітної плати та бонусів, базуючись на робочих досягненнях працівників та аналізі заробітної плати на ринку.

Подальший етап включає аналіз планового та фактичного бюджету робочого часу. Цей аналіз проводиться для того, щоб визначити ефективність

використання робочого часу та відстежити відповідність робочих досягнень та до планованих показників. Це допомагає у забезпеченні оптимального використання ресурсів та встановленні справедливих умов для працівників.

Дані в табл. 2.6 надають інформацію про середній час, який працівник проводить у виконанні різних видів робіт. За допомогою цих даних можна обчислити показники, які дозволяють оцінити ефективність використання робочого часу. Ці показники відіграють важливу роль в аналізі та оптимізації робочого часу з метою досягнення максимальної продуктивності та результативності роботи. Аналіз цих показників може допомогти виявити, на які види робіт витрачається більше часу, а на які - менше. Це може вказувати на можливість реорганізації чи оптимізації робочих процесів для підвищення продуктивності. Також, ці дані можуть бути використані для розподілу завдань та ресурсів з метою покращення управління часом та робочими завданнями в організації.

**Таблиця 2.6 – Бюджет робочого часу одного робітника на
ПрАТ "КПМГ Аудит" на 2022 рік**

№	Показники	Значення показників	
		План	Звіт
1	Кількість календарних днів	365	365
2	Вихідні і святкові дні	114	115
3	Номінальний фонд робочого часу, днів (1-2)	251	250
4	Невиходи на роботу, днів	39	39
	З них:		
	Відпустки	24	24
	Лікарняні	5	7
	Невиходи, що дозволяються законом	5	4
	Невиходи з дозволу адміністрації	5	4
	Цілодобові простої	-	-
	Страйки	-	-
5	Явочний робочий час, днів	212	211
6	Середня тривалість робочої зміни, годин	8	9
7	Внутрішньозмінні втрати робочого часу та простої, годин	0,1	0,1
8	Ефективний фонд робочого часу на рік (бюджет робочого часу), год. $[5 * (6 - 7)]$	1674,8	1877,9

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Проводячи аналіз таблиці, ми спостерігаємо, що середній робочий час в зміні становить 9 годин, що свідчить про регулярні випадки перепрацювання серед

персоналу. Це свідчить про необхідність розгляду можливості збільшення кількості співробітників в компанії з метою більш ефективного розподілу завдань та запобігання перепрацюванням. Важливо зауважити, що планові показники бюджету робочого часу були повністю виконані, що свідчить про дотримання компанією своїх запланованих обсягів роботи.

Зазначимо, що робочий тиждень на "КПМГ Аудит" у відповідності до чинного трудового законодавства не перевищує 40 годин [34]. Компанія дотримується законодавчих норм у сфері праці. У разі перепрацювання, яке погоджується з керівництвом компанії, працівникам надаються відповідні компенсації у формі п'яти додаткових днів відпустки. Проте, важливо зауважити, що надання лише п'яти додаткових днів відпустки персоналу може бути недостатнім для повного відновлення їх сил після регулярних перепрацювань.

Наступним важливим етапом, яким займаються директор компанії та директор відділу Performance&Culture, є визначення рівня заробітної плати для працівників та усіх відрахувань.

У ПрАТ «КПМГ Аудит» розроблена та діє чітка та прозора політика виплати компенсацій та підвищення на посадах, що ґрунтується на ринкових даних і пов'язана з процесом оцінки результатів діяльності [26]. Це допомагає співробітникам зрозуміти, чого від них очікує фірма і на що вони можуть розраховувати натомість. Зв'язок між ефективністю та винагородою досягається шляхом оцінки відносної ефективності у групі осіб, що займають аналогічні посади, результати якої використовуються для прийняття рішень про розмір винагороди. Рішення про рівень винагороди формується, виходячи з розрахунку результатів діяльності самого працівника і фірми в цілому.

Витрати, які компанія спрямовує на оплату праці своїх працівників охоплюють такі складові, як заробітна плата, витрати на медичне та життєве страхування, інвестиції в навчання та професійний розвиток працівників, а також витрати на корпоративні заходи та командобудування. До аналізу також включаються відрахування на соціальні заходи, що охоплюють суму коштів, яку компанія сплачує до державних соціальних фондів з метою забезпечення

соціального захисту своїх працівників. Давайте розглянемо динаміку витрат на оплату праці за період з 2020 по 2022 роки на наступній діаграмі (рис. 2.5).

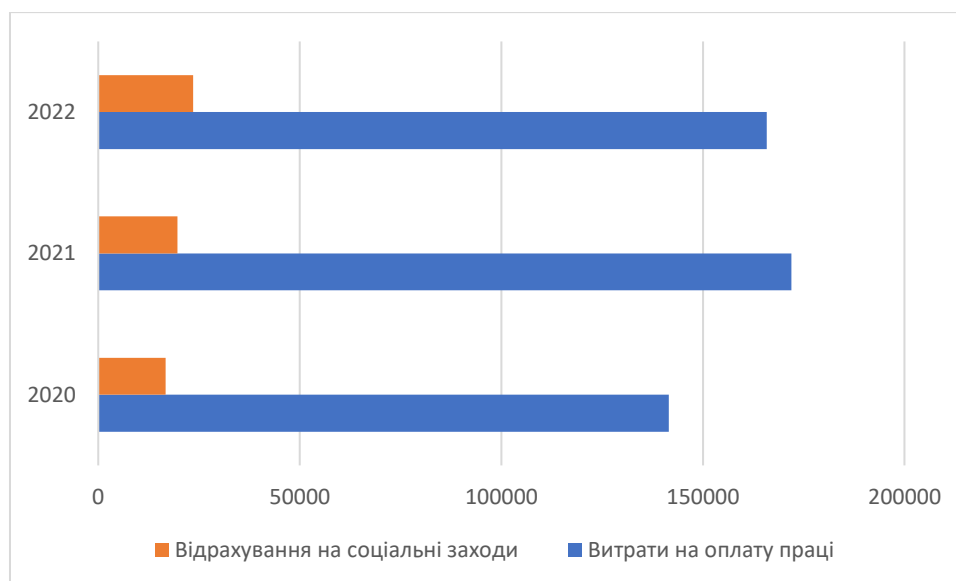


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи ПрАТ "КПМГ Аудит" на 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Поглянувши на дані, можна помітити, що до 2021 року витрати на персонал систематично зростали, вказуючи на ключову роль, яку персонал відігравав у досягненні цілей компанії. Проте після початку вторгнення 24 лютого 2022 року став помітний відтік працівників за кордон для забезпечення їхньої особистої безпеки. Саме готовність директорів витратити на свій персонал гроші свідчить про готовність компанії надалі інвестувати у свій персонал, що є важливим аспектом розробки програми розвитку персоналу.

Також хотілось би проаналізувати коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників (2.1) всередині компанії і в регіоні (табл. 2.7).

$$K \text{ спів. зн.} = \frac{ЗП_{\text{орг}}}{ЗП_{\text{рег}}}, \quad (2.1)$$

де ЗП_{орг} – заробітна плата працівника організації;

ЗП_{рег} – середня заробітна плата по регіону у галузі.

Таблиця 2.7 – Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників всередині компанії і в регіоні станом на 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
Середня заробітна плата працівника, грн	20500	26800	33900
Середня заробітна плата по м. Київ, грн	16500	20455	21347
Коефіцієнт співвідношення	1,24	1,31	1,59

Джерело: розроблено автором за даними [28,35]

Згідно наданих даних, видно, що середня зарплата в компанії перевищує середню зарплату в регіоні на 20-50%. Це велике та позитивне відхилення в бік вищих заробітних плат. Крім того, така ситуація свідчить про стабільність та рівномірність виплат у даній галузі загалом. На ринку аудиторських послуг завжди спостерігається підвищений рівень зарплат, оскільки попит на такі послуги завжди високий. Це природно веде до збільшення заробітної плати працівників у цій галузі, і компанія здається дотримуватися цього тренду, що може бути привабливим для фахівців, які розглядають цю компанію як майбутнього роботодавця.

Розглядаючи динаміку витрат на персонал і готовність компанії інвестувати у свій персонал, ми також звернули увагу на інший важливий аспект управління персоналом – час закриття вакансій та залучення нових працівників. Цей показник свідчить про ефективність діяльності команди з найму персоналу і може бути використаний для розрахунку витрат на несвоєчасний найм працівників через відсутність необхідної робочої сили. Давайте проведемо аналіз термінів заповнення вакансій на прикладі компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» за період з 2020 по 2022 рік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Термін закриття вакансій ПрАТ «КПМГ Аудит» 2020-2022 рр.

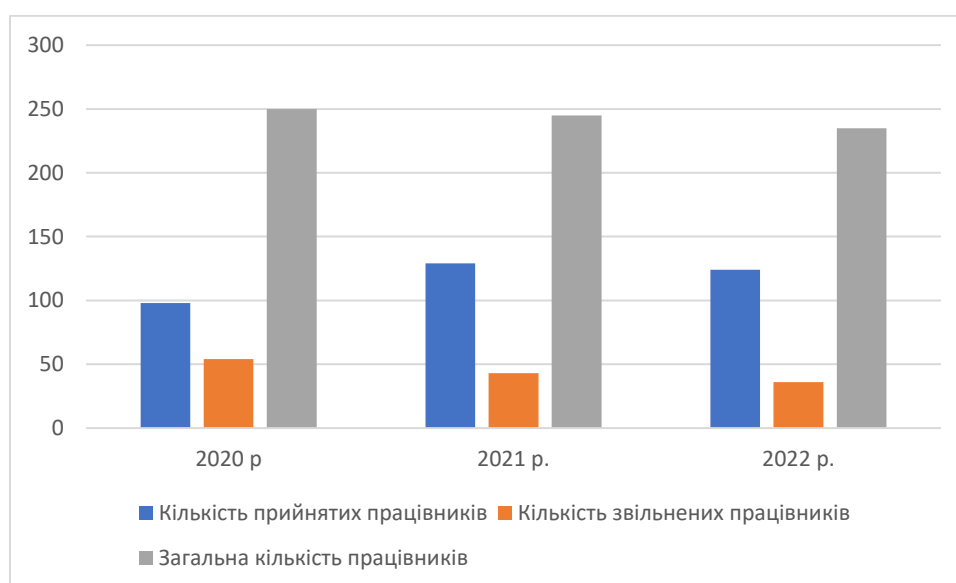
Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Кількість закритих вакансій за період, шт	4578	3690	3132	-888	-558	-19,39	-15,12
Кількість закритих вакансій за період, шт	109	90	87	-19	-3	-17,43	-3,33
Показник тривалості закриття вакансій, днів	42	41	36	-1	-5	-2,38	-12,2

Джерело: розроблено автором за даними [28]

За середнім показником тривалості заповнення вакансій видно, що компанія зазвичай дотримується норм ринку, на якому вона діє. У галузі аудиторських послуг, середній термін заповнення вакансій зазвичай становить близько 40 днів. Проте в 2020 році ми спостерігаємо невелике відхилення від цього показника. Як було відзначено раніше, це може бути наслідком покращення маркетингових кампаній конкурентів. Після початку повномасштабного вторгнення в 2022 році, показник тривалості заповнення вакансій відзначається зниженням. Це може свідчити про підвищену ефективність команди з набору персоналу при роботі в стресових умовах, які виникли внаслідок повномасштабного вторгнення.

Загалом можна зробити висновок, що спеціалісти з набору персоналу в ПрАТ "КПМГ Аудит" працюють ефективно і вміло справляються з викликами, що виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі компанії. Тобто, спеціалісти з набору персоналу готові до нових викликів, що буде вимагати нова програма розвитку персоналу компанії.

Не дивлячись на стабільність роботодавця і велику кількість бонусів і можливостей для співробітників, в компанії спостерігається значний рівень плинності персоналу. Аналіз прийнятих та звільнених працівників вказаний на рис. 2.6.



**Рисунок 2.6 – Відображення прийнятих та звільнених працівників
ПрАТ «КПМГ Аудит» за період 2020-2022 рр.**

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Аналізуючи діаграму, видно, що впродовж трьох останніх років в компанії спостерігається зниження загальної кількості працівників. Це може бути наслідком різних факторів, таких як оптимізація бізнес-процесів, зниження попиту на послуги компанії, ефективніша організація роботи або інші обставини. Однак важливо відзначити, що навіть при зменшенні загальної кількості працівників, кількість нових наймань постійно зростає з кожним роком. Це може вказувати на пошук нових талантів і потребу в спеціалістах зі свіжими навичками та ідеями для підтримки розвитку компанії. Кількість звільнених працівників збільшується, що може вказувати на звільнення через виснаження робітників, оскільки ми побачили в табл. 2.5 факт збільшення тривалості робочої зміни.

У Додатку А ми розглянули ключові індикатори діагностики кадрового потенціалу компанії, обґрунтування їх важливості та методи розрахунку. Ефективна діагностика розвитку персоналу допоможе компанії покращити свою конкурентоспроможність та досягти стратегічних цілей. Нижче у табл. 2.9. вказаний розрахунок ключових показників діагностики розвитку персоналу.

**Таблиця 2.9 – Ключові показники розвитку персоналу
ПрАТ «КПМГ Аудит» за період 2020-2022 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Приріст у 2021 р., %	Приріст у 2022 р., %
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,22	0,22	0,26	0	18
Коефіцієнт задоволеності працівників	0,89	0,96	0,96	7,8	0
Компетентність і навчання, год	9	11	13	22	18
Продуктивність працівників, тис. грн	804,71	1083,13	964,83	34	-11
Коефіцієнт плинності кадрів	0,068	0,05	0,05	-26	0
Коефіцієнт обороту кадрів із прийняття	0,39	0,52	0,53	33	2

Джерело: розроблено автором за даними [26,28]

Зміна коефіцієнтів обороту кадрів зі звільнення та продуктивність працівників у 2022 році пов'язана з початком повномасштабного вторгнення, яке почалось 24 лютого 2022 року. Багато працівників були вимушені залишити свої

міста та країну та не в змозі працювати з різного роду причин. Річний дохід також впав, оскільки на початку війни українські компанії просто не могли собі дозволити проводити аудит.

Якщо аналізувати показник компетентності та навчання не достатньо тільки кількості годин витрачених на навчання, для цього ще потрібні результати тестів, що працівник виконує після проходження курсу. Саме за цим показником можна визначити на скільки надані працівникові знання ним засвоїлись. Оскільки такі дані є конфіденційною інформацією, то ми орієнтуємось на кількість годин затрачених на проходження курсів, з розрахунком на те, що працівник цілком та повністю залучений у процес навчання та проходить тести на кількість балів не менше прохідного.

Щоб проаналізувати показник задоволеності персоналу роботою було проведене анонімне опитування у Google Forms, де працівник зазначав наскільки задоволений роботою за 5-ти бальною шкалою, та за бажанням вказував на недоліки або переваги у письмовій формі, також там працівники могли вказати поради або пропозиції, які б вони хотіли бачити у робочому процесі. Прийнятною оцінкою задоволеності ми вважаємо 4-5 балів. Було опитано усіх працівників компанії. Причинами низьких балів (0-3 бали) були зазвичай: заробітна плата не відповідає кількості та складності роботи та особисті непорозуміння з керівниками проектів.

Для аналізу середнього терміну роботи працівників на позиціях ми запросили дану інформацію у HR-відділу. Термін роботи залежить від того, на яку позицію працівник прийшов першочергово, та навіть не зважаючи на це у компанії кожен рік переглядаються результати твоєї роботи та працівник підвищується у позиції. Середній термін знаходження на кожній позиції, з урахуванням стабільно хорошої роботи представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз середнього терміну роботи працівників на певних позиціях

	Позиція	Термін роботи
Assistant	A1	1 рік
	A2	1 рік
	A3	1 рік
Supervisor	S1	1 рік
	S2	1 рік
	S3	1 рік
Manager	Assistant manager	3 роки
	Manager	3 роки
	Senior manager	3 роки
Partner	Director	3 роки
	Partner	3 роки
	Managing Partner	3 роки

Джерело: розроблено автором за даними [26]

Аналіз ефективності командної роботи у компанії відбувається щоразу після закінчення проекту для кожного працівника окремо. У ПрАТ «КПМГ Аудит» є своя платформа де працівник, після закінчення проекту продає форму, де вказує, яку роботу виконував на проєкті, як співпрацював з клієнтом та аудиторською командою, тобто дає оцінку самому собі. Після цього дана форма направляється на Supervisor даного проєкту, та вже він в цій формі вказує свою оцінку. Останнім кроком в оцінці працівника являється відгук Менеджера проєкту, який вже остаточно оцінює роботу, та ця оцінка потрапляє в базу компанії. Таким чином оцінивши кожного працівника аудиторської команди, можна вирахувати командну ефективність командної роботи.

Загальний аналіз показників кадрового забезпечення у ПрАТ "КПМГ Аудит" підтверджує, що компанія відповідає чинним законодавчим нормам та має задовільні показники щодо кадрів. Традиційний метод оцінки, який базується на окремих коефіцієнтах, таких як плинність персоналу, стабільність, кваліфікація та інші, не завжди дає повну картину щодо ефективності кадрової політики компанії та його конкурентоспроможності.

Для вирішення цієї проблеми запропоновано використовувати метод таксономічного аналізу. Цей метод дозволяє врахувати багатовимірність показників ефективності та подати їх у зрозумілому форматі для кращого розуміння характеристик персоналу. Таксономічний аналіз допоможе виокремити

найбільш вагомі показники, що впливають на ефективність кадрової політики, і виявити можливості для її подальшого удосконалення.

Основні показники, які підлягатимуть аналізу за допомогою таксономічного методу, повинні охоплювати ключові аспекти кадрового забезпечення, такі як ефективність рекрутингу, репутація роботодавця, та ступінь задоволеності працівників умовами праці в компанії.

Для здійснення таксономічного аналізу потрібно створити матрицю спостережень, де для кожної досліджуваної одиниці фіксуються значення різних ознак, як це визначено в формулах Б.1-Б.3 (табл. 2.11) [36].

Таблиця 2.11 – Матриця спостережень для розрахунку показника «рівня розвитку» персоналу ПрАТ «КПМГ Аудит» за період 2020-2022 рр.

	К зв.	К зад.	К пл.	К пр.	К спів.з.
2020	21,6	89,2	6,8	39,2	124,24
2021	17,55	96,33	5,31	52,65	131,02
2022	15,32	95,74	5,11	52,77	158,8
x_j^-	18,16	93,76	5,74	48,21	138,02
σ	2,599	3,231	0,754	6,369	14,952

Джерело: розроблено автором за даними [28,36]

де К зв – коефіцієнт зі звільнення;

К зад - коефіцієнт задоволення працівників;

К пл - коефіцієнт плинності персоналу;

К пр - коефіцієнт прийняття працівників;

К спів.з - коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників всередині компанії і в регіоні.

Наступним етапом є нормування матриці спостережень, яке відображено формулою Б.4 (табл. 2.12) - стандартизація ознак шляхом переходу до їх центрованих безрозмірних значень.

Таблиця 2.12 – Нормована матриця спостережень для розрахунку показника «рівня розвитку» персоналу ПрАТ «КПМГ Аудит» за період 2020-2022 рр.

	К зв.	К зад.	К пл.	К пр.	К спів.з.
2020	1,323	-1,411	1,406	-1,415	-0,922
2021	-0,235	0,795	-0,57	0,697	-0,468
2022	-1,092	0,613	-0,835	0,716	1,39

Джерело: розроблено автором за даними [28,36]

Спочатку потрібно визначити, які показники є стимуляторами, а які дестимуляторами.

- стимулятори - це показники, які характеризують позитивну динаміку розвитку. Чим вище значення такого показника, тим краще;
- дестимулятори - це показники, які характеризують негативну динаміку розвитку. Чим нижче значення такого показника, тим краще.

У цьому випадку показник плинності та звільнення кадрів є дестимуляторами. Тобто, чим нижче ці показники, тим краще. Тому зразковим значенням для них буде найменше значення. Всі інші показники є стимуляторами. Тобто, чим вище ці показники, тим краще. Тому зразковим значенням для них буде найбільше значення (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Найкращі з досліджуваних показників для розрахунку «рівня розвитку» персоналу ПрАТ «КПМГ Аудит» за період 2020-2022 рр.

	К зв.	К зад.	К пл.	К пр.	К спів.з.
2020	1,323	-1,411	1,406	-1,415	-0,922
2021	-0,235	0,795	-0,57	0,697	-0,468
2022	-1,092	0,613	-0,835	0,716	1,39
Z _{0j}	-1,092	0,795	-0,835	0,716	1,39

Джерело: розроблено автором за даними [28,36]

Далі ми розрахуємо відстань кожної одиниці показника до найкращої визначеної (Б.5).

Величина C - це оцінка відстані, на яку може відхилитися досліджувана одиниця від еталонної, і все одно залишатися в межах нормально розподіленої сукупності (Б.6-Б.7).

Далі ми визначаємо середнє квадратичне відхилення (Б.8) і значення проміжного показника «рівня розвитку» (Б.9-Б.10). Всі проведені розрахунки вказані в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Визначення кінцевого показника «рівня розвитку» персоналу для ПрАТ «КПМГ Аудит» за період 2020-2022 рр.

Рік	C_{i0}	C_{0-}	σ_0	C_0	d_i^*	d_i
2020	5,06	2,435	2,001	6,437	0,78608047	0,21391953
2021	2,063				0,32049091	0,67950909
2022	0,182				0,02827404	0,97172596

Джерело: розроблено автором за даними [28,36]

Результати розрахунків показують, що кадрова політика ПрАТ "КПМГ Аудит" є ефективною. Коефіцієнт плинності кадрів за 2020-2022 роки був менше 10%, що свідчить про те, що працівники задоволені своїми умовами праці та не шукають кращої роботи. Показник задоволеності кадрів має тенденцію до збільшення, що також підтверджує ці висновки. Середньомісячна заробітна плата працівників організації зростає швидше, ніж середня заробітна плата в регіоні. Коефіцієнт прийняття персоналу також зростає, що свідчить про те, що компанія є привабливою для молодих спеціалістів. У цілому, ситуація компанії протягом 2020-2022 років характеризується позитивною динамікою розвитку. У 2022 році показник «рівня розвитку» суттєво підвищився. Це пов'язано з ростом майже усіх показників, зокрема заробітної плати та соціального розвитку компанії.

Таким чином, ми встановили основні проблеми, пов'язані з розвитком персоналу, включаючи постійні переробки, обмежену систему мотивації, що обмежується лише підвищенням заробітної плати, і значну плинність персоналу. У наступному розділі ми розглянемо можливі шляхи вирішення цих проблем.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей розвитку персоналу

Для визначення стратегічних цілей розвитку персоналу компанії, ми взяли за основу проблеми, які були виявлені під час аналізу у другому розділі. Нашим завданням є ідентифікувати шляхи подолання цих проблем і обрати та обґрунтувати найбажаніший варіант вирішення усіх аспектів проблем у компанії. Нами запропоновано декілька програм розвитку персоналу, які допоможуть у вирішенні усіх ідентифікованих нами проблем.

Перший варіант - запровадження ACL у роботу відділів. ACL, або Audit Command Language, є програмним засобом, призначеним для автоматизації завдань у сфері аудиту, фінансів та обліку. ACL використовується аудитором для обробки та аналізу великих обсягів даних з різних джерел, зокрема з фінансових систем та баз даних. Основні функції та можливості ACL включають: ACL дозволяє аудиторам використовувати різноманітні аналітичні методи для виявлення аномалій, невідповідностей чи потенційних ризиків в облікових записах та транзакціях; засіб дозволяє швидко фільтрувати та сортувати великі обсяги даних для отримання конкретної інформації; ACL інтегрується з різними джерелами даних, що дозволяє аудиторам отримати доступ до різноманітних даних з різних систем та програм; ACL може бути використаний для перевірки дотримання компанією внутрішніх процедур, правил та регуляторних вимог; засіб дозволяє генерувати різноманітні звіти та висновки на основі аналізу даних. Застосування ACL допомагає автоматизувати та полегшити процеси аудиту, зменшити ризики та виявити потенційні проблеми в облікових записах та фінансових транзакціях [37].

Другий варіант – сертифікація АССА для персоналу. Асоціація професіональних бухгалтерів (Association of Chartered Certified Accountants, АССА) надає міжнародний професійний сертифікат АССА, який є визнаним та поважаним в галузі фінансів, бухгалтерії та аудиту. Сертифікат АССА підтверджує професійну компетентність та знання в галузі фінансів та обліку. Сертифікат АССА покриває широкий спектр фінансових та бухгалтерських питань, включаючи фінансовий облік, аудит, оподаткування, фінансовий менеджмент, корпоративне управління та багато інших аспектів фінансів і бухгалтерії. Цей сертифікат дає можливість працювати в галузі фінансів та обліку, розвивати кар'єру у багатьох країнах та компаніях, і забезпечує високий стандарт професійної якості [38].

Третій варіант – розваги та командобудування. Компанія буде регулярно організовувати розважальні заходи як для працівників, так і для їхніх сімей, сприяючи гармонії між робочим та особистим життям (work-life balance).

Четвертий варіант – залучення нових співробітників. Залучення та навчання нового персоналу сприятиме зниженню навантаження на існуючих співробітників шляхом перерозподілу завдань. Але розробка такої програми потребує ретельних розрахунків, щоб визначити оптимальну кількість працівників, яка б забезпечила успішну реалізацію програми без зайвих витрат та збитків для компанії.

Ми проаналізували кожен програму та визначили, чи вирішує вона всі виявлені нами проблеми (табл 3.1).

Таблиця 3.1 – Програми розвитку персоналу ПрАТ «КПМГ Аудит»

	Запровадження АСЛ	Сертифікація АССА	Розваги та командобудування	Залучення нових робітників
Високі овертайми	+	+	-	+
Мотивація працівників	-	+	+	-
Плинність персоналу	-	+	+	+/-

Джерело: розроблено автором за даними [26,37,38]

Аналізуючи таблицю, стає очевидним, що сертифікація АССА може допомогти вирішити усі існуючі проблем, пов'язаних з персоналом нашої компанії.

В нашій організації маємо проблему з великою плинністю персоналу, що призводить до зростання витрат на постійний найм працівників. Це відбувається через те, що ми інвестуємо час і гроші у навчання наших співробітників, але вони невдовзі покидають нас через відсутність достатньої мотивації та перенавантаження.

Однак ми можемо запропонувати стратегію, що полягає в забезпеченні кар'єрних перспектив для наших працівників, навіть за межами ПрАТ "КПМГ Аудит" у вигляді навчання та надання сертифікатів АССА. Таким чином, ми можемо зберегти талановитих співробітників та встановити стабільну робочу силу, що в довгостроковій перспективі зменшить витрати на найм нового персоналу та покращить загальний результат компанії.

АССА (Association of Chartered Certified Accountants) - це світова професійна організація бухгалтерів та фінансових фахівців, яка надає міжнародно визнаний сертифікат бухгалтера та фінансового менеджера. АССА є однією з провідних організацій, яка спеціалізується на підготовці та сертифікації фахівців у сферах бухгалтерії, фінансів, аудиту та управління. Її ціль - підвищити професійну компетентність та етичні стандарти в цих галузях [38].

Для працівників аудиторських фірм, АССА має особливе значення, оскільки надає їм можливість отримати визнаний у всьому світі статус аудитора та бухгалтера, що забезпечує їхню компетентність та відповідність найвищим професійним стандартам. Ось деякі причини, чому АССА корисна для працівників аудиторських фірм:

1. Міжнародно визнаний статус: АССА є міжнародно визнаним і поважаним сертифікатом в галузях бухгалтерії та аудиту. Його володарі мають можливість працювати у будь-якій країні, де цей статус визнається, що дозволяє аудиторам працювати в глобальному середовищі.
2. Підвищення професійної компетентності: АССА надає глибокі знання та навички в галузі бухгалтерії, фінансів та аудиту. Це допомагає аудиторам виконувати свою роботу більш ефективно та точно.

3. Етичні стандарти: АССА має високі етичні стандарти, які допомагають працівникам аудиторських фірм дотримуватися найвищих стандартів професійної поведінки та етики в своїй роботі.
4. Можливість росту: отримання статусу АССА відкриває двері для росту кар'єри в області аудиту та бухгалтерії. Професійні аудитори можуть очікувати покращення свого статусу та можливостей для росту у своїх аудиторських фірмах.
5. Гнучкість навчання: АССА пропонує гнучку систему навчання, яка дозволяє працівникам аудиторських фірм навчатися на власний ритм і вибирати необхідні предмети та модулі.

Враховуючи всі ці переваги, АССА є важливим інструментом для професійного росту та розвитку працівників аудиторських фірм, дозволяючи їм набути необхідну компетентність та статус для успішної кар'єри в галузі аудиту та бухгалтерії [38].

Отримання сертифікату АССА має велике значення як для індивідуальних фахівців, так і для організацій. Для персоналу, цей сертифікат свідчить про їхню високу професійну компетентність у галузях бухгалтерії, фінансів та аудиту. Він відкриває можливості для кар'єрного росту, підвищення заробітної плати та працевлаштування на міжнародному рівні. Для організацій, підтримка персоналу в отриманні сертифікату АССА може покращити якість фінансової діяльності та аудиторських послуг, зробити їхніх працівників більш конкурентоспроможними та вплинути на позиції на ринку. Також цей сертифікат свідчить про відповідність високим етичним стандартам та довіри, що може позитивно вплинути на репутацію організації серед клієнтів та партнерів. У цілому, сертифікат АССА є цінним активом для розвитку як індивідуальних кар'єр, так і успіху організацій в сферах фінансів та аудиту.

Оплата екзаменів та курсів для співробітників ПрАТ "КПМГ Аудит" може бути організована та виконана різними способами, враховуючи певні деталі та угоди між компанією та своїми працівниками. Ось загальна інформація про те, як це може відбуватися:

1. **Фінансова підтримка ПрАТ "КПМГ Аудит":** компанія може забезпечити фінансову підтримку для оплати екзаменів та підготовчих курсів АССА своїми працівниками. Це може включати в себе оплату реєстраційних внесків, вартості курсів та матеріалів.
2. **Договірні Умови:** ПрАТ "КПМГ Аудит" може встановити договірні умови зі своїми працівниками щодо фінансової підтримки та обов'язків працівників. Це може включати в себе умови повернення коштів або обов'язки працівників працювати в компанії певний строк після отримання сертифікату АССА.
3. **Участь у Навчанні:** ПрАТ "КПМГ Аудит" може надати можливість своїм працівникам брати участь у підготовчих курсах для підготовки до іспитів АССА. Це може включати в себе онлайн-курси або участь у навчальних групах.
4. **Підготовчі Матеріали:** компанія може забезпечити необхідні підручники та навчальні матеріали для працівників, які готуються до іспитів АССА.
5. **Оплата іспитів:** компанія може оплачувати вартість іспитів АССА безпосередньо або може розглядати систему відшкодування витрат працівників після успішної здачі іспитів.
6. **Моніторинг та Підтримка:** компанія може забезпечити моніторинг процесу підготовки своїх працівників та надавати їм підтримку та поради щодо підготовки до іспитів.

Узгоджена система підтримки та фінансової допомоги для оплати курсів та іспитів АССА може бути спроектована таким чином, щоб відповідати конкретним потребам та умовам ПрАТ "КПМГ Аудит" та її працівників. Це допомагає забезпечити успішну підготовку та отримання сертифікатів АССА для фахівців компанії.

Отже, після аналізу ми прийшли до висновку, що стратегія навчання та отримання сертифікатів АССА може стати розв'язанням для всіх існуючих проблем з персоналом у нашій компанії. Ця стратегія відкриває можливості для високорівневого кар'єрного росту не лише в межах нашої компанії, але й за її межами. Тепер нам необхідно визначити всі необхідні кроки і етапи для

впровадження цього проекту розвитку персоналу, і це стане предметом наступного розділу.

3.2. Розробка програми розвитку персоналу ПрАТ «КПМГ Аудит».

У цьому розділі ми докладно розглянемо етапи розробки програми розвитку персоналу для нашої компанії. Ми почнемо з визначення потреб у розвитку персоналу та розрахунку витрат, пов'язаних із здобуттям сертифікату АССА.

Введення обов'язкового отримання диплому АССА (Association of Chartered Certified Accountants) для працівників компанії, такого як КПМГ, може бути складним процесом, що потребує ретельного планування та розрахунків. Етапи та розрахунки, які можна врахувати відображені в рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Етапи впровадження АССА на ПрАТ «КПМГ Аудит»

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Аналіз потреби в сертифікації АССА. Відділу аудиту компанії КПМГ було визначено ролі та посади, які потребують обов'язкової сертифікації АССА. Нижче наведено перелік цих ролей і посад:

- **аудитор (Auditor):** аудитори відіграють ключову роль у проведенні аудиту фінансової звітності клієнтів компанії. Вони відповідають за аналіз фінансових даних, виявлення недоліків та забезпечення відповідності звітності нормативам;
- **спеціаліст з внутрішнього аудиту (Internal Audit Specialist):** ці фахівці виконують внутрішні аудиторські перевірки та дослідження для забезпечення дотримання корпоративних процедур та виявлення можливих ризиків;
- **аналітик фінансової інформації (Financial Information Analyst):** аналітики фінансової інформації вивчають фінансові дані клієнтів та розробляють звіти та рекомендації для покращення фінансової ефективності;
- **партнер з аудиту (Audit Partner):** партнери з аудиту відповідають за стратегічне керівництво відділом аудиту та надзором за аудиторськими проектами. Вони також взаємодіють з клієнтами та забезпечують високий стандарт обслуговування;
- **адвокат (Compliance Officer):** адвокати в аудиторському відділі відповідають за дотримання нормативів та правил, регулюють аудиторську діяльність та забезпечують її відповідність до законодавства.

Вибір цих ролей і посад для сертифікації АССА був здійснений на основі їхнього впливу на аудиторську діяльність компанії КПМГ та відповідно до вимог та стандартів цієї професії. Даний вибір допоможе забезпечити високий рівень професіоналізму та компетентності в обраному напрямку.

Після ретельного аналізу діючих угод та трудових договорів, стосовно відділу аудиту компанії КПМГ, було виявлено, що обов'язкове отримання сертифікату АССА відповідає умовам та вимогам, визначеним у цих документах. Договори передбачають певні зобов'язання та права стосовно навчання та

сертифікації працівників, а також фінансову підтримку для проходження програми навчання АССА.

Відділ аудиту визнав важливість отримання сертифікату АССА для підвищення професійної кваліфікації та забезпечення відповідності міжнародним стандартам аудиту та обліку. Розглянувши всі діючі договори та зобов'язання, відділ аудиту готовий до реалізації цієї стратегії та надання підтримки своїм співробітникам у проходженні програми навчання АССА.

На етапі визначення кількості працівників, які мають отримати сертифікат АССА відділу аудиту компанії КРМГ, було встановлено, що загальна кількість працівників в цьому відділі становить 235 осіб. Ця кількість включає в себе як досвідчених аудиторів, так і інтернів відділу SDC та інших підкатегорій (30 осіб). Після вивчення потреб та обов'язків різних категорій працівників було вирішено, що всі аудитори відділу мають отримувати сертифікат АССА, оскільки він є необхідним для виконання їхніх професійних обов'язків та вимог клієнтів.

Для відділу аудиту компанії КРМГ були визначені вимоги до кандидатів, які прагнуть отримати сертифікат АССА. Потрібно мати на увазі, що ці вимоги можуть варіюватися від одного компанії до іншого, але ось загальні вимоги, які були встановлені для відділу аудиту КРМГ: кандидати мають мати вищу освіту у галузі фінансів, обліку або аудиту. Це може бути бакалаврський чи магістерський ступінь. Кандидати повинні мати певний рівень досвіду роботи в області аудиту або фінансів. Зазвичай вимагається не менше 2-3 років досвіду. Відсутність бар'єрів у володінні англійською мовою, оскільки багато іспитів АССА проводяться саме англійською. Кандидати повинні мати відповідні професійні навички та здатності для виконання аудиторських завдань. Кандидати повинні бути готові до відвідування курсів та підготовки до іспитів АССА, а також виділяти час на самостійну підготовку. Аудиторська діяльність вимагає співпраці в команді та здатності взаємодіяти з клієнтами.

Відділ аудиту компанії КРМГ має визначити строки отримання сертифікатів АССА для своїх працівників. Терміни будуть встановлені з урахуванням індивідуальних особливостей та потреб кожного працівника.

Розраховано, що весь процес отримання сертифікату АССА для відділу аудиту займе приблизно 3-4 роки і включатиме в себе підготовку до іспитів, здачу іспитів, отримання практичного досвіду, а також дотримання всіх вимог АССА. Зараз відділ аудиту активно працює над досягненням цих цілей та поетапним виконанням всіх вимог, необхідних для отримання сертифікатів АССА для свого персоналу.

Для відділу аудиту компанії КПМГ та інших відділів, де обов'язкове отримання сертифікату АССА є актуальним, важливо встановити ефективний процес комунікації та отримання згоди від працівників. Ось як можна розробити цей процес:

- розробка інформаційного матеріалу, який пояснює важливість сертифікації АССА для працівників, можливості для професійного розвитку та підтримку, яку надає компанія;
- проведення зустрічей та брифінгів для працівників відділу аудиту з представниками відділу кадрів та керівництва. Під час цих зустрічей пояснюється необхідність та переваги отримання сертифікату АССА;
- надання можливості працівникам консультуватися індивідуально щодо отримання сертифікату АССА, включаючи вартість, часові зобов'язання та плани професійного розвитку;
- підготовка офіційної документації, яка містить умови участі у програмі отримання сертифікату АССА, зокрема, згоду працівників;
- визначення, чи готові працівники відділу аудиту взяти на себе зобов'язання та розвивати свої навички для отримання сертифіката АССА. Запит про підписання згоди;
- Надання працівникам можливості обговорити свої питання, сумніви та потреби в підтримці в процесі отримання сертифіката;
- забезпечення доступу до ресурсів та підтримки для працівників в процесі навчання та підготовки до іспитів АССА;
- введення системи відстеження та моніторингу, яка допомагає визначити прогрес та успішність працівників під час отримання сертифіката АССА;

- офіційне оформлення згоди працівників на отримання сертифіката АССА та їхнє зобов'язання дотримуватися умов отримання сертифікату;
- надання можливості для корекції планів та змін у випадку зміни умов або потреб працівників;
- постійна відзвітність перед працівниками щодо ходу програми отримання сертифіката АССА та забезпечення відкритості у комунікації.

Вибір навчальних програм. Для відділу аудиту компанії КПМГ рекомендується вибрати навчальні програми, які відповідають специфіці аудиторської діяльності і вимогам АССА. Програми мають бути спрямовані на підготовку аудиторів та фахівців з фінансового аналізу. Нижче перераховані актуальні навчальні програми, які можуть бути вибрані для відділу аудиту КПМГ:

1. **АССА Qualification (реєстрація на всі 13 іспитів):** ця програма передбачає здавання всіх 13 іспитів АССА, включаючи екзамени з фінансового аудиту, управлінського обліку, фінансового менеджменту та інших ключових предметів, які важливі для аудиторської діяльності. Зазвичай, студенти займаються АССА протягом 2-3 років. При цьому вони можуть здавати іспити кілька разів на рік, якщо не вдається вперше. Це може зайняти до 4-5 років, якщо дозволити додаткові спроби для кожного іспиту.
2. **DipIFR (Diploma in International Financial Reporting):** ця програма фокусується на міжнародних стандартах фінансової звітності та допоможе аудиторам розуміти та застосовувати їх в роботі. Тривалість підготовки до DipIFR може бути від 3 до 6 місяців, в залежності від попереднього досвіду та інтенсивності навчання.
3. **DipAF (Diploma in Accounting and Finance):** ця програма надасть змогу розвинути навички у сфері фінансів та бухгалтерії, що є важливими для аудиторської діяльності. Тривалість підготовки до DipAF також може бути від 3 до 6 місяців, в залежності від попереднього досвіду та навчання.
4. **Професійні підготовчі курси для аудиторів:** додаткові підготовчі курси можуть бути встановлені для підготовки працівників до конкретних іспитів та вдосконалення їхніх аудиторських навичок. Тут тривалість може

варіюватися від кількох тижнів до кількох місяців, залежно від обраного курсу та його інтенсивності.

Залежно від потреби та ролі кожного аудитора відділу, може бути визначено комбінацію зазначених програм. Кількість іспитів, які потрібно здавати, залежатиме від обраної кваліфікації та програми.

Важливо співпрацювати зі спеціалізованими освітніми установами або навчальними партнерами АССА для забезпечення якісної підготовки та здавання іспитів.

Для розрахунку загальних витрат на навчання кожного працівника включіть всі можливі витрати, які можуть виникнути в процесі навчання. Ось загальний розрахунок витрат для кожної програми відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на кожну програму отримання АССА сертифікату, дол. США

	Реєстрація на іспити	Підручники та навчальні матеріали	Підготовчі курси	Витрати на перевезення на іспити	Інші додаткові витрати
ACCA Qualification	200 за кожен іспит	300-500	1,000 – 1,500	200 – 400	300 – 500
DipIFR (Diploma in International Financial Reporting)	-	100 – 200	500 – 1,500	200 – 400	100 – 200
DipAF (Diploma in Accounting and Finance)	-	100 – 200	500 – 1,500	200 – 400	100 – 200
Професійні підготовчі курси для аудиторів	-	100 – 200	500 – 2,000	200 – 400	100 – 200

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Загальна вартість навчання буде залежати від обраних програм, кількості іспитів, рівня інтенсивності та регіону. Також враховуйте можливість фінансування навчання частково або повністю компанією.

Фінансування навчання. Ми вирішили фінансувати проект впровадження навчання АССА, використовуючи загальний бюджет компанії. Цей вибір обумовлений декількома факторами. По-перше, програми навчання АССА

передбачають проведення сесій здачі іспитів лише 4 рази на рік, що дозволяє компанії розподілити фінансові витрати на більш тривалий період. Це означає, що компанія не зобов'язана виплачувати повну суму одразу, і це не сильно відобразиться на фінансовому стані компанії.

Крім того, ми також розглядаємо можливість фінансування за результатами. Це означає, що працівники матимуть можливість перездавати іспити ACCA двічі. Першу спробу фінансуватиме компанія, але якщо працівник не зможе успішно скласти іспит, він буде зобов'язаний оплатити наступну спробу самостійно. Ця модель дозволяє стимулювати працівників до успішної здачі іспитів, зменшуючи фінансове навантаження на компанію у випадку неуспіху.

Такий підхід до фінансування дозволить нам забезпечити ефективно впровадження навчальної програми ACCA, зберігаючи фінансову стійкість компанії і мотивуючи працівників до досягнення високих результатів у своєму навчанні.

Розрахунок всіх витрат на отримання загального ACCA сертифікату для всіх осіб відділу аудиту, що працюють за спеціалізацією не менше 2 років (150 працівників) наведено у табл 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок загальних витрат на отримання ACCA сертифікату, дол. США

	Витрати на одного працівника	Загальні витрати	Загальні витрати на 1 фінансовий рік
ACCA Qualification	4,400	660,000	165,000
DipIFR (Diploma in International Financial Reporting)	1,000	150,000	37,500
DipAF (Diploma in Accounting and Finance):	1,000	150,000	37,500
Професійні підготовчі курси для аудиторів	1,000	150,000	37,500
		Всього:	277,500

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Підготовка до іспитів. Спільно з працівниками, в індивідуальному порядку, буде складено графік навчання та підготовки до здачі іспитів ACCA. Даний графік буде залежати від завантаженості на основних проектах роботи. На

нашу думку найкращим рішенням буде виділення половину робочого дня на прослуховування курсів та підготовки та нішу половину на роботу на запланованих проектах. З таким розрахунком навчання буде продовжуватись 3 тижні перед однією сесією. Також графіки будуть створені так, щоб у команди одного проекту одночасно всі працівники не були відправлені на курси. Тобто, щоб на проекті завжди були задіяні працівники [39].

Для проведення курсів з підготовки до іспитів АССА, всі працівники будуть розділені на дві підгрупи для кожного виду іспитів. Кожна з цих підгруп буде отримувати навчання від офіційних представників АССА. Це означає, що для кожного типу іспиту, наприклад, фінансового, податкового, аудиторського тощо, всі працівники будуть розділені на дві окремі групи. Одна група розпочне навчання в певні дні тижня, і інша група - в інші. Це дозволить відправити працівників на навчання, не залишаючи без нагляду та допомоги тих, які залишаються на роботі.

Офіційні представники АССА будуть викладачами цих курсів. Вони мають необхідний досвід та знання для підготовки працівників до іспитів. Це гарантує високу якість навчання та відповідність програмі АССА. У такий спосіб працівники матимуть можливість здобути необхідні знання та навички для успішної здачі іспитів, не залишаючи роботу на проектах без відповідного контролю та координації.

Здача іспитів. Здача іспитів АССА - це важливий крок у процесі отримання цього сертифікату. Давайте розглянемо, як зазвичай здаються іспити АССА:

1. **Реєстрація:** вибираєте дату та місце проведення іспиту, заповнюєте необхідні форми та сплачуєте відповідну реєстраційну плату. Всі ці дії виконує роботодавець, обов'язки працівника – надати всі потрібні документи.
2. **Сесії іспитів:** іспити АССА зазвичай проводяться чотири рази на рік - в березні, червні, вересні та грудні. Процедура іспиту полягає у відповіді на питання або виконанні завдань, що вимагають розуміння та використання теоретичних знань.

3. **Оцінювання:** після складання іспиту результати оцінюються. Зазвичай це займає деякий час, і результати оголошуються після завершення перевірки.
4. **Повторна здача:** якщо працівник не склав іспит з першої спроби, він має можливість перездати його в наступну сесію. Однак повторну спробу може бути необхідно фінансувати самостійно, якщо це передбачено фінансовими умовами.
5. **Отримання сертифікату:** після успішного складання всіх необхідних іспитів та виконання інших вимог програми, працівники отримують сертифікат АССА, який підтверджує їхню кваліфікацію в області фінансів, обліку та аудиту.

Практичний досвід. Отримання сертифіката АССА передбачає набуття практичного досвіду в галузі фінансів, обліку та аудиту. Цей практичний досвід є важливою частиною кваліфікаційних вимог і допомагає підтвердити, що працівник не лише теоретично ознайомлений з матеріалом, але також має навички в їхньому практичному використанні. Давайте розглянемо основні аспекти отримання практичного досвіду для сертифіката АССА:

1. **Вимоги до практичного досвіду:** АССА встановлює певні вимоги до практичного досвіду, які повинні виконувати кандидати. Це може включати в себе певну тривалість практичного досвіду та його розділення на конкретні області, такі як аудит, фінанси, податки тощо.
2. **Підтвердження досвіду:** працівник повинен зібрати докази свого практичного досвіду, які можуть включати в себе робочі звіти, рецензії, рекомендації та інші документи, що підтверджують його робочий досвід.
3. **Запис в щоденнику:** деякі організації вимагають ведення щоденника, в якому працівник фіксує свої робочі обов'язки та досягнення.
4. **Оцінка практичного досвіду:** після завершення практичного досвіду, кандидат повинен пройти оцінку та здачу звіту, в якому він демонструє свої навички та знання, набуті під час практики.

5. Підтвердження АССА: після успішного завершення всіх вимог, включаючи практичний досвід, працівник отримує сертифікат АССА, який свідчить про його кваліфікацію у галузі фінансів, обліку та аудиту.

Отримання практичного досвіду для сертифіката АССА є важливою частиною процесу і дозволяє підтвердити високий рівень кваліфікації та готовність до роботи в цій галузі.

Оцінка успішності, моніторинг та корекція. Ми вирішили об'єднати ці 2 пункти оскільки вони тісно взаємопов'язані.

Для оцінки успішності ми обрали оцінку від наставника та самооцінку як методи оцінки успішності під час підготовки до іспитів АССА, ви враховуєте різні джерела фідбеку та оцінюєте прогрес працівників із двох різних перспектив. Такий підхід може бути дуже цінним і допомагати отримати більш об'єктивну картину їхнього навчального прогресу.

Навчальний відділ чи викладачі можуть оцінювати прогрес працівників на основі своїх спостережень та знань про навчальну програму. Вони можуть враховувати участь працівників на заняттях, якість їхніх відповідей та виконання завдань, а також загальний рівень участі в навчанні.

Працівники можуть оцінювати свій власний прогрес, враховуючи власне розуміння та відчуття навчального матеріалу. Вони можуть оцінювати свій рівень підготовки, визначати, наскільки вони готові до здачі іспитів АССА, та визначати області, де вони відчують потребу у покращенні.

Результати іспитів АССА є об'єктивним показником знань та навичок працівників. Вони відображають їхню здатність успішно відповідати на питання та розв'язувати завдання відповідно до вимог іспитів.

Поєднуючи ці три джерела оцінки, ви можете отримати більш повну та об'єктивну картину прогресу працівників під час підготовки до іспитів АССА. Це дозволяє вам вчасно виявляти можливі проблеми та допомагати працівникам досягти успіху в своєму навчанні.

Система моніторингу та корекції успішності навчання працівників до іспитів АССА в нашій компанії є високо інтегрованою та ефективною, завдяки

особистим кабінетам для кожного працівника та доступу роботодавця до них. Ось деякі ключові особливості цієї системи:

- кожен працівник має особистий кабінет, де відображаються всі необхідні навчальні матеріали, домашні завдання та інші ресурси, пов'язані з підготовкою до іспитів АССА. Це надає працівникам зручний доступ до навчального контенту;
- в кабінеті кожного працівника відображаються усі досягнення, такі як виконані завдання, результати тестів та іспитів, а також статуси проходження курсів. Це дозволяє працівникам відстежувати свій навчальний прогрес та визначати області, де вони можуть потребувати додаткової уваги;
- роботодавець має доступ до кабінетів кожного працівника, що дозволяє відслідковувати прогрес або регрес у навчанні. Він може перевіряти результати іспитів та визначати, які працівники потребують додаткової підтримки або корекції;
- на основі відстеження успішності, роботодавець може організовувати регулярні зустрічі та обговорення із працівниками. Під час цих обговорень вони можуть аналізувати навчальний прогрес та визначати подальші дії для покращення результатів;
- якщо під час моніторингу виявлені області, де працівники потребують покращення, роботодавець та працівники можуть спільно планувати корекційні заходи. Це може включати в себе додаткові навчальні ресурси, індивідуальні консультації, або зміни в графіку навчання.

Завдяки цій системі, ми можемо забезпечувати ефективний моніторинг та корекцію успішності працівників під час підготовки до іспитів АССА, забезпечуючи їхній навчальний прогрес та покращення результатів.

Випуск сертифікатів АССА. Після успішного завершення навчання, включаючи успішну здачу всіх обов'язкових іспитів АССА, працівники отримують можливість отримати офіційний сертифікат від АССА. Це свідчить про їхні знання

та кваліфікацію в галузі фінансів та обліку. Компанія може організувати церемонію вручення сертифікатів, щоб відзначити досягнення працівників та підкреслити їхню важливість. Ця подія може включати нагороди та привітання від вищого керівництва. Після видачі сертифікатів, компанія повинна дбати про їхнє збереження та відстеження. Кожен сертифікат повинен бути акуратно збережений та легко доступний для перевірки.

Відданість компанії. Однією з ключових ознак відданості компанії є готовність працівників постійно підвищувати свою кваліфікацію та вдосконалювати свої навички. Це може включати в себе участь в додаткових навчальних програмах та курсах.

Професійний розвиток працівників є важливим аспектом відданості компанії. Продовження навчання та постійне вдосконалення допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Відданість також проявляється в готовності співпрацювати з іншими членами команди та надавати зворотний зв'язок для покращення робочих процесів та досягнення цілей компанії.

Віддані працівники демонструють лояльність та відданість компанії, виконуючи свої обов'язки на високому рівні та допомагаючи досягати успіху організації.

Отримання сертифікату АССА є важливим кроком у розвитку персоналу та підвищенні професійного рівня співробітників компанії. Ця акредитація свідчить про високий рівень знань і кваліфікацію у галузі фінансів, обліку та аудиту. Отримання сертифікату АССА вимагає від працівників великих зусиль, але водночас відкриває перед ними безліч можливостей.

Цей процес вимагає від працівників не лише вивчення теоретичного матеріалу, але й практичного застосування отриманих знань у реальних умовах роботи. Підготовка до іспитів АССА включає в себе інтенсивне навчання, самостійну роботу, індивідуальний підхід та бажання досягати високих результатів.

Отримання сертифікату АССА також свідчить про відданість компанії та готовність працівників вдосконалювати свої навички та знання. Це підкреслює важливість професійного розвитку і сприяє підвищенню якості роботи та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Завдяки отриманню сертифікату АССА, працівники стають більш кваліфікованими та компетентними в своїй галузі, що приносить користь як їм особисто, так і компанії в цілому. Такий підхід до професійного розвитку сприяє досягненню спільних цілей і зміцнює відносини між співробітниками та організацією.

Отже, ми визначили всі аспекти впровадження програми розвитку персоналу для ПрАТ "КПМГ Аудит" та врахували усі особливості, які характерні саме для цієї компанії. Ми провели аналіз інфраструктури, зрозуміли потреби персоналу та розробили докладний план дій для впровадження програми. Крім того, ми ретельно розрахували бюджет програми, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та підтримати виконання поставлених завдань.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої програми розвитку персоналу.

У цьому розділі ми проведемо оцінку ефективності запропонованої програми розвитку персоналу використовуючи методику Кіркпатрика. Мета цього аналізу - визначити, яким чином програма вплине на чистий прибуток компанії та чи будуть вкладені кошти в цю програму ефективними інвестиціями.

Оцінка ефективності за методикою Кіркпатрика (Kirkpatrick) - це широко визнаний підхід для вимірювання результатів і впливу навчання та розвитку на організацію. Конкретно для компанії, як КРМГ, яка спеціалізується на послугах у сфері аудиту, податків, консалтингу та інших областях, оцінка ефективності навчання дуже важлива, оскільки вона дозволяє переконатися, що співробітники

розвиваються та набувають компетенції, необхідні для досягнення бізнес-цілей компанії.

Методика Кіркпатрика включає чотири рівні оцінки ефективності навчання [22, с.407]:

1. Рівень 1: Реакція учасників (Reaction):

Перший рівень оцінки ефективності навчання зосереджений на реакції самих учасників навчання. Основна мета цього рівня - з'ясувати, як учасники сприйняли навчання, наскільки вони задоволені проходженням курсу та чи вважають його корисним для своєї роботи. Для КРМГ це може бути дуже корисним для визначення загального ставлення співробітників до навчання та оцінки його якості.

Докладніше, рівень "Реакція учасників" включає в себе наступні елементи: оцінка задоволеності, корисність для роботи, цікавість програми, складність та доступність матеріалу.

Оцінка цього рівня може проводитися за допомогою анкет, опитувань, електронних опитувань або групових обговорень. Результати на цьому рівні допомагають оцінити загальне сприйняття навчання співробітниками та визначити, чи необхідні покращення в якості навчальних програм або методів, які використовуються. Наприклад, якщо більшість учасників висловлює незадоволеність якістю матеріалів, це може вказувати на необхідність їх оновлення або покращення.

2. Рівень 2: Навчання (Learning):

Оцінка цього рівня включає в себе наступні аспекти:

- **Вимірювання знань та навичок:** учасники навчання проходять спеціальні тести, завдання або інші форми оцінки, щоб визначити, наскільки їхні знання та навички покращилися після завершення навчання. Вимірювання зазвичай базується на конкретних цілях та об'єктивних показниках, які повинні були бути досягнуті.

- **Мотивація учасників:** учасники також можуть оцінювати, наскільки навчання стимулювало їх до покращення та досягнення кращих результатів у

роботі. Вимірювання мотивації може допомогти визначити, чи було навчання ефективним стосовно мотивації персоналу.

- **Спостереження під час навчання:** Іноді можуть проводитися спостереження під час навчання, зокрема під час виконання контрольних вправ або рольових ігор. Це дозволяє отримати конкретний внутрішній погляд на навчання та покращення учасників.

Результати на рівні "Навчання" допомагають підтвердити, наскільки успішним було засвоєння матеріалу та розвиток навичок учасників. Цей рівень може бути особливо корисним для КРМГ, оскільки вони мають високі вимоги до знань та навичок своїх співробітників, і ця оцінка може допомогти підтвердити досягнення цих вимог.

3. Рівень 3: Застосування (Behavior):

Третій рівень оцінки ефективності навчання за моделлю Кірпатрика зосереджений на тому, наскільки успішно учасники навчання можуть застосовувати набуті знання та навички на своїх робочих місцях. Для КРМГ це означає, що після завершення навчання їх співробітники повинні бути здатні ефективно використовувати отримані знання у практиці.

Оцінка рівня "Застосування" може включати в себе наступні елементи:

- **Впровадження навчальних знань:** учасники повинні показати, що вони здатні застосовувати знання, які вони отримали під час навчання, у реальній роботі. Наприклад, вони можуть бути попрошені розв'язати конкретні завдання або вирішити проблеми, використовуючи отримані знання.

- **Використання ключових показників ефективності (КРІ):** учасники можуть бути оцінені за тим, наскільки вони впроваджують нові підходи, методи або стратегії на практиці та чи це призвело до покращення результатів. Наприклад, якщо одним з цілей навчання було покращення внутрішньої аудиторської роботи, то КРІ може полягати в зменшенні кількості помилок в аудиторських звітах після навчання.

- **360-градусна оцінка:** організація може використовувати оцінку співробітників за допомогою інших колег, керівників, підлеглих та клієнтів, щоб

визначити, чи стали учасники більш ефективними після навчання. Це може включати оцінку їхніх міжособистих навичок, комунікативних здібностей та здатності до розв'язання проблем.

Приклади для KPMG можуть включати:

- Після проходження навчання з аудиту та аналізу фінансової звітності співробітники здатні ефективніше виконувати фінансовий аудит та видають менше недоречних рішень.
- Учасники навчання, які взяли курс з ризик-менеджменту, впроваджують нові практики у визначенні та контролі ризиків у фінансових операціях, що призвело до зменшення ризиків для клієнтів компанії.
- Внутрішні аудитори, які успішно пройшли курс з аудиторських перевірок після навчання, можуть ефективніше виявляти інциденти фінансових недоречностей під час аудиту, що призводить до підвищення якості аудиторських послуг.

Оцінка цього рівня надає організації можливість визначити, наскільки навчання впливає на реальну роботу та результати співробітників, і допомагає визначити, чи доцільно продовжувати і поглиблювати навчання в конкретних областях.

4. Рівень 4: Результати (Results):

Цей рівень оцінки ефективності навчання зосереджений на визначенні реальних змін у бізнес-показниках компанії в результаті навчання. Результатом проходження усіх курсів АССА та отримання сертифікатів працівниками буде зменшення ризиків для компанії. Це може включати в себе зменшення можливості виникнення фінансових або репутаційних ризиків.

Також одним з результатів є якісніша робота працівників, знання деталей у різних сферах індустрії та промисловості, що допоможе скоротити час на закриття великих проектів, тобто кількість виконуваних проектів збільшиться.

Оскільки компетентність працівників та якість наданих послуг збільшиться, то компанія має повне право на збільшення цін на свої послуги. Наразі аудит середньої компанії коштує 50,000\$. Ми плануємо поступове підвищення ціни на

10% кожного року, оскільки отримання сертифікатів АССА для усіх співробітників буде відбуватись поступово, в залежності від того, яка кількість іспитів уже було складено, або зараховано опираючись на вже існуючий диплом вищої освіти (всього може бути автоматично зараховано до 5 іспитів).

Також, з отриманням сертифікату АССА зросте середня заробітня плата працівника. Зріст планується приблизно на 40-50%, тобто буде становити 50 850 грн. Також, стабільно кожного року через індексацію заробітна плата зростає приблизно на 10%. Оскільки отримання сертифікату вимагає в середньому 4 роки, та залежить від кожного працівника індивідуально припустимо, що зростання кожного року буде 20% (40%/4 + 10%).

Наразі за фінансовий рік (01.10.2022-30.09.2023) команда аудиту випускає приблизно 115 проектів. Оскільки швидкість випуску проектів зростає, планується випуск на 5 проектів більше щороку.

Для навчання буде вибрано програму АССА Qualification, яка становить 165,000\$.

Для розрахунку чистого прибутку чи внесемо всі витрати на заробітню плату до собівартості, а всі витрати на навчання до інших витрат (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Вплив навчання на чистий прибуток

ПрАТ «КПМГ Аудит», тис. грн

Показники	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	226,736	235,986	246,161	257,353	269,665
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-124,156	-125,749	-127,661	-129,955	-132,708
Всі інші витрати та доходи (вкл. витрати на збут, адміністративні)	-100,995	-107,060	-113,165	-119,270	-125,375
Чистий прибуток	1,585	3,177	5,335	8,128	11,582

Джерело: розроблено автором за даними [28, 38]

З табл. 3.3 видно, що прибуток поступово зростає кожен рік. Цей зріст може бути не надто швидким, але він є стабільним та послідовним. Це означає, що програма, яка дозволяє працівникам отримувати сертифікати АССА, є ефективною.

Такий стабільний ріст прибутку може свідчити про деякі переваги програми. Вона може покращувати професійні навички та знання працівників, роблячи їх більш кваліфікованими та здатними надавати високоякісні аудиторські послуги. Це в свою чергу може призвести до залучення нових клієнтів та збільшення довіри існуючих клієнтів.

Також можливо, що програма допомагає розвивати нові напрямки або послуги, які стають більш популярними серед клієнтів. В цьому випадку прибуток може зростати завдяки розширенню спектру послуг, які надає компанія.

У будь-якому випадку, стабільний зріст прибутку свідчить про те, що програма отримання сертифікатів АССА діє вигідно і вносить позитивний внесок у діяльність компанії.

Оцінка результатів може виконуватися за допомогою конкретних показників, які вимірюються до і після навчання. Важливо точно визначити, які показники є ключовими для KPMG і які зміни можуть бути призвані навчанням АССА. Результати на цьому рівні надають об'єктивні дані про те, як навчання вплинуло на фінансовий успіх і роботу компанії, і чи було вкладені гроші в навчання виправданими.

Важливо зазначити, що цей рівень є найбільш об'єктивним і показує прямий вплив навчання на бізнес-показники. Однак для більш точної оцінки необхідно враховувати інші фактори, що можуть вплинути на результати, окрім навчання.

Удосконаленням моделі Кіркпатрика є введення п'ятого рівня оцінки - ROI (Return on Investment), що вимірює віддачу від інвестицій у навчання.

Визначимо ROI для 2023 року, після введення програми розвитку персоналу в дію (3.1).

$$ROI = \frac{269,665 - 226,736 - 165\$*37}{165\$*37} = 6,03 \quad (3.1)$$

ROI на рік 2023 становить 6,03 після введення програми розвитку персоналу та отримання сертифікату АССА. Це означає, що компанія отримала прибуток, який дорівнює 6,03 разів більше витрат, інвестованих у навчання свого персоналу.

Отриманий показник ROI є дуже обнадійливим і свідчить про високу ефективність програми розвитку персоналу та отримання сертифікату АССА. Ця

програма принесла значний прибуток компанії у 2023 році, що свідчить про її успішність.

Ефективність інвестицій в розвиток персоналу можна розраховувати на кожному етапі впровадження програми. Оцінка ефективності проводиться як відношення доходів до витрат на кожному етапі розвитку персоналу.

Розрахуємо даний показник для кожного етапу впровадження програми розвитку (табл 3.5)

Таблиця 3.5 – Ефективність інвестицій у людський капітал на кожному етапі впровадження програми розвитку персоналу, тис. грн

Показники	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
Продуктивність персоналу (1-го робітника)	964,83	1004,19	1043,56	1082,92	1122,28
Ефективність інвестицій в людський капітал	-	11,93	23,86	35,78	47,71

Джерело: розроблено автором за даними [28,38]

Бачимо, що ефективність інвестицій у людський капітал з кожним етапом зростає. Це свідчить про те, що програма навчання та розвитку персоналу виявляється дедалі більш корисною та прибутковою для організації. З кожним етапом розвитку персоналу досягаються більші позитивні зміни у продуктивності, якості роботи та інших бізнес-показниках.

Цей зростаючий ефект підтверджує важливість інвестицій у навчання та розвиток персоналу для компанії. Ці інвестиції можуть призвести до покращення продуктивності працівників, збільшення якості продукції чи послуг, зменшення ризиків та інших позитивних наслідків для бізнесу. Таким чином, виходячи із зростаючого показника ефективності, можна стверджувати, що інвестиції в розвиток персоналу є вигідним та доцільним кроком для організації.

Частковий економічний ефект (ΔC) від навчання персоналу обчислюється як різниця між вартістю бізнес-процесу до та після навчання (3.2):

$$\Delta C = 66,550\$ * 135 - 50,000\$ * 115 = 2,243,250 \$ \quad (3.2)$$

Позитивний значення ΔC свідчить про те, що навчання мало позитивний вплив на вартість бізнес-процесу. Таким чином, на даному етапі можна зробити

висновок, що навчання персоналу виявилось корисним і позитивно вплинуло на вартість бізнес-процесу, що є обіцяючим для подальшого розвитку організації.

Чистий частковий економічний ефект (ΔCN) обчислюється як різниця між ΔC та вартістю програми навчання (витратами на навчання) (3.3):

$$\Delta CN = 2,243,250\$ - 165,000\$*4 = 1,574,250\$ \quad (3.3)$$

За даними розрахунків, програма навчання призвела до збільшення вартості бізнес-процесу, що перевищує витрати на навчання. Це може свідчити про покращення продуктивності праці, якості роботи або інші позитивні зміни в бізнес-процесах компанії після навчання.

При порівнянні різних варіантів навчання, таких як програми, методи, тривалість і розташування, корисно визначити їхню ефективність. Методика оцінки ефективності навчання (ΔCN_o) дозволяє встановити відповідність між ресурсами, витратами та результатами. Формула для розрахунку ΔCN_o має наступний вигляд:

$$\Delta CN_o = \frac{2,243,250\$}{165,000\$*4} = 3,4 \quad (3.4)$$

Отже, навчання є ефективним, оскільки показник більше 0.

Для бізнесу, додатковий показник ефективності визначається як співвідношення чистого прибутку до витрат (3.5):

$$dN = \frac{2,243,250\$ - 165,000\$*4}{165,000\$*4} = 2,39 \quad (3.5)$$

Оскільки прибутковість більше нуля, це свідчить про прибутковість діяльності, в іншому випадку витрати на навчання не виправдовуються з економічної точки зору.

Для детальної оцінки впливу запропонованої програми розвитку персоналу на кінцевий "показник розвитку" персоналу необхідно визначити, як змінилися ключові показники та коефіцієнти, що використовуються для його розрахунку. У подальшому, у таблицях 3.6 та 3.7, ми проведемо узагальнення та прогнозування напряму змін цього показника. Це дозволить докладно розглянути, як впровадження програми розвитку персоналу може вплинути на ключові аспекти розвитку персоналу та які конкретні зміни можна очікувати у майбутньому. Після

впровадження АССА сертифікації компанії можливі зміни у вказаних коефіцієнтах:

1. **Коефіцієнт задоволеності:** можливе збільшення, оскільки сертифікація може сприяти професійному розвитку працівників і підвищенню їхнього задоволення від роботи.
2. **Коефіцієнт звільнення:** можливе зменшення, оскільки сертифікація може покращити кваліфікацію персоналу, зробити їх більш конкурентоспроможними на ринку праці, та сприяти збереженню талановитого персоналу.
3. **Коефіцієнт плинності:** можливе зменшення, оскільки покращення кваліфікації та розвиток працівників може збільшити їхню лояльність до компанії.
4. **Коефіцієнт прийняття:** можливе збільшення, оскільки сертифікація може залучити більше кваліфікованих працівників, які шукають можливості для професійного розвитку.
5. **Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати:** можливе збільшення, оскільки сертифіковані працівники можуть очікувати вищої оплати за їхні збільшені навички та кваліфікацію.

Таблиця 3.6 – Зміни коефіцієнтів у складниках формули визначення «рівня розвитку персоналу»

	К зв.	К зад.	К пл.	К пр.	К спів.з.
X_{ij}	↓	↑	↓	↑	↑
x_{j-}	↓	↑	↓	↑	↑
σ	↓	↑	↓	↑	↑
Z_{ij}	↓	↑	↓	↑	↑
Z_{oj}	↓	↑	↓	↑	↑

Джерело: розроблено автором за даними [28,36]

Таблиця 3.7 – Зміни складників формули визначення «рівня розвитку персоналу»

C_{i0}	C_{o-}	σ_0	C_0	d_i^*	d_i
↓	↓	↓	↓	↓	↑

Джерело: розроблено автором за даними [28,36]

За узагальненими змінами у всіх аспектах коефіцієнтів "рівень розвитку персоналу" буде зазнавати зростання. Іншими словами, існує малий ризик того, що програма розвитку персоналу несприятливо вплине на його фінансові показники, компанія не отримає необхідний рівень прибутку, і не буде виділяти достатньо уваги на розвиток свого персоналу.

На основі проведених розрахунків та аналізу ефективності програми розвитку персоналу можна зробити висновок, що ця програма є ефективною. Результати показують, що впровадження цієї програми призвело до позитивного впливу на бізнес-процеси компанії. Ми виявили, що кінцевий «показник розвитку» персоналу буде зростати завдяки впровадженню ACCA сертифікації в компанії. Прибуток зростає з кожним роком, і хоча зміни є повільними, вони є стійкими та впевненими. Виразний позитивний ROI свідчить про те, що інвестиції в навчання персоналу виправдовують себе, і програма розвитку персоналу допомагає підвищити продуктивність та прибуток компанії.

ВИСНОВКИ

Персонал є ключовим ресурсом будь-якої організації, і його розвиток має стратегічне значення для досягнення успіху та конкурентоспроможності на ринку. Сьогоднішні організації стикаються з постійними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, тому необхідно мати ефективну програму розвитку персоналу, яка сприяє адаптації до нових викликів та розвитку компетентностей співробітників. Така програма дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, збільшувати продуктивність праці, підвищувати якість наданих послуг та забезпечувати стійкий ріст прибутку.

Під час написання роботи, вивчено всі важливі етапи, які входять в процес складання програми розвитку персоналу для компанії. Враховуючи особливості цього процесу, можна виокремити такі основні етапи: аналіз потреб, планування та стратегія, розробка навчальних заходів, впровадження та навчання, оцінка ефективності, корекція і вдосконалення.

В роботі розглянуто різні підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу. Зокрема, ми детально описали метод оцінки, запропонований Д. Кіркпатриком. Цей метод дозволяє визначити, наскільки ефективно програма розвитку персоналу впливає на результати компанії, а також визначити, чи виправдовуються інвестиції в цю програму.

При написанні роботи обрано ПрАТ "КПМГ Аудит" для аналізу та розробки програми розвитку персоналу через ретельний аналіз її конкурентоспроможності. Використовуючи матрицю ВКГ, ми визначили, що компанія знаходиться в сегменті "важкі діти", що підкреслює важливість розвитку персоналу для успішного функціонування на цьому ринку. Тимчасове позиціонування ПрАТ "КПМГ Аудит" як "Важкі діти" в матриці БКГ може бути зумовлене деякими конкретними обставинами або факторами, які вплинули на його ринкову частку і темпи зростання ринку. Можливою причиною можуть бути нові продукти або ринки: ПрАТ "КПМГ Аудит" може вводити нові послуги або розширювати свою

присутність на нових ринках, що може призвести до початкового низького рівня ринкової частки, але має потенціал для зростання. Яскравим прикладом такого продукту може бути інтенсивніше впровадження SAP-систем в компаніях та пропонування етапів після-воєнної відбудови, в якій КПМГ бере активну участь. ПрАТ "КПМГ Аудит" має найменшу частку у полі "Великої четвірки" - 17%.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності дозволив нам встановити, що компанія має стабільний прибуток і доступ до ресурсів, необхідних для розвитку персоналу. Це створює сприятливі умови для впровадження програми розвитку персоналу та покращення її конкурентоспроможності на ринку. Зростання всіх коефіцієнтів ліквідності персоналу на 5-10% протягом трьох років вказує на позитивну тенденцію у покращенні ліквідності робочої сили в компанії. Такий позитивний рух вказує на те, що компанія успішно працює над покращенням управління персоналом і може бути готовою до впровадження програми розвитку персоналу.

У зв'язку з фінансовим станом КПМГ Аудит, важливо відзначити, що компанія є фінансово стабільною та забезпеченою. Вона має значні ресурси та можливості для надання навчальних програм та розвитку персоналу. Однак, в останні роки, фінансовий стан компанії був під впливом зовнішніх факторів, зокрема початку війни в Україні. Ця ситуація призвела до зменшення чистого прибутку компанії та обмеження видатків, включаючи програми розвитку персоналу. Видатки компанії на персонал зменшились приблизно на 30 млн. грн через високу плинність персоналу, коефіцієнт звільнення працівників в ПрАТ «КПМГ Аудит» зріс у 2022 році на 18%, що свідчить про нестабільність програми розвитку персоналу компанії.

Також, в роботі визначено основні причини плинності персоналу, які включають недостатню мотивацію, яка зводиться до використання лише заробітної плати як мотиваційного чинника, та систематичні перепрацювання працівників.

Отже, для розв'язання цих проблем в роботі проаналізовано чотири програми розвитку персоналу компанії: впровадження ACL, сертифікація АССА, організація розважальних та командних заходів і залучення нових працівників.

Після аналізу цих програм ми визначили, що сертифікація АССА може бути найбільш ефективною для вирішення всіх існуючих проблем в нашій компанії. Ця стратегія передбачає створення кар'єрних можливостей для наших працівників, навіть поза межами ПрАТ "КПМГ Аудит", шляхом надання навчання і отримання сертифікатів АССА.

Цим самим програма створює мотивацію для наших працівників, зменшуючи плинність персоналу і знижуючи перевантаженість аудиторських команд. Ця стратегія також привертає нових працівників, що сприяє покращенню нашого компанії та досягненню успіху на ринку.

В ході дослідження та розробки програми розвитку персоналу з акцентом на отримання сертифікату АССА, було виявлено високу актуальність та значущість такої ініціативи для сучасних організацій, особливо для фірми КРМГ. Аналіз існуючого стану підтвердив необхідність підвищення кваліфікації персоналу та розвитку їхніх професійних навичок у сфері аудиту та фінансів. Запропонована програма розвитку персоналу передбачала створення можливості для співробітників отримати сертифікат АССА, що є одним із найважливіших стандартів в області обліку та фінансів. Дослідження показало, що впровадження цієї програми призвело до значного покращення якості аудиту, зменшення ризиків та зростання прибутковості компанії.

В роботі було розроблено детальний план отримання сертифікатів АССА нашими співробітниками що включає такі етапи: аналіз потреби в сертифікації АССА, вибір навчальних програм, фінансування навчання, розклад навчання, підготовка до іспитів, здача іспитів, практичний досвід, оцінка успішності, моніторинг та корекція, випуск сертифікатів АССА, відданість компанії.

Оцінка ефективності програми була проведена з використанням методики Кіркпатрика, яка враховувала різні аспекти впливу навчання на бізнес-процеси. На основі проведених розрахунків та аналізу ефективності програми розвитку персоналу можна зробити висновок, що ця програма є ефективною. Результати показують, що впровадження цієї програми призвело до позитивного впливу на бізнес-процеси компанії. Ми виявили, що кінцевий «показник розвитку» персоналу

буде зростати завдяки впровадженню АССА сертифікації в компанії. Прибуток зростає з кожним роком, і хоча зміни є повільними, вони є стійкими та впевненими. Виразний позитивний ROI свідчить про те, що інвестиції в навчання персоналу виправдовують себе, і програма розвитку персоналу допомагає підвищити продуктивність та прибуток компанії.

Також був проведений розрахунок кінцевого показника «рівня розвитку» персоналу для ПрАТ «КПМГ Аудит» за період 2020-2022 рр., що показав, що компанія мала різкий зріст рівня розвитку персоналу, та станом на 2022 рік коефіцієнт становив 0,97. Також, ми спрогнозували, який коефіцієнт буде після впровадження АССА сертифікації на підприємстві та дійшли висновку, що коефіцієнт буде зростати.

Отже, результати цього дослідження підтверджують актуальність та важливість розвитку персоналу в сучасному бізнес-середовищі та демонструють, що програма розвитку персоналу, спрямована на отримання сертифікату АССА, є успішною та ефективною для підвищення конкурентоспроможності фірми КРМГ в галузі аудиту та фінансів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту / [М. В. Семикіна та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукр. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. — 437 с. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 359-374 та у підрядк. прим.
2. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу / Доронін А. В., Михайленко Д. Г., Доронін С. А. ; М-во освіти і науки України, Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. нац. авіац. ін-т". — Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського "Харківський авіаційний інститут", 2021. — 284 с. : іл., табл. — Бібліогр. наприкінці розд.
3. Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Жарик Євгеній Анатолійович ; М-во освіти і науки України, Запоріз. нац. ун-т. — Запоріжжя, 2019. — 20 с. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 15-17.
4. Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Сотнікова Ірина Миколаївна ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. — Харків, 2020. — 21 с., включ. обкл. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 18–20.
5. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти / М. А. Леонтян. – URL: <http://archive.nbu.gov.ua> (дата звернення 03.05.2023)
6. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Маклаков Сергій Миколайович ; М-во освіти і науки України, Центральноукр. нац. техн. ун-т. — Кропивницький, 2019. — 20 с. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 16-18.

7. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту / [М. В. Семикіна та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукр. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. — 437 с. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 359-374 та у підрядк. прим.
8. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Тарнавський Михайло Іванович ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Луцьк, 2018. — 25 с., включ. обкл. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 20-22.
9. Економіка праці та соціально-трудова відносини : [навч. посіб. для студентів ВНЗ] / В. М. Лукашевич. — 2-ге вид., перероб. та допов. — Львів : Новий світ-2000, 2018. — 422 с. : табл. — Бібліогр.: с. 420-422.
10. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування / Громова О. Є. — Хмельницький : ХНУ, 2020. — 350 с. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 287–314.
11. Економіка і менеджмент, 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.) : у 8 т. / М-во освіти і науки України, Дніпр. нац. ун-т ім. О. Гончара [та ін.]. — Дніпро : Біла К. О., 2021.
12. Економічна теорія : підручник : у 2 ч. / Київ. нац. торг.-екон. ун-т ; за ред. В. Д. Лагутіна. — 2-ге вид., доопрац., перероб. — Київ : КНТЕУ, 2021-
13. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. : [для студентів всіх екон. спец. при вивченні системи орг. кадр. роботи з персоналом] / М-во освіти і науки України, Терноп. нац. екон. ун-т ; [уклад.: О. П. Дяків, В. М. Островерхов]. — Вид. 2-ге, перероб. і допов. — Тернопіль : ТНЕУ, 2018. — 285 с. : іл., табл. — Бібліогр. наприкінці тем.
14. Управління персоналом : підручник / Шубалий О. М. [та ін.] ; за ред. Шубалого О. М. ; М-во освіти і науки України, Луц. нац. техн. ун-т. — Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. — 403 с. : іл., табл. — Бібліогр. наприкінці тем.

15. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств / Нісфоян С. С. ; М-во освіти і науки України, Центральноукр. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2020. — 265 с. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 188–214 та у підрядк. прим.
16. Розвиток лідерських компетентностей персоналу ІТ-підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Чорний Антон Валерійович ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — Київ, 2019. — 20 с. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 16–18.
17. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту / [М. В. Семикіна та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукр. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. — 437 с. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 359-374 та у підрядк. прим.
18. Розвиток управлінського персоналу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Чавичалов Ігор Ігорович ; ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіон. акад. упр. персоналом". — Київ, 2018. — 20 с. : іл. — Бібліогр.: с. 15–17.
19. Управління ризиками та безпека бізнесу : [навч. посіб. для студентів спец. 073 – менеджмент] : упр. персоналом в системі менеджменту організації, еволюція менеджменту люд. ресурсів, упр. людськими ресурсами як соц. система, оцінка як метод упр. людськими ресурсами, упр. Розвитком персоналу організації, упр. поведінкою та дисципліною персоналу, мотивація та стимулювання персоналу організації / М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України ; [Іващенко В. П., Фріман І. М., Фріман Є. М.]. — Дніпро : Акцент ПП, 2020. — 142 с. : табл. — Бібліогр.: с.140-142.
20. Управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бшарат Нуман Абдел Карім Мохаммад ; Межрегіон. акад. упр. персоналом. — Київ, 2020. — 20 с. : табл. — Бібліогр.: с. 17–18.
21. Дзямучич М. І. Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та

- сталий розвиток: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 27-28 травня 2020 р). Харків : ХНУБА, 2020. С. 343-345.
- 22.Цвілий С.М. Матеріали Міжнар. наук.-практ. Конф «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С.406-409.
- 23.Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
- 24.Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
- 25.Офіційний сайт KPMG International. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home.html> (дата звернення: 04.02.2023)
- 26.Звіт про прозорість за 2022 рік. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/09/transparency-report-2022.pdf>
27. Велика четвірка. Прихована ДНК Amazon, Apple, Facebook і Google / Скотт Гелловей ; [пер. з англ. М. Смагіної]. — Київ : КМ-Букс, 2019. — 295 с. : іл. — (Бестселер The New York Times). — Бібліогр. у прим.: с. 265-290. — Алф. покажч.: с.291-295.
- 28.Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/05/richna-informatsiya-emitenta-za-2022-rik.pdf> (дата звернення: 15.08.2023)
- 29.ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛОЙТ І ТУШ". URL: https://clarity-project.info/edr/20043783/finances?current_year=2022 (дата звернення: 15.08.2023)
- 30.ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ". URL: <https://clarity->

- project.info/edr/33306958/finances?current_year=2022 (дата звернення: 15.08.2023)
31. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС". URL: https://clarity-project.info/edr/20029371/finances?current_year=2022 (дата звернення: 15.08.2023)
32. Український щоденник: Визвольна війна України ХХІ ст. : іст. інформ. хроніка захисту і Перемоги над рос. рашистами / уклад.: Володимир Шевченко, Олександр Саян. — Кременчук : NovaBook, 2022-. — (Історія землі Полтавської; ...).
33. КІПМГ АУДИТ. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/31032100/
34. РОБОЧИЙ ЧАС ТА ЙОГО ТРИВАЛІСТЬ. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_8396#:~:text=%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2,%D0%BD%D1%96%D0%B6%2040%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%82%D0%B8%D0%B6%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C. (дата звернення 13.09.2023)
35. Середня заробітна плата. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2020/> (дата звернення 22.09.2023)
36. Крисак А. І. Таксономічний аналіз як методологічний прийом оцінювання ефективності регулювання земельних відносин. Економічний аналіз. 2014. № 1. Том 17. С. 66–70.
37. Access control list (ACL) URL: <https://www.techtarget.com/searchnetworking/definition/access-control-list->

- 48.Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
- 49.Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.
- 50.Сунцова О.О.,Вовк О.М., Марчишина Ю. Підприємницькі технології управління кадровим потенціалом. International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences . №2(10). 2018. С. 85-90 URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/2/3428> (дата звернення 05.06.2023)
- 51.Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
- 52.Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гарнавський Михайло Іванович ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Луцьк, 2018. — 25 с., включ. обкл. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 20-22

ДОДАТКИ

Додаток А

Порядок розрахунку показників діагностики стану персоналу компанії

1. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (А.1):

Обґрунтування: Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення визначає, як часто працівники залишають компанію. Вона є показником стабільності і задоволеності працівників. Висока текучість може сигналізувати про проблеми в управлінні персоналом та може призвести до втрати досвіду та витрат на заміну.

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{заг}}, \quad (A.1)$$

де $K_{зв}$ - коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення;

$Ч_{зв}$ – чисельність звільненого персоналу, осіб;

$Ч_{заг}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Джерела даних: Дані можна отримати з внутрішньої бухгалтерії та списків працівників, що покинули компанію.

2. Коефіцієнт задоволеності працівників (Employee Satisfaction Index)(А.2):

Обґрунтування: Коефіцієнт задоволеності працівників вимірює, наскільки задоволені працівники роботою компанії. Він може служити індикатором якості робочої атмосфери та мотивації працівників.

$$K_{зад} = \frac{Сум\ оц}{В_{заг}}, \quad (A.2)$$

де $K_{зад}$ - коефіцієнт задоволеності працівників;

Сума оц – сума позитивних оцінок;

$В_{заг}$ – загальна сума відповідей.

Джерела даних: Дані можна отримати за допомогою анкет, опитувань та інтерв'ю з працівниками.

3. Середній термін роботи на позиції (Average Tenure) (А.3):

Обґрунтування: Середній термін роботи на позиції вказує на стабільність працівників на певних посадах і дозволяє оцінити, як швидко працівники залишають свої позиції.

$$T_{\text{сер}} = \frac{T_{\text{поз}}}{Ч_{\text{поз}}}, \quad (\text{A.3})$$

де $T_{\text{сер}}$ - середній термін роботи на позиції;

$T_{\text{поз}}$ – сума часу на позиції для всіх працівників на певній позиції;

$Ч_{\text{поз}}$ – кількість працівників на даній позиції.

Джерела даних: Дані можна отримати з кадрової бази даних та записів про працівників.

4. Компетентність і навчання (Competence and Training) (A.4):

Обґрунтування: Вимірювання компетентності та навчання працівників допомагає визначити, чи відповідають їхні навички потребам компанії. За допомогою цього показника можна визначити, чи потрібно більше інвестувати в розвиток персоналу.

$$K_{\text{комп}} = \frac{T_{\text{навч}}}{Ч_{\text{заг}}}, \quad (\text{A.4})$$

де $K_{\text{комп}}$ – показник компетентності;

$T_{\text{навч}}$ – кількість годин навчання.

Джерела даних: Дані можна отримати з систем навчання та інформаційних систем компанії.

5. Продуктивність працівників (Employee Productivity)(A.5):

Обґрунтування: Продуктивність працівників вимірює, як ефективно працівники виконують свої обов'язки. Вона може бути корисною для визначення внеску персоналу у загальний успіх компанії

$$П = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Загальна кількість працівників}}, \quad (\text{A.5})$$

де $П$ – показник продуктивності;

$О$ – обсяг випуску продукції.

Джерела даних: Дані можна отримати з внутрішніх систем обліку виробництва та робочого часу.

6. Командна ефективність (Team Effectiveness):

Обґрунтування: Вимірювання ефективності роботи команд дозволяє виявити, наскільки гармонійно співпрацюють працівники і чи досягають команди своїх цілей. Командна ефективність може бути оцінена за шкалою або бути зваженою оцінкою.

Джерела даних: Дані можна отримати з відгуків керівників, результатів аудиторських перевірок команд, а також інтерв'ю та опитувань команд.

7. Коефіцієнт плинності кадрів (Attrition Metrics) (A.6):

Обґрунтування: Коефіцієнт плинності кадрів дозволяє виявити причини, які спонукають працівників покидати компанію, і можуть служити основою для розробки заходів з утримання персоналу.

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв.вл.п.}}{Ч_{заг}}, \quad (A.6)$$

де $K_{пл}$ - коефіцієнт плинності персоналу;

$Ч_{зв.вл.п.}$ – чисельність звільненого персоналу за власних причин та за порушення трудової дисципліни, осіб;

Джерела даних: Дані можна отримати з аналізу причин звільнень та відставок, з розмов зі звільненими працівниками та документів про припинення роботи.

8. Коефіцієнт обороту кадрів із прийняття (4.7):

Обґрунтування: Коефіцієнт обороту кадрів із прийняття може свідчити про якість набору нових працівників та здатність компанії залучати та утримувати талановитий персонал. Цей показник також може вказувати на ступінь конкуренції на ринку праці та складність знаходження відповідних кандидатів.

$$K_{зв} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{заг}}, \quad (A.7)$$

де $K_{зв}$ - коефіцієнт обороту кадрів із прийняття;

$Ч_{пр}$ – чисельність прийнятого персоналу, осіб;

Джерела даних: HR-системи та бази даних: Внутрішні системи управління персоналом можуть зберігати дані про всіх працівників, які були прийняті на роботу та скільки їх було протягом певного періоду. Документи про прийняття: Документація, що стосується нових наймів, може містити дані про дату та іншу

інформацію про нових працівників. Бухгалтерська звітність та кадрові звіти: Фінансова та кадрова звітність може також містити інформацію про кількість нових працівників. Анкети або опитування: Анкети або опитування для нових працівників можуть включати питання про їхнє перше прийняття на роботу та можуть бути використані для збору цих даних [32].

Таксономічний аналіз розвитку персоналу компанії

Для здійснення таксономічного аналізу потрібно створити матрицю спостережень, де для кожної досліджуваної одиниці фіксуються значення різних ознак, як це визначено в формулі Б.1. [34-36].

$$X_{ij} = (x_{i1}, x_{i2}, x_{i3} \dots x_{in}) = 1, \dots, m, \quad (\text{Б.1})$$

де m — число одиниць n -вимірного простору, що дорівнює кількості рядків матриці;

n — число ознак кожної одиниці, що дорівнює кількості стовпців матриці;

x_{ij} — значення ознаки за номером j для одиниці за номером i .

x_j^- розраховується за формулою Б.2:

$$x_j^- = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}, \quad j=1, n, \quad (\text{Б.2})$$

де x_j^- — оцінка математичного сподівання ознаки x_{ij} .

Також розраховуємо середньоквадратичне відхилення за формулою (Б.3):

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - x_j^-)^2}, \quad j=1, n, \quad (\text{Б.3})$$

де σ — оцінка середньоквадратичного відхилення ознаки x_{ij} .

Наступним етапом є нормування матриці спостережень, яке відображено формулою Б.4 (табл. 2.9) - стандартизація ознак шляхом переходу до їх центрованих безрозмірних значень.

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_j^-}{\sigma}, \quad i=1, m; \quad j=1, n, \quad (\text{Б.4})$$

де Z_{ij} — центровані безрозмірні значення.

Потім потрібно визначити, які показники є стимуляторами, а які дестимуляторами.

Далі ми розрахуємо відстань кожної одиниці показника до найкращої визначеної (Б.5).

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (Z_{ij} - Z_{oj})^2}, \quad i=1, m, \quad (\text{Б.5})$$

де Z_{ij} - стандартизоване значення j -го показника в період часу i ;

Z_{oj} - стандартизоване значення i -го показника в еталоні;

Величина C - це оцінка відстані, на яку може відхилитися досліджувана одиниця від еталонної, і все одно залишатися в межах нормально розподіленої сукупності (Б.6).

$$C_o = c_o^- + 2\sigma_o, \quad (\text{Б.6})$$

C_o – загальна відстань між показниками діяльності компанії та прийнятим еталоном за аналізований проміжок часу;

\bar{c}_o – середня відстань між показниками та еталоном (Б.7);

σ_o – середньоквадратичне відхилення.

$$c_o^- = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m c_{io}, \quad (\text{Б.7})$$

Далі ми визначаємо середнє квадратичне відхилення (Б.8).

$$\sigma_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{io} - \bar{c}_o)^2}, \quad (\text{Б.8})$$

І саме головне, далі визначається значення проміжного показника «рівня розвитку» (Б.9, Б.10)

$$d_i^* = \frac{c_{io}}{c_o}, \quad (\text{Б.9})$$

де d_i^* – показник відхилення показників компанії за i -й рік від еталону.

$$d_i = 1 - d_i^*, \quad (\text{Б.10})$$

де d_i – таксономічний показник розвитку.

Додаток В

Звітність ПрАТ «КПМГ Аудит» за 2020-2022 рр.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КПМГ АУДИТ"	Дата (рік, місяць, число)	код		
		за ЄДРПОУ	23	01	01
Територія		за КОАТУУ	31032100		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФ	803820000		
Вид економічної діяльності	ДИЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ Й АУДИТУ; КОНСУЛЬТУВАННЯ З ПИТАНЬ ОПОДАТКУВАННЯ	за КВЕД	230		
Середня кількість працівників, осіб (1)	235		69.20		
Адреса, телефон:	01010, місто Київ, вул. Князів Острозьких, БУДИНОК 32/2 044-490-55-07				

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)

На 31.12.2022

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1042	704	
первісна вартість	1001	1490	1262	0
накопичена амортизація	1002	(448)	(558)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби	1010	12014	6685	
первісна вартість	1011	33553	33513	0
знос	1012	(21539)	(26828)	0
Інвестиційна нерухомість	1015			
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020			
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2688	2539	0
Відстрочені податкові активи	1045	375	1939	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	16119	11867	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	75445	67354	0
- виробничі запаси	1101	668	114	0
- незавершене виробництво	1102	74776	67240	0
- готова продукція	1103	0	0	0
- товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0

Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10872	17076	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	39	14	0
- у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14039	20363	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	22256	68972	0
- готівка	1166	0	0	0
- рахунки в банках	1167	22256	68972	0
Витрати майбутніх періодів	1170	598	1209	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
- в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
- в резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
- в резервах незароблених премій	1183	0	0	0
- в інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	10067	9492	0
Усього за розділом II	1195	133316	184480	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	149435	196347	
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
	1	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	148	148	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
- емісійний дохід	1411	0	0	0
- накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	22	22	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	57774	58969	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	57944	59139	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10577	14946	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
- довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
- благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
- резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
- резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
- резерв незароблених премій	1533	0	0	0
- інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	10577	14946	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0

Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	3061	2715	0
розрахунками з бюджетом	1620	3026	7405	0
- у тому числі з податку на прибуток	1621	330	883	0
розрахунками зі страхування	1625	267	1178	0
розрахунками з оплати праці	1630	-34	5187	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	59000	82567	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	9577	22949	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6017	261	0
Усього за розділом III	1695	80914	122262	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	149435	196347	

(1) Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Примітки:
д/я

Керівник

ЦИМБАЛ АНДРІЙ
ВАЛЕНТИНОВИЧ

Головний бухгалтер

ПАРХОМЕНКО ІРИНА ЮРІВНА

Звіт роздруковано з використанням програмної системи Фондови технології. Звіт АТ
Версія 09.10.07 (с) ТОВ "Фондови технології та консультації", ММШ - ММХХ

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КПМГ АУДНТ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	коди		
			23	01	01
	найменування		31032100		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2022 р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	226736	265368
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(124156)	(118949)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	102580	146419
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
- зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
- зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	23170	1756
- дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
- дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(108185)	(120122)
Витрати на збут	2150	(9006)	(7488)
Інші операційні витрати	2180	(6183)	(4630)
- витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
- витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2376	15935
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	421	1477
Інші доходи	2240	0	153
- дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(37)	(1624)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2760	15941
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1175	-3359
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1585	12582
збиток	2355		

II. Сукупний дохід

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період
--------	-----	-------------------	-----------------------

	рядка		попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1585	12582

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1094	883
Витрати на оплату праці	2505	165830	171989
Відрахування на соціальні заходи	2510	23507	19653
Амортизація	2515	5817	5252
Інші операційні витрати	2520	43745	42220
Разом	2550	239993	239997

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1180	1180
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1180	1180
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1343,2203	10662,7119
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1343,2203	10662,7119
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Примітки:
д/я

Керівник

ЦИМБАЛ АНДРІЙ
ВАЛЕНТИНОВИЧ

Головний бухгалтер

ПАРХОМЕНКО ІРИНА ЮРІВНА

Звіт роздруковано з використанням програмної системи Фондови технології. Звіт АТ
Версія 09.10.07 (с) ТОВ "Фондови технології та консультатії", ММШ - ММХХ

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КПІМГ АУДИТ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	коди		
			22	01	01
Територія		за КОАТУУ	8038200000		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОІФІ	250		
Вид економічної діяльності	ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ Й АУДИТУ; КОНСУЛЬТУВАННЯ З ПИТАНЬ ОПОДАТКУВАННЯ	за КВЕД	69.20		
Середня кількість працівників, осіб (1)	243				
Адреса, телефон:	01010, місто Київ, вул. Острозьких Києві, БУДИНОК 32/2 044-490-55-07				

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31.12.2021

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	519	1042	
первісна вартість	1001	564	1490	0
накопичена амортизація	1002	(45)	(448)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	804	0	0
Основні засоби	1010	11532	12014	
первісна вартість	1011	41458	33553	0
знос	1012	(29926)	(21539)	0
Інвестиційна нерухомість	1015			
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020			
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4094	2688	0
Відстрочені податкові активи	1045	1046	375	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	17995	16119	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	86017	75445	0
- виробничі запаси	1101	52	668	0
- незавершене виробництво	1102	85965	74776	0
- готова продукція	1103	0	0	0
- товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0

Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7023	10872	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	8238	0	0
з бюджетом	1135	29	39	0
- у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	532	14039	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	8853	22256	0
- готівка	1166	0	0	0
- рахунки в банках	1167	8853	22256	0
Витрати майбутніх періодів	1170	732	598	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
- в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
- в резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
- в резервах незароблених премій	1183	0	0	0
- в інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	10011	10067	0
Усього за розділом II	1195	121435	133316	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	139430	149435	
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
	1	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	148	148	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
- емісійний дохід	1411	0	0	0
- накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	22	22	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	44892	57774	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	45062	57944	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9380	10577	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
- довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
- благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
- резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
- резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
- резерв незароблених премій	1533	0	0	0
- інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	9380	10577	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0

Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	442	3061	0
розрахунками з бюджетом	1620	4807	3026	0
- у тому числі з податку на прибуток	1621	420	330	0
розрахунками зі страхування	1625	0	267	0
розрахунками з оплати праці	1630	406	-34	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	66571	59000	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	10785	9577	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1977	6017	0
Усього за розділом III	1695	84988	80914	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	139430	149435	

(1) Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Примітки:

д/я

Керівник

ЦИМБАЛ АНДРІЙ
ВАЛЕНТИНОВИЧ

Головний бухгалтер

ПАРХОМЕНКО ІРИНА ЮРІВНА

Звіт роздруковано з використанням програмної системи Фондові технології. Звіт АТ
Версія 09.10.07 (с) ТОВ "Фондові технології та консультації", ММШ - ММХХ

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КІПМГ
АУДИТ"Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

коди		
22	01	01
31032100		

найменування

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2021 р.
Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	265368	201177
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(118949)	(88702)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	146419	112475
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
- зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
- зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1756	1795
- дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
- дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(120122)	(100567)
Витрати на збут	2150	(7488)	(5671)
Інші операційні витрати	2180	(4630)	(2911)
- витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
- витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	15935	5121
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1477	772
Інші доходи	2240	153	1084
- дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(1624)	(977)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	15941	6000
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3359	-2252
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	12582	3748
збиток	2355		

II. Сукупний дохід

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період
--------	-----	-------------------	-----------------------

	рядка		попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12582	3748

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	883	1019
Витрати на оплату праці	2505	171989	141555
Відрахування на соціальні заходи	2510	19653	16674
Амортизація	2515	5252	5578
Інші операційні витрати	2520	42220	46924
Разом	2550	239997	211750

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1180	1180
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1180	1180
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	10662,7119	3176,2712
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	10662,7119	3176,2712
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки:
д/н

Керівник

ЦІМБАЛ АНДРІЙ
ВАЛЕНТИНОВИЧ

Головний бухгалтер

ПАРХОМЕНКО ІРИНА ЮРІВНА

Звіт роздруковано з використанням програмної системи Фондові технології. Звіт АТ
Версія 09.10.07 (с) ТОВ "Фондові технології та консультації", ММІІІ - ММХХ



Ім'я користувача: Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...	ID перевірки: 1015908737
Дата перевірки: 14.11.2023 16:16:36 EET	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 16.11.2023 16:33:45 EET	ID користувача: 100005716

Назва документа: Сухенко А.С

Кількість сторінок: 88 Кількість слів: 19316 Кількість символів: 150734 Розмір файлу: 276.26 KB ID файлу: 1015574857

4.87% Схожість

Найбільша схожість: 0.64% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1003266082)

3.31% Джерела з Інтернету 330 Сторінка 90

4.08% Джерела з Бібліотеки 595 Сторінка 92

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 50

