

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення інструментів управління кадровим
потенціалом бізнес-структури на основі компетентнісного підходу»**

Виконала: здобувачка 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент
Олександра ЗІДРАШКО

Керівник: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА
Рецензент: к.е.н., доцент Іван ПРИМАЧЕНКО

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ	6
1.1.Поняття та сутність кадрового потенціалу бізнес-структури.....	6
1.2.Загальна характеристика компетентнісного підходу в системі управління персоналом	15
1.3.Порівняльний аналіз інструментів управління кадровим потенціалом	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ.....	30
2.1. Загальна характеристика бізнес-структури та умов формування її кадрового потенціалу	30
2.2. Оцінка кадрового потенціалу та ефективності застосування інструментів управління персоналом у бізнес-структурі.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ	46
3.1. Концептуальні засади впровадження компетентнісного підходу в управління кадровим потенціалом бізнес-структури	46
3.2. Оцінка результатів та ефективності запропонованого заходу з удосконалення процесу управління кадровим потенціалом	48
ВИСНОВКИ.....	55
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні бізнес-структури функціонують у динамічному економічному середовищі, що потребує високої адаптивності та ефективного використання кадрового потенціалу. Зростання значення людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-структури обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління персоналом, зокрема на основі компетентнісного підходу, який дозволяє оцінювати та розвивати ключові компетенції співробітників, узгоджуючи їх з цілями організації.

Проблематика дослідження знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджували управління кадровим потенціалом, моделі компетентнісного підходу та інструменти розвитку персоналу, такі як Білоусова А.Ю., Лисянський Е.О., Корольов Д. С., Деламар Ле Дейст Ф., Вінтертон Дж. та інші. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання інтеграції компетентнісного підходу у практику управління кадровим потенціалом конкретних бізнес-структур залишається недостатньо розробленим, особливо щодо застосування інструментів розвитку персоналу та підвищення ефективності роботи.

Мета дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення інструментів управління кадровим потенціалом ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» на основі компетентнісного підходу.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

1. Дослідити сутність та структуру кадрового потенціалу і визначити його роль у забезпеченні ефективності діяльності бізнес-структури.
2. Проаналізувати загальні характеристики та принципи компетентнісного підходу в управлінні персоналом.

3. Провести порівняльний аналіз традиційних та компетентнісно орієнтованих інструментів управління кадровим потенціалом, визначити їх переваги, обмеження та сфери застосування.

4. Оцінити систему управління кадровим потенціалом ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» через аналіз його фінансово-економічних показників (активи, зобов'язання, ліквідність, прибутковість) та умов формування кадрового складу.

5. Здійснити кількісну та якісну оцінку кадрового потенціалу (чисельність, структура, динаміка витрат на персонал, продуктивність) та ефективності застосовуваних HR-інструментів у досліджуваній бізнес-структурі, використовуючи SWOT-аналіз.

6. Розробити концептуальні засади впровадження компетентнісного підходу в управління кадровим потенціалом ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)», зокрема через формування моделі кар'єрного просування на основі компетенцій.

7. Кількісно оцінити результативність запропонованого заходу та визначити його вплив на ефективність управління кадровим потенціалом.

Об'єкт дослідження – процес формування, розвитку і раціонального використання кадрового потенціалу у ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)».

Предмет дослідження – сукупність інструментів управління кадровим потенціалом, що базуються на компетентнісному підході, а також напрями їх удосконалення.

Інформаційну базу дослідження становлять науково-теоретичні джерела зокрема праці Корнілової О.В., Дудка С.В., Грішнєвої О.А., Гуцалюка О.М., Корольова Д.С., Білоусової А.Ю., Лисянського Е.О. та інших, офіційна фінансова звітність ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» за 2023–2025 роки, дані відкритих електронних реєстрів Clarity-Project та OpenDataBot.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс теоретичних та емпіричних методів: аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз, системний підхід, методи оцінки компетенцій персоналу, аналітичні та статистичні методи обробки даних.

Як основний результат дослідження сформовано систему удосконалення інструментів управління кадровим потенціалом бізнес-структури на основі компетентнісного підходу, яка включає: розробку та впровадження моделі компетенцій, інтегрованої зі стратегічними цілями організації; запровадження системи оцінювання персоналу за компетенціями (метод 360 градусів, асесмент-центр); створення механізму кар'єрного просування на основі рівня розвитку компетенцій; формування кадрового резерву з використанням компетентнісного підходу; впровадження індивідуальних планів розвитку працівників; автоматизацію HR-процесів для підтримки компетентнісної моделі; а також економічне обґрунтування проекту з розрахунком чистої приведеної вартості, внутрішньої норми рентабельності та терміну окупності. Ця система забезпечує комплексну модернізацію управління людським капіталом, спрямовану на підвищення продуктивності праці, зниження витрат на рекрутинг та адаптацію персоналу, скорочення часу на заповнення вакантних посад, підвищення рівня внутрішніх просувань та формування прозорої, об'єктивної системи управління персоналом, орієнтованої на довгостроковий розвиток бізнес-структури.

Практичне значення полягає у можливості використання результатів дослідження для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)», оптимізації процесів розвитку компетенцій та підвищення продуктивності праці.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦΙΑЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

1.1. Поняття та сутність кадрового потенціалу бізнес-структури

У сучасних умовах розвитку економіки питання ефективного використання людських можливостей набуває особливої ваги. Бізнес-структури функціонують у середовищі постійних змін, де технологічні, організаційні та ринкові фактори швидко трансформуються. За таких обставин вирішальним чинником конкурентоспроможності стає не лише наявність матеріальних ресурсів, а й здатність персоналу забезпечувати стійкий розвиток організації, що зумовлює підвищену увагу до категорії кадрового потенціалу як складної та багатовимірної економічної категорії.

Дудко С.В. вважає, що кадровий потенціал відображає сукупність професійних знань, практичних навичок, досвіду, мотиваційних установок і особистісних якостей працівників, які можуть бути задіяні для досягнення стратегічних і поточних цілей бізнес-структури. Його формування не є разовим процесом, а потребує системного підходу та довгострокового бачення. Важливу роль у цьому відіграє якість управлінських рішень, спрямованих на розвиток персоналу, створення умов для навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання [22].

Особливістю кадрового потенціалу є його динамічний характер. Він змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема стану ринку праці, рівня цифровізації, організаційної культури та стилю керівництва. За відсутності належної уваги до даних аспектів навіть висококваліфікований персонал може втратити здатність ефективно виконувати покладені функції. Тому оцінювання кадрового потенціалу має ґрунтуватися не лише на формальних

показниках, а й на аналізі реальних можливостей працівників у конкретних умовах діяльності.

У практичному вимірі розвиток кадрового потенціалу сприяє підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості управління та зниженню організаційних ризиків. Він створює підґрунтя для впровадження інновацій і адаптації до змін зовнішнього середовища. Таким чином, кадровий потенціал виступає важливим ресурсом економічного зростання бізнес-структури [2].

У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття кадрового потенціалу, що пояснюється різними науковими традиціями, цілями дослідження та методологічними підходами (Рис 1.1). Найбільш поширеними є економічний, ресурсний, системний та стратегічний підходи (Рис. 1.1).



Рис. 1.1 Найбільш поширені методологічні підходи

Джерело: складено автором за [16, 27, 34, 37]

Економічний підхід розглядає кадровий потенціал крізь призму участі працівників у створенні економічних результатів. У межах даного підходу персонал трактується як чинник виробництва, а його характеристики оцінюються через продуктивність праці, рівень кваліфікації та здатність створювати додану вартість. Такий підхід дозволяє кількісно вимірювати результати використання персоналу, проте часто звужує розуміння кадрового потенціалу до сукупності трудових показників [16].

Ресурсний підхід акцентує увагу на кадровому потенціалі як особливому виді ресурсів бізнес-структури. На відміну від матеріальних ресурсів, людський ресурс має властивість розвитку, накопичення знань і навичок, а також здатність

до самовідтворення. У межах цього підходу підкреслюється унікальність персоналу та його роль у формуванні стійких конкурентних переваг. Разом з тим, ресурсний підхід не завжди враховує внутрішню складність взаємодії між окремими елементами кадрового потенціалу [27].

Системний підхід розглядає кадровий потенціал як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. До них належать знання, уміння, досвід, мотивація, цінності, соціальні установки та психологічні характеристики працівників. Особливістю такого підходу є увага до внутрішніх зв'язків між складовими кадрового потенціалу та до впливу зовнішнього середовища на його формування і використання. Системний підхід дозволяє глибше зрозуміти природу кадрового потенціалу, однак ускладнює його практичну оцінку [36].

Стратегічний підхід фокусується на ролі кадрового потенціалу в досягненні довгострокових цілей бізнес-структури. У даному випадку персонал розглядається як носій основних можливостей, необхідних для реалізації стратегії розвитку. Кадровий потенціал оцінюється з точки зору відповідності компетенцій персоналу стратегічним пріоритетам організації. Такий підхід є особливо актуальним у сучасних умовах, проте вимагає високого рівня узгодженості між кадровою та загальною стратегією бізнесу [38].

Для узагальнення наукових підходів до трактування кадрового потенціалу доцільно подати їх у порівняльному вигляді. Таблиця 1.1 відображає основні характеристики зазначених підходів та їх головні акценти.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення кадрового потенціалу в наукових дослідженнях

Підхід	Основний акцент	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Економічний	Результати праці та ефективність	Кількісна оцінка	Звужене трактування
Ресурсний	Унікальність персоналу	Орієнтація на розвиток	Недостатня увага до взаємозв'язків

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Системний	Цілісність і взаємодія елементів	Глибина аналізу	Складність вимірювання
Стратегічний	Відповідність стратегії	Орієнтація на майбутнє	Високі вимоги до управління

Джерело: складено автором за [16, 27, 34, 37]

В умовах розвитку економіки питання ефективного використання людських можливостей набуває особливої ваги. Бізнес-структури функціонують у середовищі постійних змін, де технологічні, організаційні та ринкові чинники швидко трансформуються. За таких обставин вирішальним фактором конкурентоспроможності стає не лише наявність фінансових чи матеріальних ресурсів, а й здатність працівників забезпечувати стабільне функціонування та розвиток організації, що зумовлює зростання наукового інтересу до осмислення ролі людини в економічних процесах і, зокрема, до аналізу кадрового потенціалу як складної економічної категорії [10].

Грішнова О.А. стверджує, що нерідко трапляється ототожнення або некоректне використання понять, що мають схожий зміст, але різне функціональне навантаження. Така неточність ускладнює аналітичні висновки та знижує якість управлінських рішень. Саме тому виникає потреба в чіткому розмежуванні таких категорій, як персонал, трудовий потенціал, людський капітал і кадровий потенціал. Кожне з даних понять відображає окремий аспект участі людини в економічній діяльності та має власне теоретичне й практичне значення [17].

Персонал у більшості досліджень розглядається як сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах з певною організацією. Дане поняття фіксує кількісний і структурний склад працівників, але не розкриває рівень їх

підготовки, можливості розвитку чи здатність до змін. Воно є базовим і використовується переважно для облікових і організаційних цілей

За словами Дудко С.В., трудовий потенціал має ширший зміст і характеризує здатність людей до праці з урахуванням фізичних, професійних, освітніх і демографічних характеристик. Таке поняття дозволяє оцінити можливий внесок робочої сили в економічні процеси, однак часто застосовується на макрорівні або в межах окремих галузей. На рівні конкретної бізнес-структури воно не завжди дає повне уявлення про якісні характеристики працівників [23].

Людський капітал зосереджує увагу на інвестиційному аспекті розвитку працівників. У цьому контексті знання, навички та досвід розглядаються як результат вкладень, що здатні приносити економічний ефект у майбутньому. Таке трактування підкреслює зв'язок між витратами на навчання, розвиток і зростанням продуктивності праці, але не завжди враховує організаційні умови реалізації таких можливостей.

Гуцалюк О. М. стверджує, що кадровий потенціал є більш комплексною категорією, що поєднує наявні характеристики персоналу з його здатністю до розвитку, адаптації та ефективного використання в конкретних умовах діяльності. Він відображає не лише поточний стан, а й перспективні можливості, які можуть бути реалізовані за умови належного управління. Крім того, кадровий потенціал включає потенціал колективної взаємодії та здатність працівників до спільного вирішення складних завдань. Саме тому кадровий потенціал доцільно розглядати як важливий ресурс стратегічного розвитку організації [19]. Його оцінка дозволяє планувати професійний розвиток персоналу та визначати напрями підвищення ефективності організаційних процесів.

Використання порівняльної таблиці 1.2 дозволяє систематизувати важливі ознаки та уникнути термінологічної невизначеності, що є важливою передумовою обґрунтованих наукових висновків і ефективних управлінських рішень. Таке структуроване відображення даних сприяє чіткому розмежуванню понять і дає змогу аналізувати їхній практичний вплив на функціонування бізнес-структури. Крім того, таблиця полегшує порівняння різних підходів до

управління персоналом та підвищує прозорість процесу ухвалення управлінських рішень.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика суміжних понять у сфері управління персоналом

Поняття	Основний зміст	Рівень застосування	Орієнтація
Персонал	Сукупність працівників	Організаційний	Поточний стан
Трудовий потенціал	Здатність до праці	Галузевий, макро	Можливості
Людський капітал	Інвестиційна цінність знань	Мікро, макро	Вартість
Кадровий потенціал	Комплекс можливостей і розвитку	Організаційний	Перспектива

Джерело: складено автором за [10, 17, 23]

Кадровий потенціал має багатокомпонентну структуру (Рис. 1.2), що відображає різні сторони можливостей персоналу. Кожна складова відіграє самостійну роль, водночас перебуваючи у тісному взаємозв'язку з іншими елементами.

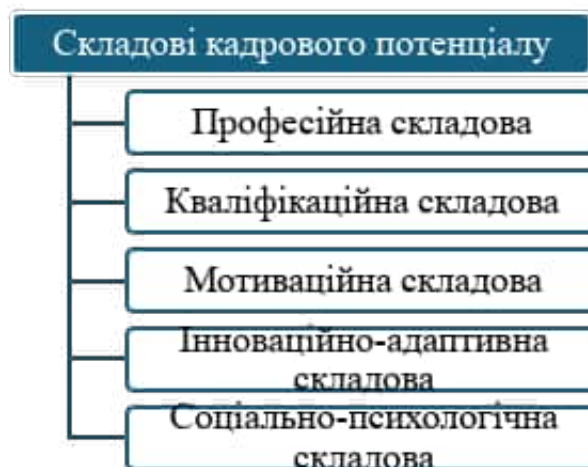


Рис. 1.2 Багатокомпонентна структура кадрового потенціалу

Джерело: складено автором за [11, 28, 31, 39, 44]

Професійна складова охоплює систему знань, умінь і практичних навичок, які безпосередньо використовуються працівниками під час виконання посадових обов'язків. Вона відображає рівень підготовленості персоналу до розв'язання виробничих, організаційних і управлінських завдань у межах визначених функцій. Дана складова значною мірою впливає на якість виконання робіт, дотримання технологічних вимог і досягнення запланованих результатів. Її розвиток залежить від змісту професійної діяльності, умов праці та системи внутрішнього навчання [11].

Кваліфікаційна складова характеризує формалізований рівень підготовки працівників, що підтверджується освітніми документами, сертифікатами, ліцензіями та тривалістю професійного досвіду. Вона створює основу для допуску до виконання певних видів робіт і визначає відповідність працівника встановленим вимогам посади. Разом з тим формальна кваліфікація не завжди повною мірою відображає реальний рівень професійної ефективності, що зумовлює необхідність її поєднання з іншими складовими кадрового потенціалу [45].

Мотиваційна складова відображає систему внутрішніх спонукань, які визначають ставлення працівників до праці, їх зацікавленість у результатах діяльності та готовність докладати додаткових зусиль. Вона впливає на ступінь реалізації професійних і кваліфікаційних можливостей персоналу. За низького рівня мотивації навіть високий рівень підготовки не забезпечує очікуваної віддачі. Тому формування ефективної мотиваційної системи є важливим завданням управління персоналом [40].

Інноваційна та адаптивна складова характеризує здатність працівників реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, освоювати нові підходи, технології та методи роботи. Вона відображає готовність персоналу до навчання, оновлення знань і участі в процесах удосконалення діяльності організації. У сучасних умовах нестабільності саме ця складова забезпечує гнучкість бізнес-структури та підвищує її стійкість до змін [32].

Соціально-психологічна складова включає особливості міжособистісних відносин, рівень довіри, згуртованості та сформованість корпоративних цінностей. Вона впливає на психологічний клімат у колективі, ефективність командної роботи та здатність до спільного досягнення цілей. Негативні соціально-психологічні чинники можуть суттєво знижувати результативність діяльності навіть за високих індивідуальних показників працівників [28].

Таблиця 1.3 дозволяє комплексно відобразити складові кадрового потенціалу бізнес-структури, їх зміст і взаємозв'язок, що створює підґрунтя для подальшого аналізу та обґрунтування управлінських рішень.

Таблиця 1.3

Структурні складові кадрового потенціалу бізнес-структури

Складова	Характеристика
Професійна	Знання та вміння
Кваліфікаційна	Рівень підготовки
Мотиваційна	Зацікавленість у результатах
Інноваційна та адаптивна	Гнучкість і здатність до змін
Соціально-психологічна	Взаємодія та культура

Джерело: складено автором за [11, 28, 31, 39, 44]

Формування кадрового потенціалу відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. Їх урахування є необхідною умовою ефективного управління персоналом.

До зовнішніх факторів належать стан ринку праці, демографічні тенденції, рівень розвитку освіти, законодавче регулювання та загальна економічна ситуація. Вони визначають можливості залучення та утримання персоналу.

Внутрішні фактори формуються в межах самої бізнес-структури. Такі як, стратегія розвитку, організаційна культура, система мотивації, умови праці та можливості професійного зростання [20].

Історія розвитку підходів до управління персоналом свідчить про поступову зміну уявлень щодо ролі людини в діяльності організації. На початкових етапах домінувала адміністративна модель, у межах якої основна увага приділялася обліку, контролю та дотриманню трудової дисципліни. Працівники розглядалися переважно як елемент виробничого механізму, функція якого полягала у виконанні визначених завдань відповідно до встановлених норм. За таких умов індивідуальні можливості та потенціал персоналу практично не враховувалися [12].

Подальший розвиток економічних відносин і ускладнення організаційних процесів зумовили перехід до концепції управління людськими ресурсами. У межах цього підходу зросла увага до питань професійного розвитку, навчання та формування мотиваційних механізмів. Працівник почав сприйматися не лише як виконавець, а як носій знань і досвіду, здатний впливати на результати діяльності бізнес-структури. Управлінські рішення стали більш орієнтованими на створення умов для підвищення ефективності праці та збереження трудового потенціалу [18].

Сучасний етап розвитку теорії та практики управління характеризується формуванням концепції управління кадровим потенціалом. Вона ґрунтується на довгостроковій орієнтації та застосуванні компетентнісного підходу. У цьому контексті персонал розглядається як стратегічний ресурс, від якого залежить здатність бізнес-структури адаптуватися до змін, впроваджувати нові рішення та забезпечувати стабільність розвитку. Основний акцент переноситься на виявлення, розвиток і ефективне використання індивідуальних і колективних можливостей працівників [29].

Отже, кадровий потенціал бізнес-структури доцільно трактувати як цілісну систему наявних і прихованих можливостей персоналу. Дані можливості можуть бути реалізовані за умови цілеспрямованого формування, розвитку та використання в межах компетентнісного підходу. Саме така інтерпретація дозволяє пов'язати кадровий потенціал із завданнями стійкого розвитку організації та підвищення її конкурентних позицій.

1.2. Загальна характеристика компетентнісного підходу в системі управління персоналом

Практика управління персоналом дедалі більше відходить від орієнтації виключно на формальні ознаки працівників. Освіта, стаж і посада залишаються важливими, проте вже не забезпечують повного уявлення про реальні можливості людини в організації. За даних умов виникає потреба у підході, який дозволяє оцінювати не лише те, що працівник знає, а й те, як він діє в конкретних професійних ситуаціях. Саме таким підходом є компетентнісний підхід, який поступово став основою сучасних систем управління персоналом.

Компетентнісний підхід сформувався як відповідь на обмеженість традиційних моделей управління персоналом, що ґрунтувалися переважно на посадових інструкціях і формальних кваліфікаційних вимогах. У межах нового підходу центральним об'єктом уваги стає не посада, а сукупність характеристик працівника, які забезпечують досягнення результатів у конкретному організаційному контексті [31].

Сутність компетентнісного підходу полягає у визначенні, формуванні та розвитку набору характеристик, які є особливо важливими для ефективного виконання професійних ролей. Йдеться не лише про знання та навички, а й про способи мислення, поведінкові моделі, ціннісні орієнтації та здатність до саморозвитку. У цьому сенсі компетентнісний підхід поєднує професійні та особистісні аспекти діяльності працівника [7].

У сучасній теорії управління персоналом компетентнісний підхід посідає інтегруюче місце. Він використовується як методологічна основа для відбору персоналу, оцінювання результативності, планування розвитку та формування кадрового резерву. На відміну від функціонального підходу, який фіксує перелік обов'язків, компетентнісний підхід орієнтується на очікувану поведінку та результати діяльності.

Важливою особливістю цього підходу є його зв'язок зі стратегією бізнес-структури. Компетенції формуються не абстрактно, а з урахуванням стратегічних цілей, корпоративної культури та умов зовнішнього середовища. Таким чином, компетентнісний підхід забезпечує узгодженість між індивідуальними можливостями працівників і потребами організації [39].

Таблиця 1.4 відображає основні ознаки цього підходу та його відмінність від традиційних моделей управління персоналом.

Таблиця 1.4

Характерні риси компетентнісного підходу в управлінні персоналом

Ознака	Зміст
Орієнтація	Поведінка та результат
Об'єкт оцінювання	Сукупність характеристик працівника
Зв'язок зі стратегією	Високий
Сфера застосування	Відбір, оцінювання, розвиток
Рівень гнучкості	Високий

Джерело: складено автором за [28, 38]

У науковій літературі широко використовуються поняття «компетенція» та «компетентність», які часто застосовуються як синоніми. Проте між ними існують суттєві змістовні відмінності, що мають принципове значення для побудови системи управління персоналом.

У вітчизняних дослідженнях компетенція зазвичай розглядається як задана вимога до працівника. Вона фіксує перелік знань, умінь і навичок, необхідних для виконання певної професійної функції. Компетентність, у свою чергу, трактується як реальна здатність працівника застосовувати такі характеристики в практичній діяльності. Таким чином, компетенція має нормативний характер, тоді як компетентність відображає фактичний рівень підготовки [26].

Зарубіжні наукові школи, особливо англо-американська традиція, підходять до даних понять дещо інакше. Компетенція розглядається як спостережувана поведінкова характеристика, яка забезпечує успішне виконання роботи. У цьому контексті увага зосереджується не на формальних знаннях, а на способах дій і прийняття рішень у реальних ситуаціях. Компетентність часто інтерпретується як інтегральна властивість особистості, що формується на основі досвіду та навчання [47].

Незважаючи на відмінності в підходах, спільним є розуміння того, що дані поняття не є тотожними. Компетенція задає орієнтир, а компетентність показує ступінь його досягнення. Для системи управління персоналом це означає необхідність розмежування вимог до посади та реальних можливостей працівника.

Для систематизації наукових підходів до трактування даних понять доцільно використати таблицю 1.5, у якій узагальнено основні відмінності між ними. Вона дозволяє наочно порівняти категорії за змістом, функціональним призначенням і сферою застосування, що сприяє кращому розумінню їхньої ролі в управлінні персоналом. Крім того, таблиця 1.5 допомагає уникнути термінологічної плутанини та забезпечує основу для подальшого аналітичного дослідження кадрового потенціалу.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика понять «компетенція» та «компетентність»

Критерій	Компетенція	Компетентність
Характер	Нормативний	Фактичний
Зміст	Вимоги до діяльності	Реальні можливості
Рівень формування	Задається	Розвивається
Оцінювання	Формальне	Практичне

Джерело: складено автором за [26, 45]

Ефективне застосування компетентнісного підходу потребує чіткої класифікації компетенцій (Рис. 1.3). Вона дозволяє структурувати вимоги до персоналу та забезпечити цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу.

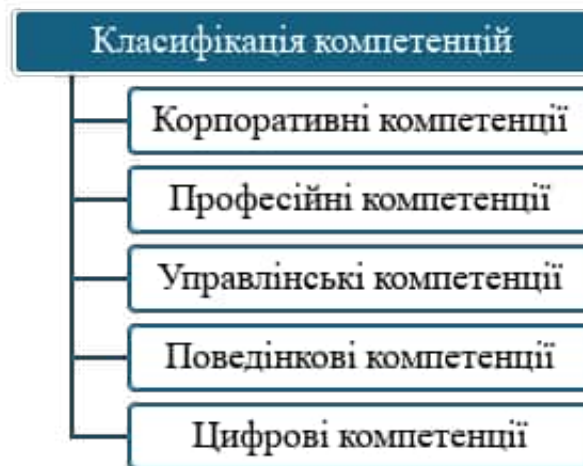


Рис. 1.3 Класифікації компетенцій для компетентнісного підходу

Джерело: складено автором за [5, 6, 9]

Корпоративні компетенції відображають систему цінностей, норм і принципів, що поділяються всіма працівниками бізнес-структури незалежно від посади чи функціональної ролі. Вони формують підґрунтя корпоративної культури та задають єдині орієнтири поведінки в організації. Саме такі компетенції визначають ставлення працівників до роботи, відповідальність, етичні стандарти та готовність діяти відповідно до стратегічних цілей бізнес-структури. Їх наявність сприяє внутрішній узгодженості дій персоналу та підвищує рівень організаційної стабільності [6].

Професійні компетенції безпосередньо пов'язані зі змістом трудової діяльності та виконанням конкретних функціональних обов'язків. Вони охоплюють спеціалізовані знання, практичні вміння та досвід, необхідні для роботи в певній сфері або на визначеній посаді. Рівень сформованості професійних компетенцій визначає якість виконання завдань, дотримання технологічних вимог і здатність працівника до вирішення фахових проблем. Дані компетенції є основою професійної результативності персоналу.

Управлінські компетенції притаманні керівному складу та працівникам, залученим до процесів координації та прийняття рішень. Вони включають уміння планувати діяльність, організовувати робочі процеси, розподіляти ресурси та контролювати досягнення поставлених цілей. Важливим елементом управлінських компетенцій є здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та відповідати за їх наслідки. Від рівня розвитку даних компетенцій залежить ефективність функціонування всієї бізнес-структури [5].

Поведінкові компетенції відображають соціальні, комунікативні та особистісні характеристики працівника. Вони визначають стиль взаємодії в колективі, здатність до співпраці, врегулювання конфліктів і роботи в команді. Такі компетенції мають універсальний характер і є важливими для всіх категорій персоналу, оскільки впливають на психологічний клімат та ефективність спільної діяльності.

Цифрові компетенції набувають особливого значення в умовах активної цифровізації економіки. Вони охоплюють уміння використовувати інформаційні технології, працювати з цифровими ресурсами та адаптуватися до технологічних змін. Наявність розвинених цифрових компетенцій підвищує гнучкість персоналу та сприяє впровадженню сучасних управлінських і виробничих рішень [9].

Для системного узагальнення зазначених видів компетенцій доцільно застосувати структуровану класифікацію. Таблиця 1.6 дозволяє чітко відобразити їх функціональне призначення та роль у формуванні кадрового потенціалу бізнес-структури.

Компетентнісний підхід має низку переваг як для працівників, так і для бізнес-структури. Для працівників він створює прозорі вимоги до професійного розвитку та дозволяє чітко розуміти очікування організації, що підвищує мотивацію та сприяє цілеспрямованому розвитку.

Для бізнес-структури перевагою є можливість більш точного добору персоналу та підвищення ефективності управлінських рішень. Компетентнісний

підхід дозволяє узгодити розвиток персоналу зі стратегічними цілями та підвищити адаптивність організації.

Таблиця 1.6

Класифікація компетенцій у системі управління кадровим потенціалом

Група компетенцій	Основний зміст
Ключові	Корпоративні цінності
Професійні	Спеціальні знання
Управлінські	Організація та лідерство
Поведінкові	Комунікація та взаємодія
Цифрові	Робота з технологіями

Джерело: складено автором за [6, 9]

Разом з тим, існують і обмеження. До яких належать складність розробки моделей компетенцій, суб'єктивність оцінювання та потреба у значних ресурсах для впровадження [8]. Крім того, впровадження компетентнісного підходу потребує часу для адаптації персоналу та перегляду внутрішніх процесів організації, що може тимчасово знижувати оперативну ефективність. Також важливим обмеженням є необхідність постійного оновлення моделей у зв'язку зі змінами ринку та технологічного середовища, що потребує додаткових аналітичних та методичних зусиль.

Основними перевагами компетентнісного підходу для працівників є прозорість вимог, оскільки чітко визначені компетенції дозволяють кожному співробітнику розуміти, які знання, навички та поведінкові моделі необхідні для успішної роботи та кар'єрного зростання, що знижує рівень суб'єктивізму під час оцінювання. Водночас обмеженням виступають підвищені очікування, адже компетентнісний підхід передбачає постійне підтвердження відповідності певним характеристикам, що може створювати додаткове навантаження та потребувати значних зусиль для саморозвитку. Для бізнес-структури ключовою

перевагою є стратегічна узгодженість – можливість інтегрувати всі HR-процеси (від добору до мотивації) навколо єдиної системи компетенцій, що забезпечує гнучкість, системність і спрямованість на довгострокові цілі організації. Однак обмеженням виступає складність реалізації: розробка якісних моделей компетенцій потребує значних часових, фінансових та експертних ресурсів, а також високої кваліфікації HR-фахівців і готовності персоналу до змін [8].

Зарубіжний досвід свідчить про широке застосування компетентнісних моделей у великих корпораціях і державних організаціях. Вони використовуються як основа для управління талантами, формування кадрового резерву та планування професійного розвитку персоналу [15]. Крім того, компетентнісні моделі дозволяють стандартизувати оцінювання працівників, підвищувати прозорість системи мотивації та забезпечувати узгодженість дій у межах організації. Впровадження таких моделей сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та створює передумови для довгострокового розвитку бізнес-структур.

Вітчизняна практика перебуває на етапі активного розвитку. Компетентнісний підхід поступово інтегрується в системи управління персоналом, проте часто потребує адаптації до конкретних умов діяльності, організаційної структури та ресурсних можливостей [24]. Особливе значення має врахування культурних та соціально-економічних особливостей бізнес-структур, що визначає успішність впровадження моделей компетенцій.

Для зарубіжного рівня застосування характерною є поведінкова орієнтація моделей, де основний акцент робиться на спостережуваних діях та поведінкових проявах працівника в конкретних професійних ситуаціях, що дозволяє більш гнучко оцінювати реальну ефективність [15]. Натомість у вітчизняній практиці переважає поєднання формальних і поведінкових елементів, тобто поряд із поведінковими індикаторами враховуються традиційні кваліфікаційні вимоги, освітній рівень, стаж роботи та формальні сертифікації, що зумовлено специфікою національних стандартів і корпоративної культури [24].

Проблемні аспекти компетентнісного підходу зумовлені насамперед складністю об'єктивного вимірювання рівня сформованості компетенцій. Більшість із них має нематеріальний характер і проявляється в поведінці працівників у конкретних професійних ситуаціях, що ускладнює стандартизацію оцінювання. Окремою проблемою є універсальність існуючих моделей, які не завжди враховують галузеву специфіку, розмір організації та особливості її стратегії. У зв'язку з цим виникає потреба адаптації компетентнісних моделей до умов конкретної бізнес-структури, що актуалізує необхідність подальших наукових досліджень і розроблення прикладних методик, орієнтованих на практичне використання.

Відтак, компетентнісний підхід є ефективною основою сучасної системи управління персоналом, оскільки орієнтується не лише на формальні ознаки працівників, а на їхні реальні можливості, поведінку та результати діяльності. Він забезпечує узгодженість розвитку персоналу зі стратегічними цілями бізнес-структури та підвищує адаптивність організації. Розмежування понять «компетенція» і «компетентність» дозволяє чітко відокремити вимоги до посади від фактичного рівня підготовки працівника, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Водночас ефективність компетентнісного підходу залежить від якості моделей компетенцій, їх адаптації до умов діяльності та наявності ресурсів для впровадження, що зумовлює потребу в подальшому науковому й практичному вдосконаленні цього підходу.

1.3. Порівняльний аналіз інструментів управління кадровим потенціалом

Ефективність управління кадровим потенціалом значною мірою залежить не лише від обраної концепції, а й від інструментів, за допомогою яких вона реалізується. Саме інструменти переводять теоретичні положення у практичні

управлінські рішення та забезпечують їх вплив на результати діяльності бізнес-структури. Особливого значення набуває аналіз традиційних засобів управління персоналом та їх співвідношення з інструментами, що ґрунтуються на компетентнісному підході [33].

Інструменти управління кадровим потенціалом доцільно розглядати як сукупність методів, процедур і механізмів, що забезпечують формування, використання та розвиток персоналу відповідно до цілей бізнес-структури. Їх класифікація дозволяє систематизувати управлінські впливи та забезпечити послідовність кадрової політики.

Інструменти планування персоналу спрямовані на визначення кількісних і якісних потреб у працівниках. Вони включають прогнозування чисельності, аналіз руху кадрів, планування заміщення посад. Основним завданням даних інструментів є узгодження кадрових ресурсів з виробничими та стратегічними планами організації.

Інструменти відбору та адаптації забезпечують залучення персоналу та його включення в організаційне середовище. До них належать процедури добору, оцінювання відповідності кандидатів вимогам посади, а також заходи первинної адаптації. Якість застосування таких інструментів безпосередньо впливає на стабільність кадрового складу [44].

Інструменти оцінювання використовуються для визначення результативності діяльності працівників і рівня розвитку їхніх професійних характеристик. Вони формують інформаційну основу для прийняття рішень щодо розвитку, переміщення або стимулювання персоналу.

Інструменти розвитку та навчання спрямовані на підвищення професійного рівня працівників. Вони включають внутрішнє та зовнішнє навчання, наставництво, участь у проєктах. Їх застосування дозволяє розширювати можливості кадрового потенціалу.

Інструменти мотивації забезпечують зацікавленість персоналу в досягненні цілей бізнес-структури. Вони охоплюють матеріальні та

нематеріальні стимули, систему визнання результатів праці та можливості кар'єрного зростання [37].

Для узагальнення зазначених інструментів та їх функціонального призначення доцільно використати таблицю 1.7, яка відображає основні групи інструментів управління кадровим потенціалом.

Таблиця 1.7

Класифікація інструментів управління кадровим потенціалом бізнес-структури

Група інструментів	Основне призначення
Планування персоналу	Узгодження потреб і ресурсів
Відбір та адаптація	Формування кадрового складу
Оцінювання	Визначення результативності
Розвиток та навчання	Підвищення можливостей
Мотивація	Зацікавленість у результатах

Джерело: складено автором за [36, 44]

Традиційні інструменти управління кадровим потенціалом сформувалися в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища та чіткої ієрархічної організації праці. Вони ґрунтуються на стандартизованих процедурах і формалізованих вимогах до персоналу.

До основних можливостей традиційних інструментів належить їх простота у застосуванні та зрозумілість для учасників управлінського процесу. Посадові інструкції, кваліфікаційні довідники та формалізовані критерії оцінювання дозволяють забезпечити порядок і контроль у роботі з персоналом. Такі інструменти є ефективними в умовах повторюваних операцій і стабільних функцій.

Разом з тим, традиційні інструменти мають істотні обмеження. Вони недостатньо враховують індивідуальні особливості працівників і їхню здатність до розвитку. Орієнтація на формальні показники не завжди дозволяє оцінити реальний внесок працівника в результати діяльності бізнес-структури. Крім того,

такі інструменти часто не забезпечують гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища [13].

У сучасних умовах обмеженість традиційних інструментів стає особливо відчутною. Бізнес-структури стикаються з потребою швидкого оновлення знань, зміни ролей і форм роботи, та зумовлює пошук більш гнучких та адаптивних засобів управління кадровим потенціалом.

Інструменти, що ґрунтуються на компетентнісному підході, орієнтовані на глибше розуміння можливостей персоналу та їх відповідність потребам бізнес-структури. Вони дозволяють поєднати оцінювання, розвиток і мотивацію працівників у єдину систему.

Моделі компетенцій є базовим інструментом компетентнісного підходу. Вони визначають перелік характеристик, необхідних для ефективного виконання професійних ролей. Такі моделі формуються з урахуванням стратегії, корпоративної культури та специфіки діяльності бізнес-структури.

Оцінювання за компетенціями дозволяє визначити рівень розвитку працівників не лише за результатами роботи, а й за способами досягнення результатів, що створює підґрунтя для більш обґрунтованих управлінських рішень [34].

Індивідуальні плани розвитку спрямовані на цілеспрямоване вдосконалення компетенцій працівників. Вони формуються на основі результатів оцінювання та враховують професійні цілі як працівника, так і бізнес-структури.

Практика talent management орієнтована на виявлення та розвиток працівників з високим потенціалом. У межах цього підходу компетентнісні інструменти використовуються для формування кадрового резерву та забезпечення наступності управління [21].

Основні інструменти компетентнісного підходу та їх функціональне призначення узагальнено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Інструменти управління кадровим потенціалом на основі
компетентнісного підходу

Інструмент	Призначення
Моделі компетенцій	Визначення вимог
Оцінювання за компетенціями	Аналіз рівня розвитку
Індивідуальні плани розвитку	Цілеспрямоване навчання
Talent management	Робота з потенціалом

Джерело: складено автором за [21, 34]

Порівняльний аналіз традиційних та компетентнісно орієнтованих інструментів дозволяє виявити їх принципові відмінності та оцінити ефективність у сучасних умовах. Основними критеріями порівняння є гнучкість, орієнтація на розвиток, рівень індивідуалізації та зв'язок зі стратегією бізнес-структури.

Традиційні інструменти характеризуються стабільністю та формалізацією. Вони ефективні для підтримання порядку, проте обмежені в умовах динамічних змін. Компетентнісно орієнтовані інструменти, навпаки, забезпечують адаптивність і орієнтацію на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу [14].

Для наочного відображення результатів порівняння доцільно використати таблицю 1.9, у якій систематизовано основні відмінності між зазначеними інструментами.

Узагальнення теоретичних підходів свідчить про поступовий перехід від формалізованих засобів управління персоналом до інструментів, орієнтованих на розвиток кадрового потенціалу. Компетентнісний підхід дозволяє поєднати різні інструменти управління в єдину логічну систему.

Доцільність його впровадження зумовлена здатністю забезпечити відповідність між можливостями персоналу та стратегічними цілями бізнес-структури. Компетентнісні інструменти створюють умови для підвищення

адаптивності, розвитку та ефективного використання людських можливостей [22].

Таблиця 1.9

Порівняльний аналіз традиційних і компетентнісно орієнтованих інструментів управління кадровим потенціалом

Критерій	Традиційні інструменти	Компетентнісні інструменти
Орієнтація	Функції та посади	Поведінка та результати
Гнучкість	Низька	Висока
Розвиток персоналу	Обмежений	Системний
Зв'язок зі стратегією	Опосередкований	Прямий

Джерело: складено автором

Сформовані в межах теоретичного аналізу положення створюють узгоджену та логічно завершену основу для глибшого осмислення процесів управління кадровим потенціалом у сучасних бізнес-структурах. Розглянуті підходи, концепції та інструменти дозволяють комплексно оцінити роль людських ресурсів у забезпеченні стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку бізнес-структури. Особливу увагу приділено системному баченню кадрового потенціалу як багатовимірної категорії, що поєднує професійні компетентності, мотивацію, досвід, інноваційний потенціал і здатність персоналу до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Узагальнення наукових підходів до управління персоналом дає змогу виявити основні закономірності формування та використання кадрового потенціалу, а також окреслити фактори, які впливають на його ефективну реалізацію. Зокрема, встановлено, що результативність управлінських рішень значною мірою залежить від узгодженості стратегічних цілей бізнес-структури з

кадровою політикою, рівня розвитку корпоративних компетенцій та застосування сучасних управлінських інструментів. Водночас недостатня увага до розвитку персоналу, оцінювання його потенціалу та планування потреб у людських ресурсах може призводити до зниження ефективності діяльності бізнес-структури.

Отримані теоретичні узагальнення також підкреслюють необхідність адаптації моделей управління кадровим потенціалом до специфіки конкретного бізнес-структури, галузевих особливостей та стадії життєвого циклу організації, що обумовлює доцільність поєднання універсальних управлінських підходів із індивідуальними рішеннями, що враховують внутрішні ресурси та обмеження.

Таким чином, ефективне управління кадровим потенціалом залежить від правильного поєднання концепцій і конкретних інструментів. Традиційні інструменти забезпечують стабільність і порядок, але обмежені в умовах динамічних змін, тоді як компетентнісно орієнтовані засоби сприяють розвитку персоналу, адаптивності та відповідності стратегічним цілям бізнес-структури. Поєднання різних інструментів у єдину систему дозволяє комплексно оцінити та ефективно використовувати людські ресурси, забезпечуючи довгострокову стабільність, конкурентоспроможність і розвиток організації.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного дослідження встановлено, що кадровий потенціал бізнес-структури є складним, багатовимірним і динамічним явищем, яке не можна ототожнювати з персоналом, трудовим потенціалом або людським капіталом. Відмінність полягає в тому, що кадровий потенціал фіксує не лише наявні характеристики працівників, а й їхні приховані можливості, здатність до розвитку, адаптації та колективної взаємодії. Таким чином кадровий потенціал варто розглядати як стратегічний ресурс, що потребує цілеспрямованого формування та довгострокового управління.

Компетентнісний підхід є методологічною основою сучасного управління персоналом, оскільки зміщує акцент із формальних посадових вимог (освіта, стаж) на поведінкові моделі, реальні результати діяльності та здатність працівника діяти в конкретних професійних ситуаціях. Розмежування понять «компетенція» і «компетентність» дозволяє чітко відокремити очікування організації від реального рівня підготовки персоналу, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері відбору, оцінювання, розвитку та мотивації.

Порівняльний аналіз інструментів управління кадровим потенціалом виявив принципові відмінності між традиційним та компетентнісно орієнтованим підходами. Традиційні інструменти забезпечують стабільність, порядок і простоту застосування, однак мають низьку гнучкість, слабо враховують індивідуальні особливості працівників та не орієнтовані на довгостроковий розвиток. Компетентнісно орієнтовані інструменти, в свою чергу, забезпечують адаптивність, прямий зв'язок зі стратегією бізнесу та системний розвиток персоналу, але потребують значних ресурсів для впровадження, високої кваліфікації HR-фахівців і постійного оновлення. Отже, ефективне управління кадровим потенціалом передбачає раціональне поєднання обох типів інструментів із поступовим нарощуванням частки компетентнісних засобів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Загальна характеристика бізнес-структури та умов формування її кадрового потенціалу

Об'єктом даного дослідження виступає ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» (ідентифікаційний код ЄДРПОУ 21603903). Бізнес-структура зареєстрована та здійснює свою операційну діяльність за юридичною адресою: м. Київ, вул. Жилинська, буд. 75.

Правова форма товариства з обмеженою відповідальністю визначає специфіку управління ризиками та рівень майнової відповідальності перед контрагентами. Подібний статус забезпечує баланс між гнучкістю прийняття управлінських рішень та встановленими законодавчими рамками захисту прав учасників і замовників. Аналіз реєстраційних даних підтверджує стабільність юридичного статусу організації, що є важливим фактором для підтримки довіри в межах аудиторського ринку. Розуміння правового фундаменту дозволяє глибше зануритися у внутрішні механізми функціонування системи, де головною рушійною силою залишається кадровий потенціал.

Для бізнес-структур сектору професійних послуг структура активів має специфічний характер: основну цінність генерує не матеріальна база, а інтелектуальний капітал та здатність підтримувати високу ліквідність для операційної стійкості. На відміну від капіталомістких галузей, ключовими елементами тут є грошові ресурси для фінансування фонду оплати праці та «незавершене виробництво» у вигляді нарахованих, але ще не виставлених до оплати годин (Work in Progress). Аналіз динаміки активів ТОВ АФ

«ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» дозволяє оцінити здатність фірми зберігати ресурсний потенціал в умовах ринкової турбулентності.

Таблиця 2.1

Структура та динаміка активів ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС»,
2023–2025 рр., (тис. грн)

Показник	2023	2024	Зміни 2023–2024 рр.	2025	Зміни 2024–2025 рр.
I. Необоротні активи	10683	18022	+7339	18553	+531
Основні засоби	4813	8626	+3813	12457	+3831
II. Оборотні активи	182427	197659	+15232	151121	–46538
Дебіторська заборгованість	23979	31606	+7627	13197	–18409
Нараховані доходи (WIP)	43732	61061	+17329	61367	+306
Грошові кошти	74956	59374	–15582	22077	–37297
Баланс	193110	215681	+22571	169674	–46007

Джерело: складено автором за [41]

Динаміка активів бізнес-структури протягом 2023–2025 років відображає зміну структури ресурсного забезпечення та свідчить про зниження фінансової гнучкості. Загальна вартість активів у 2025 році скоротилася до 169 674 тис. грн, що на 23 436 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. Найбільш відчутне зменшення відбулося у 2025 році, що вказує на скорочення ресурсної бази в умовах погіршення операційного середовища.

Необоротні активи демонструють стійку тенденцію до зростання: їх обсяг збільшився з 10 683 тис. грн до 18 553 тис. грн. Основні засоби зросли більш ніж удвічі, що свідчить про інвестування у матеріально-технічну інфраструктуру та забезпечення операційної діяльності. Подібна динаміка може бути пов'язана з розширенням масштабів діяльності або підвищенням вимог до якості робочого

середовища. Водночас збільшення частки необоротних активів обмежує можливості швидкої трансформації ресурсів у грошову форму.

Оборотні активи характеризуються нестабільною динамікою. Після зростання у 2024 році спостерігається різке скорочення у 2025 році до 151 121 тис. грн. Найбільше зменшення припадає на грошові кошти, обсяг яких скоротився більш ніж утричі – до 22 077 тис. грн. Подібна тенденція свідчить про зниження платоспроможності та ускладнення підтримання поточної ліквідності.

Дебіторська заборгованість також зменшилася, що може вказувати як на посилення контролю за розрахунками, так і на скорочення обсягів нових контрактів. Водночас нараховані доходи (WIP) зростають і досягають 61 367 тис. грн, відображаючи накопичення виконаних, але ще не оплачених робіт. Значна частка такого показника формує навантаження на грошові потоки, оскільки частина ресурсів залишається у незавершеному обороті.

Структурні зміни активів призводять до дисбалансу між ліквідними та менш ліквідними компонентами. Скорочення грошових ресурсів у поєднанні зі зростанням WIP знижує здатність бізнес-структури оперативно виконувати фінансові зобов'язання. Подібна конфігурація активів потребує додаткового аналізу джерел їх формування, що обумовлює доцільність переходу до оцінки структури капіталу та зобов'язань.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка зобов'язань ТОВ АФ
«ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС», 2023–2025 рр., (тис. грн)

Назва показника	2023	2024	Зміни 2023– 2024 рр.	2025	Зміни 2024– 2025 рр.
I. Власний капітал	24953	23505	–1448	93410	+69905
II. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання	168157	192176	+24019	263084	+70908
у т.ч. за внутрішніми розрахунками	39962	28272	–11690	108 518	+80246

Джерело: складено автором за [41]

Оцінка структури джерел фінансування дозволяє глибше зрозуміти причини змін у складі активів та визначити рівень фінансової стійкості бізнес-структури. Протягом 2023–2025 років відбулося суттєве зростання власного капіталу – з 24 953 тис. грн до 93 410 тис. грн. Така динаміка свідчить про посилення капітальної бази та підвищення фінансової незалежності, що створює передумови для стабільного функціонування.

Разом з тим структура зобов'язань демонструє значне зростання поточного боргового навантаження. Поточні зобов'язання збільшилися на 94 927 тис. грн і у 2025 році досягли 263 084 тис. грн. Відсутність довгострокових зобов'язань означає, що основне навантаження припадає на короткострокові джерела фінансування, що підвищує ризики ліквідності.

Особливу увагу привертає заборгованість за внутрішніми розрахунками, яка зростає майже вчетверо – до 108 518 тис. грн. Подібна динаміка може свідчити про активне використання внутрішньогрупових фінансових механізмів, що характерно для міжнародних мережевих структур. Водночас значна концентрація таких зобов'язань формує залежність від пов'язаних сторін та обмежує автономність фінансових рішень.

Співвідношення між власним капіталом та зобов'язаннями вказує на збереження високого рівня залучених ресурсів у структурі фінансування. Незважаючи на позитивну динаміку капіталу, обсяг поточних зобов'язань перевищує його величину, що зумовлює підвищене навантаження на оборотні активи. У поєднанні зі скороченням грошових коштів така ситуація може призводити до напруженості у розрахунках із кредиторами.

Виявлені особливості структури капіталу безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності. Зростання витрат на обслуговування операцій та підтримання діяльності за умов значного боргового навантаження формує передумови для зниження прибутковості, що обумовлює необхідність аналізу фінансових результатів бізнес-структури.

Таблиця 2.3

Структура та динаміка фінансових результатів ТОВ АФ
«ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС», 2023–2025 рр., (тис. грн)

Показник	2023	2024	Зміни 2023– 2024 рр.	2025	Зміни 2024–2025 рр.
Чистий дохід від реалізації	476527	569982	+93455	573815	+3883
Собівартість реалізації	344284	421493	+77209	491532	+70039
Валовий прибуток	132243	148489	+16246	82283	–66206
Адміністративні витрати	140978	17420	+33441	223763	+206343
Інші операційні витрати	300193	372443	+72250	431063	+58620
Чистий прибуток (збиток)	17465	(1448)	–16017	(116915)	–115467

Джерело: складено автором за [41]

Динаміка фінансових результатів відображає ефективність використання ресурсного потенціалу бізнес-структури та дозволяє оцінити якість управління витратами. Протягом 2023–2025 років чистий дохід від реалізації зріс з 476 527 тис. грн до 573 815 тис. грн, що свідчить про збереження стабільного попиту на послуги. Водночас темпи зростання витрат значно перевищують динаміку доходів.

Собівартість реалізації збільшилася на 147 248 тис. грн, що призвело до скорочення валового прибутку у 2025 році до 82 283 тис. грн. Подібна тенденція свідчить про зниження маржинальності діяльності та зростання витрат на надання послуг. Додатковий тиск формують адміністративні витрати, обсяг яких зріс до 223 763 тис. грн, що може бути пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу та розширенням операційної діяльності.

Найбільш суттєвий вплив на фінансовий результат мають інші операційні витрати, які досягли 431 063 тис. грн. Висока частка таких витрат у структурі

доходу істотно знижує ефективність діяльності та потребує детального внутрішнього аналізу. Значне зростання цього показника може бути пов'язане з особливостями внутрішньогрупових розрахунків або зовнішніми економічними факторами.

У підсумку бізнес-структура у 2025 році отримала чистий збиток у розмірі 116 915 тис. грн, що свідчить про втрату прибутковості. Негативний фінансовий результат сформувався на тлі дисбалансу між доходами та витратами, а також під впливом зростання операційного навантаження.

Сукупність проаналізованих показників дозволяє зробити висновок про зниження ефективності функціонування бізнес-структури. Наявність зростаючих витрат за умов обмеженої ліквідності та значного боргового навантаження формує потребу у перегляді підходів до управління витратами, оптимізації структури фінансування та підвищення результативності використання кадрового потенціалу.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу та ефективності застосування інструментів управління персоналом у бізнес-структурі

Фундаментом функціонування ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» виступає сукупність інтелектуальних спроможностей та професійного досвіду її співробітників, що формують основний капітал організації. У галузі професійних послуг, де кінцевий продукт набуває форми експертного висновку або стратегічної рекомендації, людський ресурс перестає бути просто статтею витрат і перетворюється на головний виробничий актив. Саме якісні характеристики персоналу забезпечують ту додану вартість, за яку клієнти готові платити преміальну ціну, що прямо корелює з ринковою капіталізацією бренду та його репутаційною стійкістю.

Ефективність бізнес-моделі аудиторської фірми безпосередньо залежить від здатності залучати та утримувати фахівців найвищого гатунку, оскільки інтелектуальний потенціал команди визначає ліміти операційної потужності організації. Розглядаючи фінансову звітність через призму кадрової стратегії, стає очевидним факт випереджаючого значення витрат на персонал у структурі собівартості послуг. Кожна інвестиція в оплату праці чи професійний розвиток працівника трансформується у надійність аудиторських процедур та відповідність міжнародним стандартам контролю якості.

Динаміка чисельності штату в сучасних умовах виступає індикатором адаптивної спроможності бізнесу до мінливих ринкових запитів. Збільшення кількості персоналу свідчить про розширення клієнтської бази або ускладнення проектів, що потребують глибокої спеціалізації та залучення додаткових експертних годин. У періоди економічної турбулентності саме стабільність кадрового ядра дозволяє компанії зберігати тяглість процесів та дотримуватися високих етичних стандартів, які є невід'ємною частиною цінності бренду PwC.

Взаємозв'язок між рівнем кваліфікації штату та фінансовими результатами має лінійний характер у довгостроковій перспективі. Висока вартість залучення талантів на відкритому ринку змушує фірму фокусуватися на внутрішньому зростанні фахівців, що потребує значних фінансових ресурсів, відображених у звітах про фінансові результати. Даний підхід забезпечує формування унікальної корпоративної культури та професійної ідентичності, що стають вирішальними аргументами у конкурентній боротьбі за частку ринку.

Ринкова вартість бренду PwC значною мірою базується на впевненості стейкхолдерів у безпомилковості суджень аудиторів, що робить кожне кадрове рішення елементом управління фінансовими ризиками. Інвестиції у персонал у цьому контексті слід розглядати як витрати на підтримку якості, де економія на кваліфікації може призвести до катастрофічних втрат капіталізації через репутаційні скандали. Аналіз структури персоналу дозволяє виявити приховані резерви ефективності та оцінити, наскільки раціонально компанія використовує свій головний ресурс для досягнення стратегічних цілей у мінливому

середовищі. Подальше вивчення статистичних даних розкриє глибинні процеси трансформації кадрового складу та їхній вплив на економічний ландшафт фірми.

Процес розвитку бізнес-структури протягом 2023–2025 років супроводжувався послідовним нарощуванням кількісного складу персоналу, що відображає експансивний характер стратегії компанії на локальному ринку. Початкова точка аналізу у 2023 році фіксує чисельність на рівні 255 осіб, що забезпечувало виконання поточного портфеля замовлень та підтримку операційної діяльності. Протягом 2024 року штат розширився до 283 фахівців, демонструючи приріст у майже 11 відсотків, а на кінець 2025 року кількість працівників сягнула 310 осіб. Загальна динаміка збільшення штату на 21,5 відсотка за трирічний період вказує на стійкий попит на послуги фірми та свідоме рішення керівництва інвестувати у розширення операційної бази попри нестабільність.

Розподіл персоналу за напрямками діяльності дозволяє зрозуміти пріоритети в управлінні людським потенціалом та структурування робочих процесів усередині організації.

Таблиця 2.4

Кількісний аналіз кадрового складу

Напрямок діяльності	Чисельність (осіб)	Стратегічна роль
Аудит та впевненість	180	Генерування основного доходу та забезпечення якості перевірок через застосування міжнародних стандартів
Консалтинг та супровід	80	Диверсифікація джерел виручки та надання вузькоспеціалізованої експертизи в умовах трансформації бізнесу
Адміністративний блок та підтримка	50	Забезпечення безперебійності процесів, управління людським капіталом та контроль відповідності внутрішнім протоколам

Джерело: складено автором за [41]

Зазначений розподіл демонструє концентрацію основної маси людських ресурсів у департаменті аудиту, що цілком відповідає профілю діяльності компанії. Зростання штату до 310 осіб безпосередньо впливає на спроможність фірми одночасно обслуговувати більшу кількість масштабних клієнтів без втрати якості сервісу. Таке розширення кадрового потенціалу створює умови для формування гнучких проектних команд, здатних оперативно реагувати на складні запити ринку та забезпечувати високу швидкість виконання завдань.

Особливої уваги заслуговує співвідношення між виробничим персоналом та адміністративним блоком, яке складає приблизно 5,2 до 1, якщо враховувати лише аудит та консалтинг як прямі джерела доходу. Наявність 50 осіб у підрозділах підтримки вказує на складну структуру внутрішнього управління та високі стандарти ризик-менеджменту, характерні для мережі Big Four. Подібна чисельність адміністративного апарату є необхідною для супроводу HR-процесів, фінансового контролю та IT-безпеки, що гарантує стабільність роботи експертів основного профілю.

Аналітика кадрового складу вказує на те, що бізнес-структура обрала шлях інтенсивної розбудови власної експертної мережі замість агресивного аутсорсингу. Кожен новий працівник у структурі консалтингу приносить із собою унікальні знання, що дозволяють зменшувати залежність від традиційних перевірок та переходити до послуг з високою маржинальністю. Вказана позитивна динаміка чисельності штату супроводжується необхідністю адаптації системи внутрішніх комунікацій та наставництва. Масштабування бізнесу вимагає не лише кількісного зростання, але й збереження професійних стандартів на кожному рівні ієрархії, що стає підґрунтям для аналізу фінансової вартості утримання такого потенціалу.

Фінансовий вимір управління людським капіталом у ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» демонструє суттєве зростання витрат, що стає серйозним викликом для загальної прибутковості бізнесу. Згідно з даними звітності, витрати на оплату праці у 2023 році становили 159,6 мільйона гривень, а вже у 2025 році цей показник сягнув 239,9 мільйона гривень. Такий

приріст фонду оплати праці на 50,3 відсотка за два роки значно випереджає темпи зростання чистого доходу, який за аналогічний період збільшився лише на 20,4 відсотка — з 476,5 мільйона до 573,8 мільйона гривень.

Поглиблений розрахунок показника доходу на одного працівника (Revenue per Head) виявляє тривожну тенденцію стагнації ефективності. У 2023 році цей показник складав 1,868 мільйона гривень, тоді як у 2025 році він знизився до 1,851 мільйона гривень, демонструючи відсутність реального зростання віддачі від розширення штату. Водночас середні витрати на одного співробітника (Cost per Head) лише за статтею оплати праці зросли з 626 тисяч гривень у 2023 році до 774 тисяч гривень у 2025 році, що означає подорожчання людського ресурсу на 23,6 відсотка. Вказана тенденція відображає як інфляційні процеси в економіці, так і посилення конкуренції за таланти, що змушує компанію підвищувати рівень винагороди для утримання фахівців.

Суттєвий вплив на фінансову стійкість має також стрімке зростання відрахувань на соціальні заходи, які збільшилися з 28,2 мільйона гривень у 2023 році до 46,8 мільйона гривень у 2025 році. Дане зростання на 66 відсотків пояснюється не лише розширенням штату, але й зміною податкових умов та активним використанням додаткових соціальних пакетів для персоналу. Разом із витратами на оплату праці сумарні прямі інвестиції в людей у 2025 році склали 286,7 мільйона гривень, що становить майже 50 відсотків від усього чистого доходу фірми.

Розбіжність у темпах зростання доходів та витрат на персонал стала фундаментальним фактором формування від'ємного фінансового результату у 2025 році. Чистий збиток у розмірі 116,9 мільйона гривень прямо вказує на те, що операційна ефективність на поточному етапі не встигає за масштабами інвестицій у людський капітал. У сфері інтелектуальних послуг подібна ситуація часто є свідомою стратегією збереження потенціалу в очікуванні майбутнього ринкового відновлення, де фірма фактично дотує професійність своєї команди. Такий підхід дозволяє уникнути масових скорочень, які могли б підірвати

експертну базу, проте створює значне навантаження на власний капітал організації.

Адміністративні витрати фірми, що зросли зі 141 мільйона гривень у 2023 році до майже 224 мільйонів у 2025 році, значною мірою спрямовані на підтримку умов праці та розвиток інфраструктури для персоналу. Дані показники підкреслюють високу вартість підтримання стандартів Big Four на локальному ринку, де якість офісу та технічного забезпечення є невід'ємною частиною привабливості роботодавця. Співвідношення загальних операційних витрат, що досягли 723,6 мільйона гривень у 2025 році, до доходів свідчить про необхідність термінової раціоналізації процесів. Раціоналізація повинна відбуватися через підвищення продуктивності кожної робочої години, оскільки механічне скорочення виплат призведе до втрати конкурентоспроможності.

Методологія управління людським капіталом у PwC Audit Україна базується на інтеграції локального досвіду та жорстких міжнародних стандартів професійного розвитку. Одним із найбільш дієвих інструментів виступає система безперервного навчання та сертифікації за міжнародними програмами, такими як ACCA та CPA. Вказані програми забезпечують уніфікацію знань співробітників та гарантують клієнтам високий рівень професійної експертизи, що відповідає світовим критеріям аудиту. Витрати на ці заходи інтегровані в операційні витрати, виступаючи довгостроковими інвестиціями в інтелектуальну власність фірми.

Особливу увагу варто приділити аналізу внутрішніх розрахунків, які у 2025 році досягли суми у 108,5 мільйона гривень за статтею поточних зобов'язань. Даний показник прямо вказує на стратегічну залежність від глобальної мережі та активне залучення зовнішньої експертизи для виконання складних проектів. В умовах дефіциту досвідчених менеджерів на локальному ринку компанія змушена «імпортувати» знання від іноземних партнерів, що суттєво здорожує собівартість, але гарантує відповідність стандартам якості. Такий інструмент горизонтальної мобільності та залучення мережевих ресурсів дозволяє фірмі

брати на себе зобов'язання перед найбільшими транснаціональними корпораціями.

Програми менторства та внутрішнього наставництва відіграють вирішальну роль у забезпеченні якості послуг при швидкому зростанні чисельності штату. Передача досвіду від старших менеджерів до асистентів дозволяє мінімізувати ризики професійних помилок, які могли б призвести до фінансових санкцій з боку регуляторів. Такий підхід формує стійку ієрархію відповідальності, де кожен рівень працівників має чітко визначені індикатори ефективності (KPI), орієнтовані на точність аудиторських висновків та задоволеність клієнтів.

Сучасна система управління ефективністю (Performance Management) у компанії включає регулярні оцінки за методом 360 градусів, що дає змогу отримувати всебічний зворотний зв'язок щодо компетенцій кожного співробітника. Реалізація подібного підходу забезпечує прозорість кар'єрного зростання та стимулює здорову внутрішню конкуренцію за складні та цікаві проекти. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації рутинних аудиторських процедур виступає допоміжним інструментом підвищення продуктивності, звільняючи час фахівців для глибокої аналітики.

Такий інструментарій дає змогу формувати стійкий бренд роботодавця, що є надзвичайно важливим для залучення найкращих випускників університетів. Система грейдування та чіткі плани індивідуального розвитку створюють мотиваційне середовище, у якому професійний успіх працівника нерозривно пов'язаний із результатами компанії. Однак висока вартість цих інструментів на фоні збитковості 2025 року вимагає перегляду їхньої ефективності. Кожна гривня, вкладена в HR-технології, повинна бути обґрунтована через призму майбутнього зростання виручки та оптимізації робочого часу. Логічним продовженням аналізу є системний розгляд факторів впливу через SWOT-матрицю для визначення майбутнього вектора розвитку.

Для об'єктивної оцінки спроможності бізнес-структури ефективно використовувати наявний людський ресурс необхідно синтезувати результати фінансового та кількісного аналізу в межах стратегічної матриці.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз HR-потенціалу бізнес-структури

Фактори	Опис характеристик та наслідків впливу
Strengths (Сильні сторони)	Високий рівень кваліфікації штату; впізнаваність бренду PwC як еталона якості; стабільне зростання чисельності персоналу попри кризи; доступ до інтелектуальних ресурсів міжнародної мережі
Weaknesses (Слабкі сторони)	Висока питома вага витрат на оплату праці у структурі доходу; жорстка залежність від міжнародних стандартів винагороди; від'ємна операційна рентабельність у 2025 році
Opportunities (Можливості)	Розширення портфеля послуг через залучення вузькопрофільних фахівців; диджиталізація HR-процесів; експорт професійних послуг українських офісів у межах глобальної мережі
Threats (Загрози)	Масовий відтік талантів за межі країни; дефіцит досвідчених аудиторів середньої ланки на локальному ринку; зростання фіскального навантаження на фонд оплати праці

Джерело: складено автором за [41]

Аналітичний розгляд сильних сторін свідчить про наявність у ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» унікального інтелектуального активу, що є недосяжним для більшості місцевих гравців. Наявність 310 висококваліфікованих фахівців дозволяє компанії виконувати проекти надвисокої складності, що формує стабільну клієнтську базу серед найбільших платників податків. Впізнаваність бренду PwC діє як потужний магніт для амбітних фахівців, що дозволяє фірмі вибирати найкращих кандидатів на ринку праці. Доступ до глобальної бази знань та методологій забезпечує постійне оновлення професійного інструментарію, що гарантує високу якість аудиторських висновків.

Виявлені слабкі сторони сигналізують про потребу в негайній корекції фінансової моделі використання персоналу. Ситуація, за якої витрати на оплату праці та соціальні заходи зросли на 50,3 відсотка при зростанні доходів лише на 20,4 відсотка, створює загрозу довгостроковій фінансовій автономії. Залежність від міжнародних стандартів винагороди у валютному еквіваленті робить бюджет фірми вразливим до коливань курсу гривні. Фінансовий збиток 2025 року у розмірі 116,9 мільйона гривень є прямим наслідком того, що вартість утримання персоналу перевищила темпи генерації доданої вартості, що вимагає впровадження жорстких заходів із контролю витрат.

Можливості для якісної трансформації лежать у площині диверсифікації послуг та впровадження технологічних інновацій. Спеціалізація кадрів на високотехнологічних галузях або ІТ-консалтингу може забезпечити значно вищу ставку за годину роботи фахівця, що допоможе збалансувати зростаючий фонд оплати праці. Диджиталізація не лише підвищує точність перевірок, але й створює умови для перерозподілу робочого навантаження, дозволяючи меншій кількості людей виконувати більший обсяг завдань. Експорт послуг українських аудиторів для проектів у межах європейських офісів PwC може стати джерелом стабільного доходу у твердій валюті, що значно покращить фінансові показники.

Загрози зовнішнього середовища потребують особливої уваги керівництва, оскільки вони здатні підірвати фундамент бізнесу. Як зазначає Корнілова, за даними Міжнародної організації праці, станом на 2024 рік понад 5 мільйонів українців покинули країну, причому значна частка з них – висококваліфіковані спеціалісти, що посилює дефіцит талантів на внутрішньому ринку. Для ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» це створює додаткові ризики втрати досвідчених аудиторів та менеджерів, підготовка яких потребує багаторічних інвестицій [30]. Дефіцит спеціалістів на внутрішньому ринку провокує «війну зарплат», змушуючи фірму необґрунтовано підвищувати виплати для утримання людей, що ще більше тисне на маржинальність. Посилення податкового тиску на фонд оплати праці може призвести до подальшого зростання збитковості, якщо не будуть знайдені способи оптимізації податкового навантаження.

Негативна рентабельність у 2025 році несе в собі ризик потрапляння у замкнене коло, де відсутність прибутку унеможливорює виплату бонусів, що стимулює подальше звільнення кращих фахівців. Збереження кадрового ядра в таких умовах вимагає від менеджменту нестандартних рішень у сфері нематеріальної мотивації та залучення працівників до стратегічного планування. Вказаний SWOT-діагноз підкреслює, що компанія знаходиться у переломній точці, де успіх залежить від здатності конвертувати кількісну перевагу персоналу у фінансову ефективність. Тільки через гармонізацію інвестицій у людей із реальними темпами зростання ринку можливе повернення до зони прибутковості без втрати лідерських позицій.

Проведений аналіз кадрового потенціалу ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» демонструє високу зрілість систем управління персоналом при одночасному наростанні економічних дисбалансів у структурі бізнесу. Збільшення штату до 310 осіб протягом 2023–2025 років свідчить про намір компанії зберігати домінуюче становище на ринку та її готовність інвестувати у майбутнє попри поточні фінансові втрати. Однак динаміка зростання витрат на персонал, що випереджає темпи нарощування доходів, призвела до значного збитку за підсумками 2025 року, що робить поточну операційну модель нежиттєздатною у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС» за 2023–2025 рр. виявив глибокий дисбаланс між зростанням витрат на персонал та динамікою доходів. При збільшенні чистого доходу від реалізації на 20,4% (з 476,5 до 573,8 млн грн) витрати на оплату праці зросли на 50,3% (з 159,6 до 239,9 млн грн), а відрахування на соціальні заходи — на 66% (з 28,2 до 46,8 млн грн). Це призвело до того, що сумарні прямі інвестиції в персонал у 2025 році досягли 286,7 млн грн, що

становить майже 50% чистого доходу, а загалом операційні витрати перевищили доходи, сформувавши чистий збиток у розмірі 116,9 млн грн.

Кількісний аналіз кадрового складу показав зростання чисельності персоналу з 255 до 310 осіб (приріст 21,5%), однак показник доходу на одного працівника практично не змінився (1,868 млн грн у 2023 р. проти 1,851 млн грн у 2025 р.), що свідчить про стагнацію продуктивності праці. Водночас середні витрати на одного співробітника за статтею оплати праці зросли на 23,6% (з 626 до 774 тис. грн). Така розбіжність підтверджує, що розширення штату не супроводжувалося адекватним підвищенням ефективності використання людського ресурсу.

SWOT-аналіз HR-потенціалу дозволив систематизувати сильні сторони (впізнаваність бренду PwC, доступ до міжнародних інтелектуальних ресурсів, високий рівень кваліфікації, стабільне зростання чисельності), слабкі сторони (висока питома вага витрат на оплату праці, від'ємна рентабельність, залежність від внутрішньогрупових розрахунків), можливості (диджиталізація HR-процесів, розширення портфеля послуг, експорт професійних послуг) та загрози (масовий відтік талантів за кордон, дефіцит досвідчених аудиторів на локальному ринку, зростання фіскального навантаження на фонд оплати праці). Зроблено висновок, що бізнес-структура має унікальний інтелектуальний актив, але поточна операційна модель використання кадрового потенціалу є фінансово нестійкою й потребує термінової корекції, оскільки збитковість 2025 року ставить під загрозу здатність утримувати провідних фахівців і виконувати зобов'язання перед стейкхолдерами.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

3.1. Концептуальні засади впровадження компетентнісного підходу в управління кадровим потенціалом бізнес-структури

Кадровий потенціал є основним ресурсом будь-якої бізнес-структури. Управління людськими ресурсами вже давно перестало обмежуватися лише формальним підбором персоналу, оцінкою та виплатою заробітної плати. Сучасна практика передбачає комплексний підхід, який включає планування, розвиток, утримання та мотивацію співробітників на основі професійних компетенцій. Одним із таких підходів є компетентнісна модель управління, яка орієнтується на розвиток здібностей, знань, навичок і поведінкових характеристик співробітників, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

Впровадження компетентнісного підходу дозволяє трансформувати традиційні HR-процеси у систему, яка забезпечує прогнозоване та структуроване управління кадровим потенціалом. Суть підходу полягає в тому, що управлінські та операційні рішення базуються не лише на посадових інструкціях, а на реальних компетенціях співробітників, які можна оцінити, виміряти та розвинути.

Оцінка персоналу здійснюється на основі компетенцій, пов'язаних з бізнес-цлями компанії. Кожна компетенція має практичне застосування у виконанні завдань та реалізації стратегічних планів організації. Розвиток

компетенцій інтегрується з процесом навчання та наставництва, що дає змогу співробітникам отримувати як теоретичні знання, так і практичні навички, необхідні для нових ролей та завдань. Кар'єрне просування відбувається прозоро та справедливо, на основі результатів оцінки компетенцій, а не формальних чи суб'єктивних критеріїв.

У бізнес-структурі ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС» компетентнісний підхід передбачає формування єдиної моделі управління людським капіталом, що охоплює:

1. Оцінку компетенцій співробітників на основі внутрішніх стандартів, що дозволяє визначати сильні та слабкі сторони персоналу, планувати розвиток і формувати кадровий резерв для критичних позицій.

2. Кар'єрне просування та внутрішній рекрутинг на основі компетенцій. Вакантні посади заповнюються в першу чергу кандидатами, які демонструють необхідний рівень знань, навичок і поведінки, що зменшує залежність від зовнішнього ринку праці.

3. Планування навчання та розвитку у корпоративних навчальних центрах та на робочому місці. Навчання інтегрується у щоденну діяльність, забезпечуючи розвиток управлінського резерву та підвищення продуктивності.

4. Систему оцінки та атестації, яка ґрунтується на об'єктивності, справедливості та аналізі історії результатів.

Компетентнісний підхід створює стабільну систему управління, яка забезпечує не лише закриття вакансій і заповнення критичних посад, а й формування довгострокового кадрового резерву, готового до змін у разі трансформації стратегічних чи операційних вимог. Він формує динамічний кадровий потенціал, здатний адаптуватися до сучасних викликів ринку, знижує ризики втрати продуктивності та сприяє розвитку корпоративної культури на основі результатів.

На практиці підхід забезпечує прямий зв'язок між бізнес-цілями компанії та кадровими рішеннями. Оцінені компетенції прив'язуються до конкретних функціональних результатів, що дозволяє розраховувати ефективність

навчальних програм, оцінювати готовність співробітників до нових посад і планувати кар'єрний розвиток. Впровадження підходу вимагає систематичного збору даних, розробки шкал оцінки та регулярного аналізу результатів для коригування HR-процесів.

Таким чином, компетентнісний підхід у ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС» створює інтегровану систему, що поєднує оцінку, розвиток, мотивацію та кар'єрне просування персоналу. Підвищує ефективність співробітників і формує конкурентну перевагу компанії через стабільний, продуктивний і мотивований кадровий склад. Впровадження підходу забезпечує ефективне використання людського капіталу, прогнозованість результатів і безперервний розвиток бізнес-структури.

3.2. Оцінка результатів та ефективності запропонованого заходу з удосконалення процесу управління кадровим потенціалом

Запропонований захід полягав у впровадженні системи кар'єрного просування, що базується на оцінці ключових компетентностей співробітників.

Основна мета заходу – створення прозорості та ефективної траєкторії розвитку співробітників, що підвищує продуктивність персоналу та стабільність бізнес-процесів.

Для обґрунтування економічної ефективності впровадження запропонованої в роботі системи управління кадровим потенціалом на основі компетентнісного підходу в ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» було проведено детальний розрахунок витрат, прогнозованих вигід, грошових потоків та основних показників ефективності інвестицій.

Розрахунки виконано на чотирирічний період (2026–2029 роки) з використанням реальних даних підприємства та ринкових оцінок вартості

аналогічних послуг. Вихідними даними слугували показники, отримані з матеріалів кваліфікаційної роботи: чисельність персоналу у 2025 році становила 310 осіб, фонд оплати праці – 239,9 млн грн, середньомісячна заробітна плата одного працівника – близько 64 500 грн, а середній дохід на одного працівника – 1,851 млн грн. Ставку дисконтування прийнято на рівні 18%.

Загальний бюджет проекту впровадження розраховано на основі ринкових цін на аналогічні консалтингові послуги, навчальні програми та програмне забезпечення для HR-менеджменту.

Деталі розрахунку витрат на запровадження заходу наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок витрат на впровадження системи

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	Розробка моделі компетенцій	30000
2	Програмне забезпечення «1С: Оцінка персоналу»	25200
3	Хмарна HRM-система (річна ліцензія)	390600
4	Навчання HR-персоналу (компетентнісний підхід)	16000
5	Розробка та проведення асесмент-центру (оцінка персоналу)	627000
6	Підготовка внутрішніх тренерів (Train-the-Trainer)	67500
7	Розробка індивідуальних планів розвитку (ІПР)	45000
Одноразові витрати (2026 рік)		1201300
Поточні щорічні витрати (2026–2029 рр.)		150000
Разом за 2026–2029 рр.		1801300

Джерело: складено автором за [1, 4, 41, 43, 46, 48]

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження системи компетентнісного управління кадровим потенціалом є економічно доцільним та забезпечує суттєвий фінансовий ефект для підприємства. Загальний обсяг

одноразових інвестицій у 2026 році становить 1 201 300 грн, тоді як подальші витрати на підтримку системи складатимуть лише 150 000 грн на рік.

Основним джерелом економічного ефекту стане зростання частки внутрішніх кадрових переміщень і просувань, що дозволить значно скоротити витрати на зовнішній рекрутинг. Завдяки підвищенню коефіцієнта внутрішніх просувань до 84 % кількість вакансій, які потребуватимуть зовнішнього закриття, зменшиться на 170 позицій на рік, що забезпечить економію близько 6,8 млн грн щорічно.

Додатковий позитивний результат буде досягнуто за рахунок скорочення часу закриття вакансій та підвищення готовності внутрішніх кандидатів до виконання нових функцій. Це дозволить зменшити втрати, пов'язані з простоем посад і процесом адаптації нових працівників, що забезпечить додаткову економію в розмірі 2,8 млн грн на рік.

Важливим наслідком впровадження компетентнісного підходу стане також підвищення продуктивності праці персоналу. Навіть за консервативного прогнозу приросту продуктивності на рівні 5 % компанія може отримати додатковий річний дохід у розмірі 28,69 млн грн. Це свідчить про значний потенціал розвитку людського капіталу як одного з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, сумарний річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів, починаючи з 2027 року, становитиме близько 38,29 млн грн. Враховуючи відносно невеликий обсяг початкових інвестицій порівняно з очікуваними результатами, проект характеризується високою економічною ефективністю та коротким строком окупності, що підтверджує доцільність його впровадження.

Таблиця 3.2

Розрахунок грошових потоків та показників ефективності

Показник, грн	Рік 0 (2026)	Рік 1 (2027)	Рік 2 (2028)	Рік 3 (2029)
Витрати				
Одноразові витрати	1201300	0	0	0
Щорічні витрати	150000	150000	150000	150000
Всього витрат	1351000	150000	150000	150000
Вигоди				
Економія (рекрутинг + адаптація)	0	9600000	9600000	9600000
Додатковий дохід (зростання продуктивності)	0	14345000	28690000	28690000
Всього вигод	0	23945000	38290000	38290000
Чистий грошовий потік (NCF)	-1351300	23795000	38140000	38140000
Дисконтований чистий грошовий потік (PV)	-1351300	20165300	27394000	23213000
Накопичений дисконтований грошовий потік (NPV наростаючим підсумком)	-1351300	18814000	46208000	69421000

Джерело: складено автором

Результати оцінювання економічної ефективності проекту свідчать про його високу інвестиційну привабливість. Чиста приведена вартість (NPV) становить 69 421 000 грн, що значно перевищує обсяг початкових інвестицій та підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Індекс

рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 57,8, що означає отримання майже 58 грн чистого приведенного доходу на кожному інвестовану гривню.

Дисконтований термін окупності проекту є меншим за один рік, оскільки накопичений дисконтований грошовий потік стає позитивним уже в перший рік експлуатації системи. Внутрішня норма рентабельності (IRR) перевищує 100 %, що суттєво більше за прийняту ставку дисконтування на рівні 18 %. Отримані результати свідчать про високу фінансову стійкість, швидку окупність та значний економічний ефект від впровадження системи компетентнісного управління кадровим потенціалом підприємства.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованої системи. Незважаючи на необхідність одноразових інвестицій у розмірі 1 201 300 грн, проект демонструє швидку окупність (менше одного року) та генерує значний чистий дисконтований дохід – понад 69,4 млн грн за чотири роки. Мультиплікативний ефект досягається за рахунок одночасного зниження операційних витрат на підбір та адаптацію персоналу, а також зростання продуктивності праці, що трансформується у додатковий дохід. Отже, запровадження компетентнісного підходу в управління кадровим потенціалом ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» є не лише актуальним, а й економічно обґрунтованим стратегічним рішенням.

Впровадження кар'єрного просування на основі компетентностей значно підвищить ефективність управління кадровим потенціалом у ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)». Сформований кадровий резерв забезпечує наявність підготовлених фахівців для заміщення керівних та ключових посад. Це дозволяє компанії швидко реагувати на появу вакантних позицій та мінімізує ризики, пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів.

Реалізовані навчальні програми та система наставництва сприяли високому рівню освоєння ключових професійних, управлінських та комунікаційних компетенцій персоналом. Більшість співробітників успішно опанували необхідні навички, що забезпечує їх готовність до нових ролей та підвищує загальну якість роботи бізнес-структури.

Переважна більшість вакантних позицій була закрита за рахунок внутрішніх кандидатів. Це зменшує залежність компанії від зовнішнього ринку праці, знижує витрати на рекрутинг і прискорює процес інтеграції нових керівників у робочі процеси. Крім того, вдалося скоротити середній час на заповнення вакансій, що підвищує оперативну ефективність бізнесу, дозволяє підтримувати безперервність ключових процесів і мінімізувати тимчасові втрати продуктивності, пов'язані з відкритими позиціями.

Таким чином, кар'єрне просування на основі компетентностей підтверджує свою практичну цінність як інструмент удосконалення управління кадровим потенціалом. Цей захід не лише забезпечує готовий кадровий резерв і підвищує рівень компетенцій персоналу, а й сприяє скороченню часу на заміщення ключових посад та зменшенню ризиків втрати фахівців. Впровадження компетентнісного підходу створює стабільну та ефективну систему управління персоналом, яка підтримує стійкий розвиток бізнес-структури ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)».

Висновки до розділу 3

Для подолання виявлених диспропорцій обґрунтовано доцільність впровадження в ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» компетентнісного підходу у формі інтегрованої системи управління, що поєднує оцінку компетенцій на основі внутрішніх стандартів, кар'єрне просування за результатами такої оцінки, внутрішній рекрутинг, планування навчання на робочому місці та прозору атестацію. Концептуально це означає перехід від функціонального управління посадами до управління компетенціями, що дозволяє пов'язати індивідуальний розвиток працівників зі стратегічними цілями компанії, знизити залежність від зовнішнього ринку праці та створити динамічний кадровий резерв.

Виконані економічні розрахунки підтверджують доцільність запропонованих заходів. Одноразові витрати на впровадження системи становлять 1 201 300 грн, щорічні поточні витрати – 150 000 грн. Чиста приведена вартість проекту за чотири роки сягає 69 421 000 грн, дисконтований термін окупності не перевищує одного року, а внутрішня норма рентабельності перевищує 100%, що значно вище за ставку дисконтування (18%).

Таким чином, запропонований захід доводить свою практичну цінність: він не тільки підвищує рівень володіння необхідними компетенціями та забезпечує наявність підготовлених кандидатів на заміщення, але й створює стабільну, ефективну та прозору систему управління кадровим потенціалом. Впровадження компетентнісного підходу в досліджуваній бізнес-структурі сприятиме поступовому відновленню прибутковості через підвищення продуктивності праці, зниження трансакційних витрат на пошук і адаптацію персоналу та формування стійкої корпоративної культури, орієнтованої на результат та професійний розвиток.

ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал бізнес-структури доцільно трактувати як цілісну систему наявних і прихованих можливостей персоналу. Дані можливості можуть бути реалізовані за умови цілеспрямованого формування, розвитку та використання в межах компетентнісного підходу. Саме така інтерпретація дозволяє пов'язати кадровий потенціал із завданнями стійкого розвитку організації та підвищення її конкурентних позицій.

Компетентнісний підхід є ефективною основою сучасної системи управління персоналом, оскільки орієнтується не лише на формальні ознаки працівників, а на їхні реальні можливості, поведінку та результати діяльності. Він забезпечує узгодженість розвитку персоналу зі стратегічними цілями бізнес-структури та підвищує адаптивність організації. Розмежування понять «компетенція» і «компетентність» дозволяє чітко відокремити вимоги до посади від фактичного рівня підготовки працівника, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Водночас ефективність компетентнісного підходу залежить від якості моделей компетенцій, їх адаптації до умов діяльності та наявності ресурсів для впровадження, що зумовлює потребу в подальшому науковому й практичному вдосконаленні цього підходу.

Ефективне управління кадровим потенціалом залежить від правильного поєднання концепцій і конкретних інструментів. Традиційні інструменти забезпечують стабільність і порядок, але обмежені в умовах динамічних змін, тоді як компетентнісно орієнтовані засоби сприяють розвитку персоналу, адаптивності та відповідності стратегічним цілям бізнес-структури. Поєднання різних інструментів у єдину систему дозволяє комплексно оцінити та ефективно використовувати людські ресурси, забезпечуючи довгострокову стабільність, конкурентоспроможність і розвиток організації.

Аналіз свідчить про зниження ефективності функціонування бізнес-структури. Наявність зростаючих витрат за умов обмеженої ліквідності та значного боргового навантаження формує потребу у перегляді підходів до управління витратами, оптимізації структури фінансування та підвищення результативності використання кадрового потенціалу.

Проведений аналіз кадрового потенціалу ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» дозволяє зробити висновок про високу зрілість систем управління персоналом при одночасному наростанні економічних дисбалансів у структурі бізнесу. Збільшення штату до 310 осіб протягом 2023–2025 років свідчить про намір компанії зберігати домінуюче становище на ринку та її готовність інвестувати у майбутнє попри поточні фінансові втрати. Однак динаміка зростання витрат на персонал, що випереджає темпи нарощування доходів, призвела до значного збитку за підсумками 2025 року, що робить поточну операційну модель нежиттєздатною у довгостроковій перспективі.

Компетентнісний підхід у ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)» створює інтегровану систему, що поєднує оцінку, розвиток, мотивацію та кар'єрне просування персоналу. Підвищує ефективність співробітників і формує конкурентну перевагу компанії через стабільний, продуктивний і мотивований кадровий склад. Впровадження підходу забезпечує ефективне використання людського капіталу, прогнозованість результатів і безперервний розвиток бізнес-структури.

Кар'єрне просування на основі компетентностей підтверджує свою практичну цінність як інструмент удосконалення управління кадровим потенціалом. Цей захід не лише забезпечує готовий кадровий резерв і підвищує рівень компетенцій персоналу, а й сприяє скороченню часу на заміщення ключових посад та зменшенню ризиків втрати фахівців. Впровадження компетентнісного підходу створює стабільну та ефективну систему управління персоналом, яка підтримує стійкий розвиток бізнес-структури ТОВ АФ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 1С оцінка персоналу. TQM systems. URL: <https://surl.li/ycqcvh>.
2. Агавердієва Х.Ф. Професійний розвиток персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18-19 бер. 2019 р.: тези допов. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. С. 160-162. URL: <https://surl.li/kcaobd>.
3. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2602>.
4. Асесмент центр: оцінка персоналу. Pritula Academy. URL: <https://surl.li/kgubxo>.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Київ: Професіонал. 2006. 512 с.
6. Білоусова А.Ю., Лисянський Е.О., Омеляненко М.О. Професійний розвиток персоналу. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 264-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_44
7. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20 (2). С. 31-40.
8. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13-16.
9. Вербовська Л. С., Станьковська І. М., Боднар Г. Ф., Микитюк М. О. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проекту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(1). С. 79-88.
10. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*, 2011, 1 (10). С. 36-42. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2011/1/6.pdf>.

11. Волобуєв М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77-79. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3401&i=18>.
12. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4 (04). С. 200-204. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Voronina-A.V.-Nikolayeva-K.M..pdf>.
13. Гавкалова Н.Л. Оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу. *Економіка та управління : наук.-практ. журнал. Сімферополь : НАПКС*, 2013. № 4. С. 48-53.
14. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3176-getman-o-o-bilodid-a-o-innovatsijni-metodi-rozvitku-personalu>.
15. Гончарук Н., Пирогова Ю. An innovative model of human resource administration in the civil service of Ukraine. Dnipro: *Dnepropetrovsk Regional Institute of Public Administration under the President of Ukraine, east journal of security studies*, Vol. 6, 2020, pp. 98-110. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/5ab38707-29d8-46bc-96ea-39a2816b02c6>.
16. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5 Т. 2(136) С. 91-94.
17. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: 36. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15-19.
18. Гугул О.Я. Сучасний стан розвитку персоналу на українських підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 35. 2018. С. 57-62. URL: https://www.bses.in.ua/journals/2018/35_1_2018/12.pdf.

19. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1. С. 108-119. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119> URL: <https://daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/504>.
20. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_23
21. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. С. 318-323. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924>.
22. Дудко С.В. Нова мотиваційна роль служби персоналу підприємства в контексті вимог європейських ринків праці. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 14-16 листопада 2017 р.: тези доповідей*. Київ: КНЕУ, 2017. С. 152-155.
23. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 57-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6\(2\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(2)_12).
24. Дудко С.В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 127-138. URL: <https://lnk.ua/qqsalQhZ4>.
25. Дяків О. П. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. *Сучасні тенденції розвитку економічних систем: моногр.* Тернопіль: ТНЕУ, 2015 С. 223-234. URL: <https://lnk.ua/qqsalQhZ4>.
26. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2008. 407с.

27. Зайченко О.І., Кузнєцова В.І. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ, Лілея-НВ, 2015. 232 с. URL: <https://lnk.ua/Wm6CzOqtB>.
28. Зідрашко О. О. Управління талантами в інноваційно-орієнтованих компаніях : тези наукових доповідей. здобувачки 4 курсу факультету адвокатури та антикорупційної діяльності Національного університету «Одеська юридична академія». Одеса, 2025. С. 1-3.
29. Калюжна Н. Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : монографія. Луганськ: СПД Резніков, 2013. 548 с.
30. Корнілова О. В. Інноваційні підходи до розвитку людського капіталу в сучасних умовах. Європейські орієнтири розвитку України: нові виміри у воєнний час : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2025. Т. 2. С. 463-466. URL: <https://hdl.handle.net/11300/30787>
31. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *Бізнес-інформ*. 2019. №3. С. 399-405. URL: <https://lnk.ua/qyGrLOdSi>.
32. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ, «Кондор». 2005. 308 с. URL: <https://lnk.ua/esorekwGI>.
33. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ: Університетська книга, 2015. 592 с.
34. Марценюк Л. В., Махінко І. В. Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 40-44. URL: <https://surl.li/bbiljk>.
35. Методичні рекомендації до написання курсових робіт з дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Економіка та управління бізнес-структурою», «Стратегічний менеджмент» для здобувачів 1-3 курсу спеціальності 073 «Менеджмент» / D3 «Менеджмент». [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. 2026. 47 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/32516>

36. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с. URL: <https://surli.cc/asckmu>.
37. Савків У.С., Сидор Г.В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Теоретичні проблеми економіки та управління*. 2023. № 2(28). С. 77-84. URL: <https://surli.li/kwdkmo>.
38. Сальников О. Human resources management in the judicial system of Ukraine as one of the directions of the state judicial administration: current trends and challenges. *Public Administration and Regional Development*. 2023. Vol. 21. pp. 716-740. URL: <https://surli.li/nvudos>.
39. Ситник Н. І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. Київ: Фірма «Інкос», 2009. 125 с. URL: <https://surli.cc/hztome>.
40. Скляр Є. П. Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. №6. С. 151-154. URL: <https://surli.lt/ylkcqv>.
- | | | | |
|-------------------------|---|------------------|--|
| 41. Товариство | з | обмеженою | відповідальністю |
| «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС». | | Clarity-Project. | URL: https://clarity-project.info/edr/21603903 . |
| 42. Товариство | з | обмеженою | відповідальністю |
| «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС». | | OpenDataBot. | URL: https://opendatabot.ua/c/21603903 . |
43. Ціни та функціонал PeopleForce. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://surli.li/mjsqqx>.
44. Швець Л. В., Гайдай Г. Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 126-130. URL: <https://surli.li/hohvbb>.
45. Шостак В. М. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. *Філософія та управління*. 2024. № 2. С. 21-30. URL: <https://surli.li/tzwcoss>.
46. Що таке асесмент-центр, і навіщо він бізнесу?. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://surli.lt/irnugv>.

47. Delamare Le Deist F., Winterton J. What is competence? *Human Resource Development International*. 2005. Vol. 8, №1. P. 27-46. URL: <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>.
48. Train The Trainer - Ukraine. The Knowledge Academy. URL: <https://surl.lu/rxqzpm>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт 2023 р.



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АУДИТОРСЬКА ФІРМА
"ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)"
М. КИЇВ, ВУЛ. ЖИЛЯНСЬКА, БУД. 75
(ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)")
Код за ЄДРПОУ: [21603903](#)

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Литвиненко Елла Іванівна
КАТОТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	255

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1.00	0.00
первісна вартість	1001	51.00	51.00
накопичена амортизація	1002	50.00	51.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	3 994.00	4 813.00
первісна вартість	1011	24 244.00	25 900.00
знос	1012	20 250.00	21 087.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	64.00	2 182.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	3 688.00
Усього за розділом I	1095	4 059.00	10 683.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 706.00	23 979.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 395.00	1 657.00
з бюджетом	1135	3 826.00	847.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 989.00	
з нарахованих доходів	1140	33 624.00	43 732.00
із внутрішніх розрахунків	1145	34 263.00	25 731.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	266.00	424.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	27 458.00	74 956.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	27 458.00	74 956.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 823.00	1 189.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	8 106.00	9 912.00
Усього за розділом II	1195	132 467.00	182 427.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	136 526.00	193 110.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 014.00	1 015.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 463.00	23 928.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	7 487.00	24 953.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	10 280.00	6 220.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 859.00	5 489.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	101.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	67 282.00	87 476.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	30 410.00	39 962.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	12 164.00	28 528.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 044.00	482.00
Усього за розділом III	1695	129 039.00	168 157.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	136 526.00	193 110.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	476 527.00	331 777.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	344 284.00	239 196.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	132 243.00	92 581.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	33 262.00	30 029.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	140 978.00	105 683.00
Витрати на збут	2150	1 479.00	2 760.00
Інші операційні витрати	2180	5 583.00	10 380.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17 465.00	3 787.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 854.00	456.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	21 319.00	4 243.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 854.00	-1 498.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	17 465.00	2 745.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17 465.00	2 745.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	682.00	441.00
Витрати на оплату праці	2505	159 635.00	130 222.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	28 181.00	22 250.00
Амортизація	2515	3 633.00	3 565.00
Інші операційні витрати	2520	300 193.00	201 541.00
Разом	2550	492 324.00	358 019.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	217 520.00	145 103.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	345 542.00	236 746.00
Надходження від повернення авансів	3020	9 064.00	11.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1.00	4.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	95 785.00	55 325.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	243 820.00	170 836.00
Праці	3105	124 521.00	103 380.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	28 181.00	23 153.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	101 633.00	70 807.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	2 882.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	68 176.00	45 031.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	30 575.00	25 776.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135	26 878.00	7 430.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	2 448.00	515.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	92 252.00	49 600.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	48 179.00	11 468.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	3 840.00	453.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	3 291.00	3 549.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	549.00	-3 096.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викип власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	48 728.00	8 372.00
Залишок коштів на початок року	3405	27 458.00	14 355.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1 230.00	4 731.00
Залишок коштів на кінець року	3415	74 956.00	27 458.00

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

Фінансовий звіт 2024 р.



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АУДИТОРСЬКА ФІРМА
"ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)"
М. КИЇВ, ВУЛ. ЖИЛЯНСЬКА, БУД. 75
(ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)")
Код за ЄДРПОУ: [21603903](#)

Дата звіту	27.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Литвиненко Єлла Іванівна
КАТОТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	283

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	51.00	51.00
накопичена амортизація	1002	51.00	51.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	4 813.00	8 626.00
первісна вартість	1011	25 900.00	30 657.00
знос	1012	21 087.00	22 031.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	2 182.00	5 708.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	3 688.00	3 688.00
Усього за розділом I	1095	10 683.00	18 022.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	23 979.00	31 606.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 657.00	3 721.00
з бюджетом	1135	847.00	971.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	43 732.00	61 061.00
із внутрішніх розрахунків	1145	25 731.00	25 492.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	424.00	373.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	74 956.00	59 374.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	74 956.00	59 374.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 189.00	986.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	9 912.00	14 075.00
Усього за розділом II	1195	182 427.00	197 659.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	193 110.00	215 681.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 015.00	1 015.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23 928.00	22 480.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	24 953.00	23 505.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	6 220.00	3 671.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 489.00	16 272.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	101.00	3 826.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	87 476.00	97 210.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	39 962.00	28 272.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	28 528.00	45 860.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	482.00	891.00
Усього за розділом III	1695	168 157.00	192 176.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	193 110.00	215 681.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	569 982.00	476 527.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	421 493.00	344 284.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	148 489.00	132 243.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	29 758.00	33 262.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	174 420.00	140 978.00
Витрати на збут	2150	1 807.00	1 479.00
Інші операційні витрати	2180	3 743.00	5 583.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		17 465.00
збиток	2195	1 723.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 012.00	3 854.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 289.00	21 319.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 737.00	-3 854.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		17 465.00
збиток	2355	1 448.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 448.00	17 465.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 816.00	682.00
Витрати на оплату праці	2505	189 891.00	159 635.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 359.00	28 181.00
Амортизація	2515	2 954.00	3 633.00
Інші операційні витрати	2520	372 443.00	300 193.00
Разом	2550	601 463.00	492 324.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

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

Фінансовий звіт 2025 р.



Фінансова звітність за 2025 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АУДИТОРСЬКА ФІРМА
"ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)"
М. КИЇВ, ВУЛ. ЖИЛЯНСЬКА, БУД. 75
(ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС (АУДИТ)")
Код за ЄДРПОУ: [21603903](#)

Дата звіту	26.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Литвиненко Елла Іванівна
КАТОТГГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	310

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	7.00
первісна вартість	1001	51.00	16.00
накопичена амортизація	1002	51.00	9.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	8 626.00	12 457.00
первісна вартість	1011	30 657.00	34 643.00
знос	1012	22 031.00	22 186.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	5 708.00	6 089.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	3 688.00	
Усього за розділом I	1095	18 022.00	18 553.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 606.00	13 197.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 721.00	447.00
з бюджетом	1135	971.00	757.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	455.00
з нарахованих доходів	1140	61 061.00	61 367.00
із внутрішніх розрахунків	1145	25 492.00	33 391.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	373.00	4 470.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	59 374.00	22 077.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	59 374.00	22 077.00
Витрати майбутніх періодів	1170	986.00	605.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	14 075.00	14 810.00
Усього за розділом II	1195	197 659.00	151 121.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	215 681.00	169 674.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 015.00	1 015.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 480.00	-94 435.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	23 505.00	-93 410.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 671.00	1 394.00
розрахунками з бюджетом	1620	16 272.00	9 199.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 826.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	97 210.00	97 726.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	28 272.00	108 518.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	45 860.00	45 529.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	891.00	718.00
Усього за розділом III	1695	192 176.00	263 084.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	215 681.00	169 674.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	573 815.00	569 982.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	491 532.00	421 493.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	82 283.00	148 489.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	29 470.00	29 758.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	223 763.00	174 420.00
Витрати на збут	2150	2 495.00	1 807.00
Інші операційні витрати	2180	5 835.00	3 743.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	120 340.00	1 723.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 044.00	3 012.00
Інші доходи	2240	381.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		1 289.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
збиток	2295	116 915.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-2 737.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	116 915.00	1 448.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-116 915.00	-1 448.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 370.00	1 816.00
Витрати на оплату праці	2505	239 883.00	189 891.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	46 826.00	34 359.00
Амортизація	2515	4 482.00	2 954.00
Інші операційні витрати	2520	431 063.00	372 443.00
Разом	2550	723 624.00	601 463.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

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