



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Бенюх Аліна Анатоліївна

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність і роль управління персоналом у сучасному підприємстві	7
1.2. Основні стратегії управління персоналом на підприємстві.....	14
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Концептуальні положення щодо ефективності управління персоналом підприємства	21
2.2. Методика оцінки ефективності управління персоналом підприємства.	26
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС»	39
3.1. Загальна характеристика підприємства та його фінансового стану	39
3.2 Аналіз ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс».....	49
РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	65
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

В теперішніх умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації бізнес-процесів та динамічних змін на ринку праці питання ефективного управління персоналом набуває особливої значущості. Людський капітал став ключовим стратегічним ресурсом будь-якої організації, а його продуктивність – визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Зростання ролі інтелектуальної праці, швидке оновлення професійних компетенцій та розвиток нових моделей організації робочого процесу вимагають від підприємств впровадження сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованих на результативність, гнучкість та інноваційність.

Сучасний український ринок праці характеризується високою динамікою, зумовленою економічною нестабільністю, зростанням трудової міграції, переходом багатьох компаній на дистанційні та гібридні моделі роботи, а також зміною пріоритетів працівників щодо умов праці, корпоративної культури та можливостей професійного розвитку. В таких умовах компанії змушені переглядати системи мотивації, підвищувати прозорість кадрових рішень, активно впроваджувати цифрові HR-інструменти, а також приділяти значну увагу психологічному добробуту співробітників.

Сфера професійних послуг, зокрема консалтингові та аудиторські компанії, є однією з найбільш кадрово залежних галузей. Її ефективність прямо пов'язана з продуктивністю, професіоналізмом та психологічною стійкістю працівників, які працюють в умовах високої інтенсивності, багатозадачності та значної відповідальності. У таких організаціях управління персоналом потребує застосування сучасних підходів, що поєднують інноваційні HR-технології, гнучкі моделі організації праці, дієві інструменти мотивації, а також системи розвитку та утримання талантів.

Дослідження проблем та перспектив удосконалення ефективності управління персоналом є важливими і з наукової точки зору. У працях таких українських і зарубіжних науковців, як Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О., Линенко А. В.,

Шевченко О. Л., Раджив Джейн, Едвін Фліппо, Дзямулич М.І., Урбан О.А. підкреслюється багатогранність категорії «управління персоналом», її стратегічна роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства та необхідність розглядати персонал як ключовий ресурс організації. Різноманітність стратегій управління персоналом у працях Петрової І.Л., Л. Дайер та Дж. Холдер, Грішнкової О.А., Дериховської В.І., Наумової О.О. формує методологічну базу для дослідження сучасних підходів до розвитку кадрового потенціалу. У цих роботах розкриваються питання стратегічного HR-менеджменту, побудови компетентнісних моделей, управління трудовою поведінкою та механізмів підвищення результативності працівників. Науковці підкреслюють важливість узгодження кадрової стратегії з корпоративними цілями, посилення ролі аналітики в HR-процесах та впровадження інноваційних методів мотивації й розвитку персоналу.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом, а також удосконалення механізмів розвитку та мотивації працівників на прикладі діяльності компанії ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс».

Для реалізації даної мети поставлені такі завдання:

- розкрити підходи до визначення поняття «управління персоналом»;
- розглянути основні стратегії управління персоналом на підприємстві;
- розкрити концептуальні положення щодо ефективності управління персоналом на підприємстві;
- визначити підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати фінансовий стан ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс»;
- здійснити аналіз складу, структури та руху персоналу ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс»;
- дослідити ефективність управління персоналом підприємства;

– надати пропозиції щодо підвищення ефективності HR-процесів на підприємстві;

Об’єктом дослідження є кадровий персонал підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні основи та практичні аспекти ефективності управління персоналом.

В ході проведення наукового дослідження використано сукупність загальнонаукових та емпіричних методів, а саме: індукція, дедукція, аналіз та синтез (при розкритті теоретичних основ ефективності управління персоналом на підприємстві); системний підхід, аналіз, синтез (при вивченні методологічних засад дослідження ефективності управління персоналом підприємства); економіко-статистичні, графічні методи (при здійсненні аналізу ефективності управління персоналом); методи індукції та дедукції, системний підхід (при розробці рекомендацій щодо удосконалення ефективності управління персоналом суб’єкта господарювання).

Теоретико-методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері HR-менеджменту, управління трудовим потенціалом, мотивації та розвитку персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів, що дістала подальшого розвитку:

– механізм удосконалення системи управління персоналом аудиторських та консалтингових компаній, що включає оптимізацію робочого навантаження, підвищення ефективності кадрових процесів та впровадження сучасних HR-технологій (цифровізація, HR-аналітика, LMS-платформи), що забезпечує комплексне підсилення кадрового потенціалу підприємства;

– підходи до формування системи мотивації в умовах проектно-орієнтованої діяльності, зокрема шляхом розробки структури грейдів, KPI, посилення ролі матеріальної та нематеріальної мотивації, що дозволяє забезпечити прозорість, справедливість та результативність стимулювання працівників;

– застосування організаційно-психологічних технологій (менторинг, 360-degree feedback, програми well-being, EAP), які сприяють зміцненню корпоративної

культури, зниженню рівня професійного вигорання та підвищенню залученості персоналу;

– обґрунтування соціально-економічного ефекту запропонованих заходів, що проявляється у формуванні стабільного та мотивованого колективу, зменшенні плинності кадрів, підвищенні продуктивності праці, покращенні психологічного клімату та зростанні лояльності співробітників до компанії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих у роботі рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом на реальному підприємстві. Розроблені підходи сприяють підвищенню ефективності кадрових процесів, покращенню мотивації, зниженню плинності кадрів та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Запропоновані рішення дозволяють оптимізувати використання трудового потенціалу та забезпечити стабільний розвиток колективу в умовах змінного зовнішнього середовища.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, які містять шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 65 найменувань, та додатків. Загальний обсяг роботи складає 87 сторінок, із них 74 сторінки основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і роль управління персоналом у сучасному підприємстві

Стрімкий технологічний розвиток, зростаючий соціальний вплив та гостра увага до екологічних питань змушують підприємства адаптуватися до нових реалій та формувати серйозні зміни в корпоративному світі. Щоб досягти конкурентної переваги, фірми значною мірою залежать від своєї здатності адаптуватися та реагувати на навколишнє середовище, гнучкості та здатності до впровадження нових ідей та продуктів.

Результативність і стабільний розвиток підприємства значною мірою визначається низкою факторів, серед яких провідне місце посідає ефективна система управління персоналом. У сучасних умовах функціонування ринку саме управлінню трудовими ресурсами приділяється особлива увага, адже від злагодженої роботи колективу та належної організації кадрових процесів залежить продуктивність, конкурентоспроможність і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з динамічними змінами в ринковому середовищі та трансформацією підходів до введення бізнесу, підприємства змушені адаптувати свої процеси управління персоналом відповідно до нових вимог. Управління персоналом має бути гнучким і враховувати тенденції, що стосуються змін у продуктах, стилях управління та організаційній структурі. Це зумовлює необхідність залучення кваліфікованих фахівців з відповідними знаннями, навичками та компетенціями, здатних швидко та якісно реалізовувати поставлені завдання в умовах постійних змін. Саме тому важливо глибоко усвідомлювати сутність, роль управління персоналом на підприємстві та яким чином компанії можуть цілеспрямовано впливати на формування ефективної діяльності персоналу, використовуючи ефективну систему його управління.

Персонал – це найскладніший об’єкт для управління та впливу, адже кожна людина має унікальний характер та поведінку, має особисті упередження та неповторні соціально-психологічні якості.

На думку Ковальчук С. та Голюк В. «Управління персоналом є дуже важливим елементом управління будь-якого підприємства, адже персонал – це людський ресурс, завдяки якому створюються і реалізуються безліч ідей, проєктів, інновацій, технологій тощо. Від того, як буде працювати персонал, буде залежати успіх самого підприємства, а також задоволеність споживачів. Тому менеджмент персоналу слід вважати вагомим фактором, підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства» [11, с.82].

Поняття «управління персоналом» можна трактувати по-різному, оскільки це багатоцільове і багатогранне явище. Розглянемо визначення даного терміну серед різних авторів та вчених у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. [1, с.5]	Управління персоналом – це складний системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов’язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства.
Линенко А. В., Шевченко О. Л. [2, с.112]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Продіус О.І. [3, с.58]	Управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств
Дзямулич М.І., Урбан О.А. [4]	Розглядають управління персоналом як систему управлінських функцій, що включають організацію праці, розвиток кадрового потенціалу, мотивацію, навчання і підвищення кваліфікації працівників, а також оцінку результативності їхньої діяльності.

Продовження таблиці 1.1

Подольська О.В. [5, с.284]	Управління персоналом – діяльність, направлена на досягнення цілей фірми завдяки правильному використанні людських ресурсів.
Лопатюк Р. І. [6]	Сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних та кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Пелих А.С. [7]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Вдовиченко Р. П. [8, с.14]	Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей, як організації, так і особистих.
Костунець Т. А., Корнійчук А. М. [9, с.579]	Управління персоналом або кадровий менеджмент – це цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції чи надання послуг, що включає ціле-визначення, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль.
Череп О. Г., Калюжна Ю. В. Михайліченко Л. В. [10]	Діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою».
Ковальчук С.Є., Голук В.Я. [12, с.22]	Під терміном "управління персоналом" варто розглядати множину фінансових, психологічних та інших мотиваційних чинників, які направлені на управління поведінкою працівника, і які стимулюють його до розвитку та активізації власних знань та професійних можливостей у процесі здійснення діяльності, що пов'язана з виконанням певних завдань на підприємстві чи в організації.
Раджив Джейн [14]	По суті, управління людськими ресурсами – це управлінська функція, яка займається підбором, відбором, навчанням та розвитком людських ресурсів в організації. Вона стосується виміру «людей» в управлінні. Вона включає діяльність, спрямовану на ефективне використання людських ресурсів в організації. Вона стосується розвитку високо мотивованої та безперебійно функціонуючої робочої сили. Вона також включає планування, придбання, розвиток, використання та підтримку «людських ресурсів» для досягнення цілей організації.
Едвін Фліппо [15]	Управління людськими ресурсами – це планування, організація, керівництво та контроль закупівлі, розвитку, компенсації, інтеграції, підтримки та розподілу людських ресурсів з метою досягнення індивідуальних, організаційних та соціальних цілей.
Індійський інститут управління персоналом [16]	Управління людськими ресурсами є відповідальністю всіх, хто керує людьми, а також описом роботи тих, хто працює як спеціалісти. Це та частина управління, яка стосується людей на роботі та їхніх стосунків у межах підприємства. Це стосується не лише промисловості та торгівлі, а й усіх сфер зайнятості.
Ордвей Тід та Генрі К. Меткалф [17]	Управління людськими ресурсами – це планування, нагляд, керівництво та координація тих видів діяльності організації, які сприяють реалізації визначеної мети цієї організації, з натхненним духом співпраці та з належним урахуванням благополуччя всіх членів організації.

Продовження таблиці 1.1

Джордж Мілковіч та Джон Будро [18]	Управління людськими ресурсами – серія комплексних рішень, що формують трудові відносини; їхня якість сприяє здатності організацій та працівників досягати своєї мети.
------------------------------------	--

За результатами вивчення різних підходів до визначення поняття «управління персоналом», можна сказати, що всі вони зводяться до єдиної думки, що управління персоналом – це системний, планомірно-організований процес, що охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію, розвиток, стимулювання, оцінку та контроль трудових ресурсів з метою забезпечення ефективного використання знань, навичок, досвіду й особистісних якостей працівників для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності, а також забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та організацією.

Як зазначає багато авторів, управління персоналом є системною діяльністю. Основними напрямками системи управління персоналом є підбір і відбір персоналу, його адаптація, мотивація, збереження, кадровий розвиток, навчання, оцінка діяльності працівників з точки зору реалізації цілей підприємства.

Основними компонентами системи управління персоналу є:

- 1) суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідера та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану;
- 2) об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;
- 3) управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу та внесення фактичних змін у їх статус;
- 4) зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни [1, с.4].

Завдяки ефективній системі управління персоналом підприємство може успішно функціонувати та розвиватись, оскільки суть управління персоналом

полягає в тому, щоб розглядати працівників як ключовий ресурс підприємства, що потребує ефективного використання та розвитку.

Залежно від етапу розвитку організації, зовнішнього середовища та внутрішніх пріоритетів, управління персоналом може базуватись на різних теоретичних засадах. У цьому контексті доцільно розглянути три основні підходи, що сформувалися у теорії та практиці менеджменту: економічний, органічний та гуманістичний [9, с. 570]. Їхній розвиток пов'язаний з еволюцією ринкових відносин. Усі ці підходи залишаються актуальними і сьогодні, оскільки допомагають підвищити ефективність управління персоналом. Розглянемо детальніше дані підходи у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до управління персоналом

Підхід	Характеристика
Економічний підхід (кінець XIX – початок XX ст.)	Основна ідея – розгляд працівника як елемента виробничого механізму. Характерні риси: – технічна, а не управлінська підготовка працівників; – жорстка ієрархія; – дисципліна; – підпорядкування особистих інтересів загальним; – пріоритет керівника. Цей підхід базується на принципах класичного управління, де головне – чітке виконання завдань.
Організаційний підхід (середина XX – кінець XX ст.)	Розглядає персонал як важливий ресурс підприємства. Основні особливості: – увага до підбору кадрів, оцінювання, навчання, планування кар'єри; – розширення кадрових функцій (не лише облік і зарплата, а й розвиток працівників); – формується стратегічний підхід до роботи з персоналом. Цей підхід зробив управління персоналом самостійною управлінською функцією.

Продовження таблиці 1.2

Гуманістичний підхід (кінець XX – початок XXI ст.)	Зосереджений на працівникові як особистості. Основні риси: – людина розглядається як складний об'єкт управління; – використовуються соціально-психологічні методи впливу; – менеджер виступає не лише керівником, а й інтегратором команди; – важливими стають не тільки економічні, а й соціальні показники ефективності. Цей підхід потребує від керівника сучасних знань і навичок у сфері роботи з людьми.
--	--

Джерело: складено автором на основі [9].

Можна зробити висновок, що управління персоналом, засноване на гуманістичному підході, має очевидні переваги, адже передбачає цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою організації, узгодження та підвищення ефективності його діяльності. Такий підхід є особливо актуальним в умовах сучасної конкуренції та швидких змін у ринковому середовищі, тому орієнтація підприємства на гуманістичну модель управління є доцільною і стратегічно важливою.

Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. пропонують управління персоналом підприємства розглядати, враховуючи основні закони управлінської діяльності, а саме: закон невизначеності відгуку, закон неадекватності взаємного сприйняття, закон неадекватності самооцінки, закон спотворення інформації, закон самозбереження та закон компенсації [13, с.122]. Розглянемо детальніше кожен закон окремо.

1. Закон невизначеності відгуку. Різні люди можуть по-різному реагувати на однакові дії чи обставини. Наприклад, на зауваження керівника один працівник образиться, інший – спокійно сприйме критику, а третій – почне виправдовуватись. Це ускладнює управління персоналом, адже передбачити реакцію кожного неможливо. Тому важливо враховувати індивідуальні особливості працівників.

2. Закон неадекватності взаємного сприйняття. Наше сприйняття завжди часткове і суб'єктивне, сформоване попереднім досвідом, емоціями, стереотипами.

У результаті керівник може неправильно оцінити потенціал, мотивацію чи поведінку працівника. Це може призвести до хибних рішень у кадровій політиці.

3. Закон неадекватності самооцінки. Люди мають спотворене уявлення про самих себе. Хтось переоцінює свої можливості, інші – недооцінюють. Це ускладнює розвиток персоналу, оскільки потребує зовнішньої оцінки і підтримки. Керівник має врахувати цю особливість при плануванні навчання, мотивації й оцінювання працівників.

4. Закон спотворення інформації. Управлінська інформація, яка передається від вищого до нижчого рівня, зазвичай змінюється – втрачається точність, зміщується акцент, іноді змінюється навіть зміст. Це може спричинити непорозуміння, помилки у виконанні завдань. Тому важливі чіткість комунікації, уточнення, повторення та зворотній зв'язок.

5. Закон самозбереження. Один із головних мотивів поведінки працівників – бажання зберегти своє положення репутацію, гідність та стабільність. Люди намагаються уникати дій, що можуть їм зашкодити. Тому керівнику важливо не лише стимулювати працівників, а й не створювати загрозу їхньому статусу без потреби, бо це може викликати опір чи навіть конфлікти.

6. Закон компенсації. Люди, які мають труднощі або слабкі сторони в одній сфері, часто намагаються реалізуватись в іншій. Наприклад, працівник, що не має високої освіти, може докладати значних зусиль у практичній роботі й перевершувати колег за результатами. Розуміння цього дозволяє керівнику краще використовувати потенціал персоналу, підтримуючи сильні сторони кожного.

Отже, закони управління персоналом відображають складність і багатогранність роботи з людьми. Вони підкреслюють важливість індивідуального підходу, точності комунікації та врахування психологічних особливостей працівників. Успішне управління персоналом на підприємстві можливе лише тоді, коли керівник розуміє ці закономірності та вміє застосовувати їх на практиці.

1.2. Основні стратегії управління персоналом на підприємстві

В умовах ринкової економіки ефективність діяльності будь-якого підприємства значної мірою визначається тим, яку стратегію управління персоналом воно обирає та застосовує. При цьому необхідно врахувати специфіку ринку збуту продукції чи послуг, напрям господарської спеціалізації, наявний ресурсний потенціал, характер трудових взаємин, рівень технологічного розвитку та інші чинники. Сукупність таких обставин стає підґрунтям для формування класифікації стратегій управління персоналом, а їхня багатоманітність ускладнює процес визначення оптимального варіанта для конкретного підприємства.

Становлення стратегічного управління персоналом зумовлює потребу вирішувати два ключові завдання: з одного боку – забезпечувати підвищення кваліфікації та трансформацію ціннісних установок працівників, а з іншого – формувати нове бачення ролі кадрової роботи з боку керівництва підприємства. Саме тому особливе значення у системі стратегічного управління набуває напрям, пов'язаний із розвитком персоналу. До того ж, якісно розроблена й ефективно реалізована стратегія управління персоналом гарантує послідовний, цілеспрямований і завчасно організований процес залучення, використання та професійного зростання працівників задля досягнення довгострокових цілей організації.

Дослідження наукових напрацювань провідних фахівців у галузі стратегічного управління персоналом дає змогу виокремити низку визначень поняття стратегія управління персоналом.

М. Армстронг трактує стратегічне управління людськими ресурсами як процесний підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів організації у сфері трудових відносин. Воно охоплює формування політики та практики з питань добору персоналу, його навчання і розвитку, управління результативністю та оцінювання діяльності, організації міжособистісних відносин, а також систем винагород [19, с. 48-49].

Б. Кауфман розглядає стратегію управління персоналом як процес добору, узгодження та інтеграції системи кадрового менеджменту таким чином, щоб потенціал людського капіталу максимально сприяв реалізації стратегічних завдань підприємства [20, с. 404].

А. Нанкервіс підкреслює, що стратегії управління персоналом, подібно до бізнес-стратегій, мають врахувати динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства й бути достатньо гнучким, щоб реагувати навіть на непередбачувані обставини в межах планового періоду. На його думку, для того, щоб відігравати роль стратегічного партнера, фахівці з управління персоналом повинні вибудовувати тісну співпрацю з усіма рівнями управління та формувати відносини, які підвищують значущість стратегічного управління трудовими ресурсами [21, с. 15].

Наумова О.О. визначає стратегію управління персоналом як складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища [22, с.139].

Дана авторка також зазначає, що детермінантами стратегій управління персоналом є особливості зовнішнього середовища підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, стадія його життєвого циклу, розмір підприємства та його спеціалізація тощо.

На основі даних визначень та проаналізованої літератури, можна сказати, що стратегічне управління персоналом – це процесно-орієнтований підхід до формування та реалізації політики роботи з кадрами, який включає підбір, навчання, розвиток, мотивацію та оцінювання працівників. Воно узгоджується із загальною стратегією підприємства, враховує зміни зовнішнього та внутрішнього середовища й забезпечує ефективне використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації.

Розглянемо типізацію стратегій управління персоналом, запропоновану різними авторами.

Петрова І.Л. у своїх наукових працях наголошує, що головним принципом формування стратегії управління людськими ресурсами є забезпечення тісного узгодження з генеральною стратегією розвитку організації [23, с. 12]. Різноманітність загальних стратегій підприємства визначає відповідну різноманітність кадрових стратегій, а також дозволяє виділити конкретні стратегії управління персоналом, що застосовуються в разі реалізації різних типів загальних стратегій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Типи стратегій управління персоналом та їх характеристики

Група стратегій	Підгрупа/тип стратегії	Характеристика та основні напрямки
Функціональні стратегії	Стратегія планування	Забезпечують ефективне функціонування організації; включають процеси управління персоналом.
	Стратегія розвитку людський ресурсів	Орієнтовані на навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей та потенціалу працівників.
	Стратегія винагороди	Включає диференційовану винагороду, нематеріальні стимули, системи внутрішнього найму, розвитку керівних кадрів.
	Стратегія економії на персоналі	Мінімальна чисельність персоналу, вузькі повноваження, контроль, прямий зв'язок результатів і оплати праці.
	Стратегія інвестицій в персонал	Більш широкі функції працівників, гнучкість, розвиток компетентностей, обмежена ініціатива, високий рівень контролю та звітності.
Стратегії організаційного розвитку	Організаційний розвиток	Підвищення ефективності, розвиток організаційних процесів, трансформація структури.
	Управління корпоративною культурою	Формування цінностей, що згуртовують персонал для досягнення стратегічних цілей.
	Управління змінами	Активне залучення персоналу до реалізації стратегічних змін.
	Розвиток соціально-трудова відносин	Зміцнення довіри, єдності цінностей та інтересів, співпраця та спільне досягнення цілей.
За підходом до управління персоналом	Стратегія стимулювання	Мінімальна чисельність, вузькі функції, контроль діяльності, прямий зв'язок результатів і оплати праці.

Продовження таблиці 1.3

	Стратегія інвестування	Гнучкість і адаптованість працівників, ширші функції, ініціатива обмежена, директивний контроль і складна звітність.
	Стратегія залучення	Використання висококваліфікованих співробітників, безперервний розвиток, заохочення творчості, робота в командах, самоконтроль, відданість організації, розосереджене лідерство.
За ставленням до персоналу / взаємодія співробітника та організації	Споживацька стратегія	Відсутність спільних цілей і цінностей, присутні лише спільні інтереси; співробітники використовують ресурси організації для власних потреб; відсутній спільний розвиток.
	Партнерська стратегія	Взаємовигідні відносини, узгоджені цілі та цінності; організація сприяє розвитку співробітника, який, у свою чергу, підвищує свій внесок у розвиток організації.
	Ідентифікаційна стратегія	Спільні цілі та цінності; розвиток організації стимулює реалізацію потенціалу працівників, а зростання потенціалу персоналу сприяє розвитку організації.

Джерело: створено автором на основі [23, с. 12-13].

Аналіз класифікації стратегій управління персоналом показує, що ефективне управління трудовими ресурсами підприємства вимагає комплексного підходу, який враховує як функціональні потреби організації, так і її розвиток в цілому. Функціональні стратегії забезпечують щоденне ефективне функціонування підприємства через планування, розвиток персоналу та системи винагороди, тоді як стратегії організаційного розвитку спрямовані на підвищення ефективності, формування корпоративної культури, управління змінами та зміцнення соціально-трудових відносин.

Різні підходи до управління персоналом – стимулювання, інвестування та залучення дозволяють організації обирати оптимальні методи взаємодії з працівниками залежно від рівня їх кваліфікації, мотивації та ролі у реалізації стратегічних цілей. Типи взаємодії співробітників з організацією (споживацька, партнерська, ідентифікаційна) визначають характер кадрової політики та впливають на ефективність використання трудового потенціалу.

Отже, обрана стратегія управління персоналом повинна бути тісно пов'язана з генеральною стратегією розвитку організації, узгоджуватись з її цілями та

цінностями, а також забезпечувати баланс між інтересами підприємства та розвитком працівників, що є ключем до досягнення довгострокового успіху.

Л. Дайер та Дж. Холдер [24] запропонували типізацію стратегій управління персоналом, що базується на бізнес-стратегіях підприємства:

- стратегія стимулювання персоналу відповідає підходу «лідерства за витратами». Основними завданнями HR-служби в цьому випадку є оптимізація чисельності персоналу, зменшення витрат на підбір, відбір і навчання, а також організація праці та контроль її виконання.

- стратегія інвестування в розвиток персоналу нагадує стратегію «диференціації». HR-відділ зосереджується на навчанні та підвищенні кваліфікації працівників, розвитку їхньої лояльності та ініціативності, а також на управлінні системою винагород для стимулювання інноваційної діяльності.

- стратегія залучення персоналу відображає комбінацію бізнес-стратегій підприємства. Їй властиве застосування децентралізованої структури управління, орієнтація на досягнення кінцевих результатів діяльності працівників і високий рівень їх самоконтролю.

Виходячи з того, яку стратегію використовує підприємство, від персоналу очікується і вимагається певний вид поведінки. Наприклад, стратегія стимулювання персоналу вимагає від працівників проявляти високу увагу до якості виконуваної роботи, орієнтуватися на короткострокові цілі та результати, бути готовим до ризику, швидко засвоювати нові знання, адаптуватися до застосування нових технологій та діяти самостійно у своїй роботі. У той час як стратегія залучення персоналу має фокус на досягнення довгострокових цілей, здатність ефективно працювати з кількома завданнями одночасно, інноваційний підхід у діяльності, висока готовність до ризику та баланс між процесом і кінцевим результатом.

Грішнова О.А. у своїх працях досліджує діджитал-стратегію управління персоналом. Вона тлумачить її як підхід до стратегії управління персоналом, що базується на використанні новітніх технологій у реалізації HR-функцій [25, с.53].

Дериховська В.І. виділяє стратегії управління персоналом, що базуються на основних етапах процесу управління розвитком персоналу [26, с.343-44]. Зокрема:

- стратегію відбору та залучення персоналу, яка спрямована на пошук і підбір кандидатів для задоволення як поточних, так і стратегічних потреб підприємства;
- стратегію трудової адаптації, що забезпечує швидку підготовку працівників до змін у професійній, соціально-психологічній та організаційній сферах відповідно до цілей розвитку організації;
- стратегію оцінювання, яка визначає відповідність професійного рівня працівників до виконання посадових обов'язків та досягнення поставлених результатів;
- стратегію професійного навчання, спрямовану на безперервне підвищення кваліфікації для реалізації стратегічних завдань підприємства;
- стратегію кар'єрного просування, що забезпечує системне досягнення працівником цільових соціальних або посадових рівнів у стратегічному періоді;
- стратегію використання та руху персоналу, яка передбачає ефективне застосування здобутих знань і навичок у професійній діяльності;
- стратегію мотивації, орієнтовану на стимулювання працівників до максимального розкриття потенціалу та підвищення зацікавленості у виконанні завдань на користь підприємства;
- стратегію скорочення персоналу, яка передбачає вивільнення працівників, що не відповідають очікуванням керівництва, не виконують обов'язки належним чином або не прагнуть підвищувати свій професійний рівень згідно з вимогами загальної стратегії організації.

Раціональне планування та реалізація цих етапів значною мірою впливає не лише на ефективність роботи системи управління персоналом, а й на узгоджену діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій організації.

Таким чином, головним призначенням стратегій управління персоналом є формування, розвиток та збереження конкурентних переваг підприємства шляхом забезпечення умов для результативної діяльності висококваліфікованих і вмотивованих працівників. Реалізація ефективної кадрової стратегії дає змогу посилити позиції організації на ринку, протистояти конкурентному тиску, максимально використовувати наявний кадровий потенціал та перетворювати його на джерело стратегічних переваг. Стратегії управління персоналом спрямовані не лише на професійний розвиток працівників і формування компетентної команди, а й стимулювання їх творчості, ініціативності та залученості, що забезпечує досягнення як корпоративних, так і особистих цілей.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Концептуальні положення щодо ефективності управління персоналом підприємства

В сучасних умовах функціонування підприємств ефективність управління персоналом виступає однією з ключових передумов їх стабільності та розвитку. Роль людського капіталу постійно зростає, адже саме працівники забезпечують виробничі, інноваційні та управлінські процеси, виступають не лише основним виробничим фактором, але й стратегічним ресурсом, який формує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Сьогодні, коли економіка України переживає складний етап трансформацій і кризових явищ, питання результативного управління трудовими ресурсами стає ще більш актуальним.

Криза призводить до проблем у сфері зайнятості, зменшення фінансових можливостей підприємств, посилення конкурентної боротьби. У таких умовах персонал стає не лише головним ресурсом, але й стратегічним чинником, від ефективності якого залежить здатність організації адаптуватися до нових викликів. Розробка дієвих концептуальних підходів до управління персоналом дозволяє забезпечити підвищення продуктивності праці, раціональне використання кадрового потенціалу, а також створення умов розвитку для ініціативності працівників.

Таким чином, управління персоналом слід розглядати не лише як сукупність адміністративних функцій, а як комплексний процес стратегічного значення, що забезпечує ефективне функціонування підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність. Саме тому дослідження концептуальних положень ефективності управління персоналом має важливе теоретичне і практичне значення, оскільки дозволяє розробити оптимальні підходи до використання людських ресурсів у кризових умовах та закласти основу для стійкого економічного розвитку.

Основу концепції ефективного управління персоналом підприємства, в даний час, складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактору при побудові системи управління персоналом [27, с.137].

Багатогранність поняття «ефективність управління персоналом» зумовлює необхідність його теоретичного осмислення. У науковій літературі можна зустріти різні підходи до його визначення, які відображають як економічний, так і соціальний, організаційний та психологічний спекти. Тому доцільно розглянути трактування цього поняття у працях провідних науковців та практиків з метою виявлення його сутнісних характеристик і формування цілісного уявлення про нього (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Трактування поняття «ефективність управління персоналом»

Автори	Визначення
Продіус О.І. [3, с.59]	Ефективне управління персоналом – це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, інструмент, який використовують для підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу і соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою удосконалення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних та нематеріальних стимулів.
Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. [28, с.73]	Ефективність управління персоналом визначається систематичним і чітко формалізованим процесом, спрямованим на вимірювання витрат і вигід, пов'язаних з програмами управління персоналом, співвіднесення їх результатів з результатами роботи, з показниками конкурентів і цілями компанії
Череп А.В., Дашко І.М. [29]	Пропонують характеризувати ефективність управління персоналом за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат.
Михайлова Л.І. [30]	Ефективність управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств.

Продовження таблиці 2.1

Бутенко І.А., Курносова А.В. [31, 69]	Ефективність управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і перваг, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства.
Тонюк М.О. [32, с.63]	Ефективність управління персоналом – це цілеспрямована систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства.
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [33, с.16]	Ефективність управління персоналом – це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Салах Махді М.С., Махаді А.Дж. [34]	Ефективність HRM (Human Resource Management) – це раціональне створення, продумане застосування та систематичне управління людським капіталом як унікальним ресурсом підприємства
Майовська М., Остін А. [35, с.8]	Ефективне управління персоналом можна охарактеризувати як важливий каталізатор у досягненні результатів діяльності організації, оскільки воно може допомогти залучити та утримати кваліфіковані людські ресурси, мотивувати людей до кращої роботи, розвивати навички та компетенції працівників, а також створювати цінність для фірми шляхом відбору, розвитку та використання людського капіталу.
Хуселід, М.А., Джексон, С.Е. та Шулер, Р.С. [36, с. 172]	Ефективність управління персоналом полягає у такому проєктуванні та впровадженні політик і практик у сфері HRM, які, з одного боку, відповідають професійним стандартам і очікуванням стейкхолдерів, а з іншого – забезпечують внесок людського капіталу в досягнення стратегічних цілей організації

Отже, проаналізувавши наукові дослідження різних авторів, можна узагальнити всі ці визначення в одне: ефективність управління персоналом – це комплексний, системно організований процес впливу на трудові ресурси підприємства, який поєднує організаційно-економічні та соціально-психологічні методи, спрямовані на формування оптимальної структури кадрів, розвиток їх компетенцій, підвищення мотивації та забезпечення умов для реалізації потенціалу працівників.

Губик Ю.Ю. у своїй праці зазначає, що головними напрямками діяльності у сфері ефективного управління персоналом підприємства є:

- планування потреб у персоналі: визначення кількісних і якісних вимог до кадрів, вибір методів розрахунку потреби в працівниках;

- відбір персоналу: аналіз джерел рекрутингу, налагодження співпраці із зовнішніми організаціями, оцінка кандидатів під час підбору;
- розстановка кадрів: регулярна оцінка персоналу, цілеспрямоване переміщення працівників у межах організації;
- розвиток персоналу: адаптація нових працівників, навчання та підвищення кваліфікації, службове і професійне просування, а також звільнення непотрібних працівників;
- підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату: регулювання взаємин між керівниками та колективом, управління трудовими відносинами, зниження конфліктності;
- мотивація персоналу: забезпечення конкурентної оплати праці, створення творчої робочої атмосфери, підтримка кар'єрного росту та формування корпоративної культури;
- забезпечення безпеки працівників: створення комфортних умов праці, організація праці, організація навчальних програм з безпечної поведінки, підтримка соціальної інфраструктури;
- правове та інформаційне забезпечення управління персоналом: регулювання трудових відносин, ведення обліку та статистика кадрів, своєчасне інформування колективу [37, с. 220].

Особливе місце в ефективній політиці управління підприємством займає підвищення кваліфікації і навчання персоналу. Навчання персоналу – це придбання персоналом навичок, необхідних для досягнення цілей організації. Для цього на підприємстві можуть використовуватись різні види і форми навчання [38, с. 514]. Так, підвищення кваліфікації полягає у поглибленні професійних знань, умінь та навичок, отриманих в процесі підготовки.

Система управління підвищенням кваліфікації базується на наступних принципах:

- плановірності, системності та безперервності розширення знань;

- періодичності і обов'язковості навчання;
- диференціації навчальних планів і програм за категоріями працівників;
- забезпечення навчального процесу [39, с.11].

Успіх виробничих процесів підприємства великою мірою залежить і від кадрової політики. Головне завдання, яке ставить ця політика – це укомплектування всіх робочих місць та посад співробітникам з потрібною професійною підготовкою. Для реалізації цього завдання потрібно реалізувати певні функції, які формують фундамент ефективного менеджменту персоналу підприємства.

Система ефективного менеджменту персоналом охоплює такі основні складові:

1. забезпечення підприємства необхідними кадрами;
2. раціональна розстановка працівників, сприяння їх професійному та кваліфікаційному розвитку, а також можливість посадового просування та змін;
3. ефективне використання трудового потенціалу організації;
4. навчання, підготовка та перепідготовка персоналу, а також кар'єрне просування;
5. організація процесу найму, умови праці та система оплати праці;
6. створення комфортних умов праці та сприятливого психологічного клімату;
7. мотивація дотримання трудової дисципліни та внутрішніх правил підприємства;
8. забезпечення безпеки праці на підприємстві;
9. організація ефективних комунікацій між трудовими колективами, профспілками та керівництвом;
10. виконання соціальних функцій, пов'язаних з виробничою діяльністю підприємства.

Отже, основна мета результативного керування персоналом – гарантувати компанії співробітників, що відповідають її вимогам, їхню професійну та соціальну інтеграцію. Уся організаційно-управлінська робота, особливо мотивуюча,

комплексно націлена на активізацію усіх внутрішніх можливостей працівників та їх максимальне ефективне застосування.

Ефективне управління персоналом на підприємстві створює сприятливе середовище, в якому реалізуються творчі здібності співробітників, розкриваються їхні таланти. Внаслідок цього люди відчують задоволення від виконаної роботи та отримують визнання суспільства за свої досягнення. Найважливішим аспектом успішної роботи підприємства є безперервна та високооплачувана підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, що, у свою чергу, сприяє поглибленню його теоретичних знань, практичних навичок. Можна з упевненістю стверджувати, що саме взаєморозуміння та взаємини керівника з працівниками підприємства призведуть до того, що в майбутньому воно буде найбільш ефективним і забезпечить його фінансову стабільність.

2.2. Методика оцінки ефективності управління персоналом підприємства.

Оцінка ефективності управління персоналом є важливою складовою оцінки загальної результативності підприємства, проте універсальної методики для цього не існує через специфіку виробничих процесів та різні вимоги до працівників. На практиці використовують систему критеріїв, аналізувати успішність кадрового менеджменту та адаптувати показники оцінки відповідно до особливостей підприємства. До основних критеріїв належать продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу умовами та оплатою праці, а також опосередковані показники, як-от якість і безпека чи результати анкетувань.

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства застосовують комплекс заходів, що сприяють стратегічному плануванню та оптимальному використанню трудових ресурсів. Головним результатом підвищенню ефективності є зростання продуктивності праці, що, у свою чергу, веде до збільшення обсягів виробництва, зниження витрат та підвищення прибутковості організації.

Слід зазначити, що час сам процес оцінки ефективності управління персоналом залежить від певних чинників, які можуть ускладнювати його. Таким чинниками можуть виступати:

- цілі підприємства, які не можна виміряти кількісно;
- наявність великої кількості різних факторів, які заважають оцінці і можуть впливати на вірність отриманого результату;
- відкладений у часі ефект результатів.

Оскільки єдиної методики до оцінки ефективності управління персоналом немає, то можна виділити декілька підходів до оцінювання, запропоновані Крамаренко А.В. (рис. 2.1) [40].

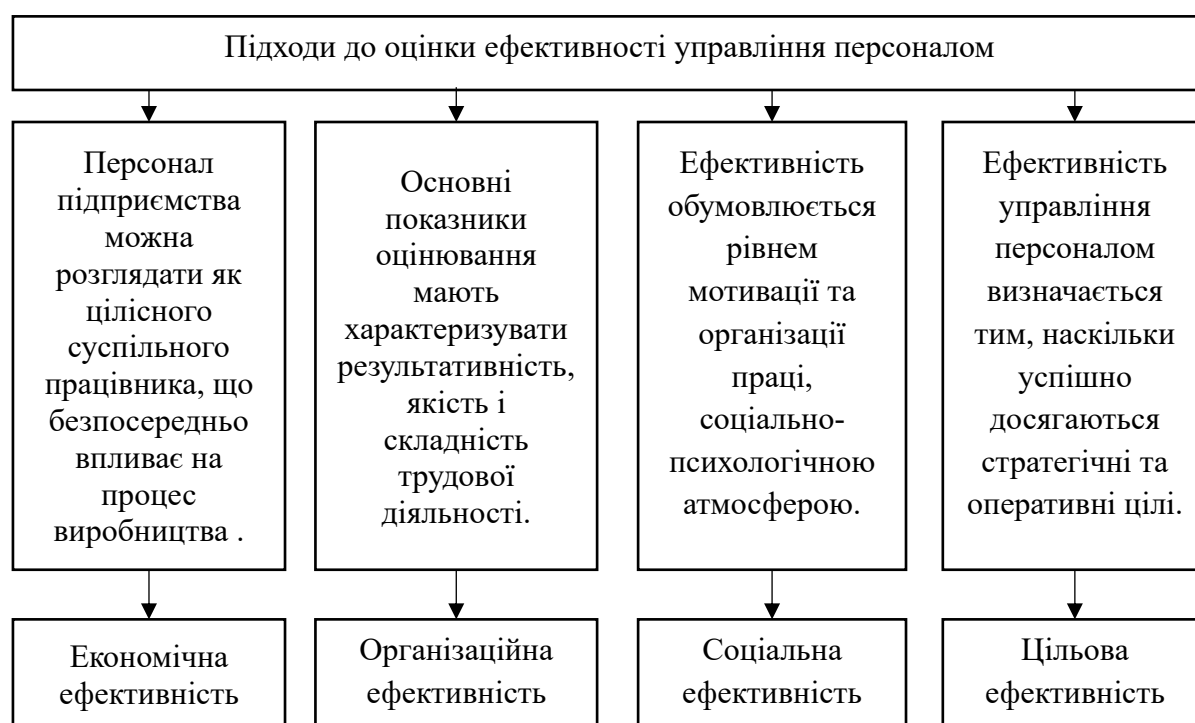


Рисунок 2.1 - Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [40].

Отже, за першим підходом, що відображає економічну ефективність, остаточні результати виробничої діяльності слугують показником ефективності управління персоналом. Проте недоліком є те, що внесок персоналу в досягнення певних результатів не можна остаточно визначити.

За другим підходом, ефективність управління персоналом оцінюється за допомогою лише показників трудової діяльності, яких може бути недостатньо для об'єктивної характеристики.

Третій підхід дає змогу оцінити соціально психологічні аспекти, проте не бере до уваги їх зв'язок з результатами трудової діяльності.

За четвертим підходом, до уваги беруться конкретні показники, які дозволяють оцінювати результативність ефективності управління персоналом.

Як зазначалось вище, універсальної методики для оцінювання ефективності управління персоналом немає, проте варто звернути увагу на індикатори ефективності управління персоналом, які у своїй науковій статті запропонували розглянути В.Д. Семенова, Н.В. Нечева і Ю.В. Кудіної [41]. Автори зазначають, що так як у сучасній науці відомо понад 100 відносних економічних показників, що характеризують діяльність персоналу, проте немає сенсу намагатися розрахувати всі можливі показники. Лише невелика кількість правильно підібраних показників допоможе відобразити усю необхідну інформацію. Тому було запропоновано оцінити ефективність управління персоналом в розрізі 7 функцій управління персоналом. Оцінювання здійснюється за допомогою розрахунку інтегрального показника (індикатора) ефективності управління персоналом підприємства на основі системи показників, що всебічно характеризують діяльність персоналу.

Джерелом інформації для проведення розрахунків слугує звітність підприємства, а інтегральний показник розраховується за допомогою формули середньої арифметичної зваженої (2.1) :

$$I_{int} = \sum I_i \times p_i \quad (2.1)$$

де

p_i – ваговий коефіцієнт;

I_i – частковий індикатор.

У таблиці нижче описані ті індикатори, які об'єднано у групи показників, що характеризують той чи інший аспект управління персоналом.

Таблиця 2.2

Індикатори оцінювання функцій управління персоналом

Функції	Індикатор	Позначення показників	Пояснення
Відбір персоналу	$I_{\text{відб}}$	k1 – k3	Оцінює ефективність процесу залучення нових працівників, відповідність їхньої кваліфікації та навичок вимогам підприємства, а також результативність методів відбору
Кваліфікація персоналу	$I_{\text{квал}}$	k4 – k6	Визначає рівень освіти, професійних навичок і досвіду працівників, а також відповідність їхніх компетенцій поставленим завданням.
Ефективність роботи персоналу	$I_{\text{еф}}$	k7 – k10	Вимірює продуктивність праці, виконання планових показників, якість виконуваних завдань і ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства.
Мотивація персоналу	$I_{\text{мот}}$	k11 – k14	Аналізує рівень задоволеності роботою, вплив матеріальних та нематеріальних стимулів (зарплата, премії, кар'єрне зростання, корпоративна культура) на продуктивність працівників.
Створення умов праці	$I_{\text{умпр}}$	k15 – k17	Оцінює безпеку робочого середовища, забезпечення комфортних умов (освітлення, температура, технічне оснащення), а також відповідність робочого місця санітарним і технологічним нормам.
Інформаційне забезпечення	$I_{\text{інф}}$	k18 – k20	Передбачає наявність доступу до необхідної інформації, рівень комунікації в колективі, використання сучасних інформаційних систем для підвищення ефективності роботи.
Розвиток і навчання персоналу	$I_{\text{навч}}$	k21 – k24	Аналізує можливості для підвищення кваліфікації працівників, організацію тренінгів, професійного навчання та перспективи кар'єрного зростання.

Джерело: складено автором на основі [41].

Для уникнення різної розмірності показників (k1 – k24) та їх різних одиниць вимірювання, використовуються лише відносні величини (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Індикатори та показники функцій управління персоналом

Індикатор	Позначення	Показники	Форма вираження
I _{відб}	k1	Рівень забезпеченості підприємства кадрами.	Коефіцієнт
	k2	Частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду.	Частка
	k3	Частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду.	Частка
I _{квал}	k4	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами.	Темп росту
	k5	Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами.	Темп росту
	k6	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.	Частка
I _{еф}	k7	Зростання рівня продуктивності праці.	Темп росту
	k8	Розширення клієнтської бази працівниками підприємства.	Темп росту
	k9	Рівень завантаженості підприємства.	Частка
	k10	Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів.	Коефіцієнт
I _{мот}	k11	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці.	Частка
	k12	Зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням.	Темп росту
	k13	Зростання середньомісячної заробітної плати.	Темп росту
	k14	Зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат.	Темп росту
I _{умпр}	k15	Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час.	Частка
	k16	Підвищення рівня комфортності робочих місць.	Темп росту
	k17	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці.	Темп росту
I _{інф}	k18	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем.	Частка
	k19	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних.	Темп росту
	k20	Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел.	Темп росту
I _{навч}	k21	Рівень охоплення персоналу освітніми програмами.	Частка
	k22	Зростання кількості освітніх програм для персоналу.	Темп росту
	k23	Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу.	Темп росту
	k24	Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства.	Темп росту

Джерело: складено автором на основі [40].

На основі отриманого значення, можна зробити висновок про те, який рівень ефективності управління персоналу на підприємстві та прийняти необхідні заходи для його покращення:

- $[0,0 - 0,2]$ – рівень мінімальний;
- $[0,2 - 0,4]$ – рівень низький;
- $[0,4 - 0,6]$ – рівень середній;
- $[0,6 - 0,8]$ – рівень високий;
- $[0,8 - 1,0]$ – рівень оптимальний.

Отже, інтегральна оцінка дозволяє об'єднати в одному показнику різні за економічним змістом та вагомістю фактори ефективності управління персоналом. Це спрощує процедуру оцінки ефективності управління персоналом на конкретному підприємстві, а іноді є єдиним можливим варіантом її проведення і надання об'єктивних висновків.

Череп А. В. та Дашко І. М. оцінюють ефективність управління персоналом в контексті показників стану і ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві [42, с.49]. Адже ці показники відображають результат управлінських дій з персоналом і є частиною загальної ефективності управління персоналом.

Автори зазначають, що ефективність використання трудового потенціалу визначається на основі поставлених цілей і відображає співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами. У контексті підприємств її можна розглядати як співвідношення отриманих результатів, що відображають рівень досягнення економічних і соціальних цілей, до обсягу та якості реалізованих здібностей персоналу й отриманих від цього результатів. Показники стану і ефективності використання трудового потенціалу зображені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники стану і ефективності використання трудового потенціалу
підприємства

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
Показники стану трудового потенціалу		
Середньооблікова чисельність	$\text{Ч}_{\text{сп}} = \text{Ч}_{\text{поч}} + \frac{\text{Ч}_{\text{пр}} * \text{Д}_{\text{відпр}}}{\text{Д}_{\text{к}}} - \frac{\text{Ч}_{\text{зв}} * (\text{Д}_{\text{к}} - \text{Д}_{\text{відпр}})}{\text{Д}_{\text{к}}}$	$\text{Ч}_{\text{сп}}$ – середня чисельність $\text{Ч}_{\text{поч}}$ – чисельність робітників на початок періоду, осіб; $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих робітників, осіб; $\text{Д}_{\text{відпр}}$ – кількість відпрацьованих днів; $\text{Д}_{\text{к}}$ – кількість календарних днів; $\text{Ч}_{\text{зв}}$ – кількість звільнених; $\text{Ч}_{\text{н}}$ – кількість найнятих; $\text{Ч}_{\text{мин}}$ – чисельність робітників у минулому році, осіб; $\text{Ч}_{\text{к}}$ – чисельність робітників на кінець періоду, осіб; $\text{Ч}_{\text{осн}}$ – чисельність основного персоналу, осіб; $\text{Ч}_{\text{доп}}$ – чисельність допоміжного персоналу, осіб; $\text{QPM}_{\text{к}}$, $\text{QPM}_{\text{поч}}$ – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно; $\text{T}_{\text{зв}}$, $\text{T}_{\text{мин}}$ - товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно, тис. грн.
Коефіцієнт плинності кадрів	$\text{К}_{\text{пл}} = (\text{Ч}_{\text{пр}} - \text{Ч}_{\text{виб}}) / \text{Ч}_{\text{поч}}$	
Коефіцієнт обороту по прийому	$\text{К}_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{к}}$	
Коефіцієнт обороту по вибуттю	$\text{К}_{\text{виб}} = \text{Ч}_{\text{зв}} / \text{Ч}_{\text{н}}$	
Коефіцієнт загального обороту	$\text{К}_{\text{заг}} = \text{К}_{\text{пр}} + \text{К}_{\text{виб}}$	
Коефіцієнт постійності кадрів	$\text{К}_{\text{пос}} = \text{Ч}_{\text{к}} / \text{Ч}_{\text{сп}}$	
Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$\text{К}_{\text{осн-доп}} = \text{Ч}_{\text{осн}} / \text{Ч}_{\text{доп}}$	
Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$\text{К}_{\text{квал}} = \text{Ч}_{\text{сспкв}} / \text{Ч}_{\text{сспр}}$	
Зміна робочих місць	$\Delta \text{QPM} = \text{QPM}_{\text{к}} - \text{QPM}_{\text{поч}}$	
Коефіцієнт еластичності робітників залежності від товарообігу	$\text{К}_{\text{ел}} = \frac{(\text{Ч}_{\text{зв}} - \text{Ч}_{\text{мин}}) / \text{Ч}_{\text{мин}}}{(\text{T}_{\text{зв}} - \text{T}_{\text{мин}}) / \text{T}_{\text{мин}}}$	

Продовження таблиці 2.4

Показники ефективності використання трудового потенціалу		
Продуктивність праці	$ПП = T / Ч_{сп}$	Т – товарообіг підприємства, тис. грн.; ПП – продуктивність праці, тис. грн./осіб; ΔПП – темп зміни продуктивності праці, %; ΔТМ – темп зміни трудомісткості праці, %. ΔЧ – зміна чисельності працівників
Трудомісткість товару	$ТМ = 1 / ПП$	
Індекс продуктивності праці	$I_{пп} = (100 \pm \Delta ПП) / 100$	
Індекс трудомісткості продукції	$I_{тм} = (100 \pm \Delta ТМ) / 100$	
Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\Delta ПП = (\Delta Ч * 100) / (Ч_6 - \Delta Ч)$	

Джерело: складено автором на основі [42].

Отже, у даному випадку, ефективність управління персоналом підприємства розглядається через призму оцінки стану та ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Результати управлінських дій з кадрами проявляються у показниках трудового потенціалу, адже вони демонструються рівень досягнення економічних та соціальних цілей за рахунок наявних здібностей і можливостей персоналу. Така система показників відображає наскільки раціонально використовується кадровий потенціал. З чого у подальшому можна робити висновки, щодо того, наскільки персонал підприємства ефективно управляється.

Смачило В.В., Губіна С.В. у своїй праці пропонують використовувати збалансовану систему показників (Balanced ScoreCard - BSC) [43]. Ця система дозволяє одночасно оцінювати ефективність роботи як кадрової служби щодо управління персоналом, так і ефективність діяльності працівників підприємства в цілому. За основу, для цієї системи взято функції, за якими встановлено оцінюючі показники ефективності, а потім експертами здійснюється їх оцінка.

Для дослідження взято такі функції:

1. реалізація політики персоналу (задоволеність роботою, кількість кадрово-соціальних проєктів);

2. організація праці та мотивація (середня зарплата, соціальні виплати, продуктивність тощо);
3. забезпеченість підприємства персоналом (рейтинг роботодавця, витрати на найм тощо);
4. управління складом працівників (середній вік, освіта, стаж роботи тощо);
5. адаптація персоналу (відсоток звільнених зі стажем менше 3-ох років);
6. розвиток персоналу та кадрового резерву (участь у резерві, призначення з резерву);
7. оцінка персоналу (атестація, психофізична діагностика);
8. навчання персоналу (витрати на розвиток, відсоток тих, хто успішно пройшов навчання);
9. розвиток корпоративної культури (задоволеність організаційною культурою, кількість загальних зборів протягом одного року).

Науковцями пропонується певна послідовність дій, за допомогою яких розраховується інтегральний показник, який оцінює ефективність управління персоналом кадровою службою. На першому етапі розраховуються часткові показники ефективності для кожної функції. На другому етапі відбувається надання експертної оцінки кожному показнику. На третьому етапі відбувається узагальнення експертної оцінки за всіма показниками по всіх функціях методом середньої арифметичної. На четвертому етапі визначається вага кожної складової в інтегрованому показнику із застосуванням методу переваг. І на останньому, п'ятому етапі, формується інтегрований за всіма функціями показник ефективності управління персоналом.

Вага кожної функції визначається за формулою (2.2):

$$w_{ik} = \frac{M_{ik}}{\sum_{i=n}^n M_{ik}} \quad (2.2)$$

де

w_{ik} – показник ваги відповідної функції;

M_{ik} – номер i -ої ваги функції, що був визначений k -им експертом;

n – кількість функцій, що оцінюються в ході дослідження.

Коефіцієнт вагомості представляє собою середньозважене значення ваги за даними всієї вибірки експертів (N), що беруть участь у дослідженні. Його можна розрахувати за допомогою формули (2.3):

$$w_i = \frac{\sum_{k=1}^n w_{ik}}{N} \quad (2.3)$$

де

w_i – коефіцієнт вагомості i -ої функції;

w_{ik} – чисельна величина вагомості i -ої функції, яка була дана k – м експертом;

N – кількість експертів, які брали участь у експертизі.

Таким чином, узагальнюючий вид інтегрованого показника ефективності має такий вигляд:

$$E_{\text{заг}} = w_1 * F_1 + w_2 * F_2 + \dots w_9 * F_9 \quad (2.4)$$

де

$w_{1,2,\dots,9}$ – коефіцієнт вагомості i -ої функції;

$F_{1,2,\dots,9}$ – частковий показник ефективності i -ої функції.

Отже, метод BSC дозволяє оцінювати як роботу кадрової служби, так і ефективність працівників, враховує як кількість, так і якісні аспекти діяльності. Цей метод дає структурований та вимірюваний підхід до управління ефективністю персоналу, дозволяючи підприємству отримати комплексну і порівняно об'єктивну оцінку.

С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко та М.І. Цюцюра пропонують оцінювати ефективність управління персоналом підприємства за допомогою інструменту,

який дозволяє наповнити процес прийняття управлінських рішень адекватною і достатньою інформацією. Цим інструментом є КРІ. Під системою КРІ розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну і якісну зміну результатів відносно до стратегічної цілі чи очікуваного результату [44].

Використання КРІ дає змогу створити ефективну систему мотивації та заохочення працівників, тому ці показники є ключовим елементом управління персоналом.

Методика оцінювання за КРІ передбачає, що для кожної посади в компанії розробляються дві моделі: поточних результатів та компетенцій. В першій моделі перераховуються всі критерії, за якими визначається ефективність працівника – як кількість, так і якісні, командні та індивідуальні. У другій – перелічуються компетенції, потрібні для цієї посади: корпоративні, управлінські та експертні. З цих двох моделей обирають 5-7 ключових показників для оцінювання результатів і компетенцій працівника за визначений період та заносять їх до таблиці персональної діяльності. Компетенції, в такому разі, прирівнюються до якісних підсумків роботи. Безпосередній керівник працівника визначає вагу кожного з обраних показників, використовуючи діапазон від 0 до 1. При цьому він керується лише власними пріоритетами. Загальна вага показників повинна дорівнювати одиниці.

Таким чином, метод оцінювання КРІ є інструментом для системної оцінки ефективності як окремого виконавця, так і підрозділу загалом. Ключовими показниками ефективності обираються індикатори успішності діяльності конкретних працівників, відділів, департаментів, які вимірюються в кількісному (час, кількість виробленої продукції, обсяг прибутку тощо) або якісному вираженні (рівень компетентності або якість обслуговування). Як правило, для оцінювання встановлюються мінімальні, цільові та максимальні значення (наприклад, мінімальна кількість виготовлених деталей за період, цільова кількість виготовлених деталей та максимальна кількість). У більшості випадків КРІ

формується для кожного працівника щорічно, і після завершення визначеного терміну отримані результати зіставляються з плановими показниками.

Отже, метод КРІ виступає важливим інструментом для функціонування ефективної системи управління якістю праці персоналу, який забезпечує перегляд принципів оцінки та стимулювання праці працівників, запровадження нормативних документів, що регламентують постійне його застосування [45, с.294].

Гетьман О.О. та Чабан Л.І. пропонують власне бачення комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом на основі коефіцієнту ефективності системи управління персоналом ($E_{\text{суп}}$) [46, с.28].

Автори пропонують використовувати таку модель (рис.2.2):

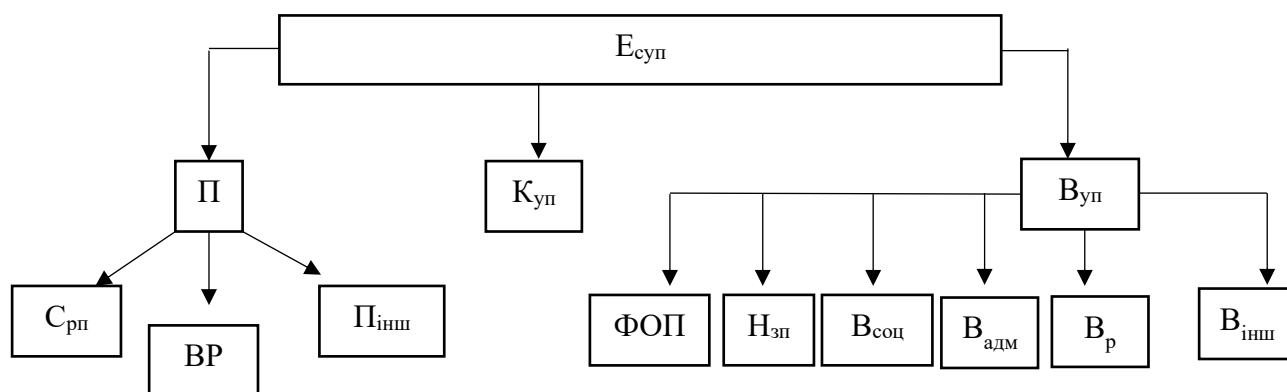


Рисунок 2.2 – Модель оцінки ефективності системи управління персоналом за Гетьман О.О. та Чабан Л.І.

Джерело: [46, с.28].

Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом ($E_{\text{суп}}$) розраховується за формулою (2.5):

$$E_{\text{суп}} = \frac{\text{П} * K_{\text{уп}}}{V_{\text{уп}}} * 100\% \quad (2.5)$$

де

П – прибуток;

$K_{\text{уп}}$ – ступінь участі персоналу в отриманні прибутків підприємством;

$V_{\text{уп}}$ – витрати на персонал.

Виходячи з рисунку 2.2, прибуток (Π) розраховується за формулою (2.6):

$$\Pi = BP - C_{rp} - \Pi_{\text{інш}} \quad (2.6)$$

де

BP – витрати на розвиток персоналу;

C_{rp} – собівартість реалізованої продукції (послуг);

$\Pi_{\text{інш}}$ – інші прибутки.

Тоді $V_{\text{уп}}$ можна розрахувати так (2.7):

$$V_{\text{уп}} = \text{ФОП} + H_{\text{зп}} + V_{\text{соц}} + V_{\text{адм}} + V_p + V_{\text{інш}} \quad (2.7)$$

де

ФОП – фонд оплати праці;

$H_{\text{зп}}$ – нарахування заробітної плати всього персоналу;

$V_{\text{соц}}$ – соціальні витрати на персонал;

$V_{\text{адм}}$ – адміністративні витрати;

V_p – витрати на розвиток персоналу;

$V_{\text{інш}}$ – інші витрати на удосконалення системи управління персоналом.

Отже, ця модель базується на врахуванні факторного впливу окремих параметрів оцінки та забезпечує можливість комплексного аналізу сильних і слабких сторін діючої системи управління персоналом. У результаті це створює підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС»

3.1. Загальна характеристика підприємства та його фінансового стану

ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС» (або скорочено – PwC) є частиною глобальної міжнародної мережі PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), учасники якої здійснюють свою діяльність та надають професійні послуги. Разом ці фірми утворюють Мережу PwC. Назва «PwC» часто використовується для позначення окремих фірм у складі Мережі PwC, декількох фірм одночасно або всіх фірм Мережі разом. У багатьох країнах світу законодавство вимагає, щоб фірми, які надають бухгалтерські послуги, були незалежними та щоб їх власниками були резиденти відповідної країни. Мережа PwC складається з компаній, які є окремими юридичними особами [47, ст.10].

Фірма PwC присутня на українському ринку з 1993 року. Регіональна мережа включає головний офіс у Києві та представництва у Львові та Дніпрі, що пропонують клієнтам повний спектр послуг. Компанія надає аудиторські, податкові, юридичні та консалтингові послуги найвищої якості. Інновації та прагнення досягати найвищого результату становлять основу розвитку підприємства. Керуючим партнером PwC в Україні є Аго Вілу [48].

Перед проведенням аналізу фінансових показників, доцільно ознайомитись із загальною інформацією про підприємства та специфікою послуг, які воно надає. Основні дані відображені в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Основна інформація щодо діяльності ТОВ «ПрайстуотерхаусКуперс»

Показник	Інформація
Назва	ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС»\ LLC «PRICEWATERHOUSECOOPERS»
Адреса реєстрації	Україна, 01032, Київ, вул. Жилянська,75
Код ЄДРПОУ	20029371

Продовження таблиці 3.1

Контакти	Пошта - pwc.ukraine@ua.pwc.com , телефон +380 (44) 354-04-04
Дата заснування	02.12.1993
Дані про засновників	Власник: КОМПАНІЯ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС ІСТЕРН ЮРОП Б.В.» Нідерланди (99,9%), КОМПАНІЯ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС П ХОЛДІНГС Б.В.» Нідерланди (0,01%). Керівник – Вілу АГО, уповноважена особа в Україні з правом підпису – Трифонова О.Ю.
Вид діяльності	Консультування з питань комерційної діяльності й керування (основний). Додаткові: інші види освіти; організування конгресів і торговельних виставок; консультування з питань інформатизації; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування; інша професійна, наукова та технічна діяльність.
Володіння корпоративними правами	ТОВ АФ «Прайсвотерхаускуперс (аудит)», ТОВ «Прайсвотерхаускуперс Ешуренс», ТОВ «Прайсвотерхаускуперс Едвайзори»
Філіал в Україні	Львівська філія ТОВ «Прайсвотерхаускуперс»
Податкові відомості	З 2023 року входить в реєстр великих платників податків; є платником ПДВ (№200293726140)

Джерело: [49].

Виходячи з таблиці, можна сказати, що діяльність підприємства характеризується:

- стабільністю, що підтверджує багаторічна історія роботи;
- високим рівнем корпоративного управління;
- широкою диверсифікацією послуг;
- прозорою податковою політикою;
- міжнародною підтримкою з боку партнерів у Європі.

Також важливо детально проаналізувати послуги, які надає ТОВ «Прайсвотерхаускуперс», щоб сформувати узагальнену картину про діяльність цієї компанії в Україні (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Перелік основних послуг за категоріями

Тип послуг	Специфіка
Аудиторські та страхові	Корпоративна звітність, МСФЗ, аудит наступного покоління, стратегія розвитку компанії, ринок капіталу, фінансовий аудит, внутрішня перевірка, забезпечення ризиків
Консалтинг	Трансформація фронт-офісу, HR-трансформація, кібербезпека та конфіденційність, зростаючі ринки, фінансова трансформація, технології управління й тощо

Продовження таблиці 3.2

Підприємництво	Сімейний бізнес, стартап та масштабування, сімейні офіси, управління сімейною власністю
Криміналістика	Судово-медичні послуги, виявлення та доведення економічних злочинів, шахрайства
Кризовий центр	Розробка програми антикризового управління, антикризового плану, кризове навчання та симуляції
Трудові ресурси	Трудове право, HR-технології, кадрові ризики, організаційний дизайн, кадрова стратегія, підвищення кваліфікації
Юридичні рішення	Банківські та фінансові послуги, антимонопольне законодавство, кібербезпека, податкові рішення, міжнародний бізнес, поєднання та поглинання
Стратегії	Порушення бізнесу, цифрові, ризик, регулювання та трансформація
Кліматичні	Ризики та адаптація, інвестування з ефектом, енергетичні рішення, законність, забезпечення стійкого розвитку, звітність, податки
Форензик послуги	Етика та комплаєнс, протидія хабарництву та корупції, протидія кіберзлочинам, розслідування економічних злочинів тощо.
Вихід на міжнародні ринки капіталу	ІРО діагностика, первинне публічне розміщення цінних паперів, вибір біржі тощо.
Супровід угод	Корпоративні фінанси послуги з оцінки, послуги із супроводу угод

Джерело: [50].

Отже, компанія надає величезний спектр інформаційних та консультаційних послуг, що стосуються аудиту та консалтингу, підприємницької діяльності та сімейного бізнесу, криміналістики, трудових ресурсів, стратегії розвитку, податки, бізнес та технологічні трансформації тощо.

Нижче наведені галузі підприємств, яким компанія надає послуги:

- аграрний сектор;
- державний сектор;
- банківський сектор;
- металургія та гірничодобувна промисловість;
- паливно енергетична галузь;
- роздрібна торгівля та виробництво споживчих товарів;
- телекомунікації;
- транспорт і логістика;
- фармацевтична галузь.

ТОВ «ПрайстуотерхаусКуперс» має багато партнерів та замовників, адже надає консалтингову послугу багатьом відомим компаніям в Україні. Так, ТОВ «ПрайстуотерхаусКуперс» писала аудиторський звіт для «Укрнафти», ДТЕКу, ТОВ «Чумак», АТ «Укргазвидобування», ТОВ «Фонд соціальної стратегії», ТОВ «Філіп Морріс». Крім того, компанія постійно приймає участь в тендерах та в останні роки виконувала замовлення для таких суб'єктів господарювання різної форми власності: Міністерство юстиції України, ПАТ «Центренерго», АТ «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз». Останніми відомими замовниками були [51]:

- ТОВ «Оператор газотранспортної системи України» замовлення на 7 839 554 грн;
- ПАТ «Укрпошта» - 414 732 грн;
- ПАТ «Центренерго» - 261 600 грн;
- ПАТ «Державний експортно-імпорتنний банк України» - 150 000 грн;
- АТ «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз» - 35 280 грн;
- Державний концерн «Укроборонпром» - 31 752 грн;
- Національний банк України – 230 800 грн;
- Державна установа Фонд енергоефективності – 181 400 грн.

Бачимо, що дане підприємство займається різнопрофільними консалтинговими послугами. Оскільки функціонує на ринку послуг України достатньо давно, але увійшла в перелік великих платників податків лише в 2023 році, то можемо стверджувати, що компанія розвивається та масштабується й має гарні перспективи на майбутні періоди.

Для кращого розуміння діяльності ТОВ «ПрайстуотерхаусКуперс» проведемо аналіз фінансового стану за 2020-2024 роки в розрізі Балансу та Звіту про фінансовий результат (додаток А).

Здійснимо вертикальний аналіз основних категорій балансу, а саме: оборотні та необоротні активи, власний капітал, поточні зобов'язання та довгострокові зобов'язання (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Вертикальний аналіз розділів балансу, %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Необоротні активи	60,22	54,65	45,09	47,59	38,79
Оборотні активи	39,78	45,35	54,91	52,41	61,21
Баланс	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Власний капітал	-0,35	30,14	30,45	46,79	56,19
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	100,35	69,86	69,55	53,21	43,81
Баланс	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором на основі [52-56].

У процесі аналізу структури активів та пасивів ТОВ «ПрайсутерхаусКуперс» за останні п'ять років спостерігаються істотні структурні зміни, що вказують на трансформацію фінансового стану та стратегії управління ресурсами підприємства. Це пов'язано як і з внутрішніми процесами відновлення діяльності, так і з впливом зовнішніх чинників – пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, які спричинили кризу в економіці України. Більш наочно динаміку показників можна побачити на рисунку 3.1.

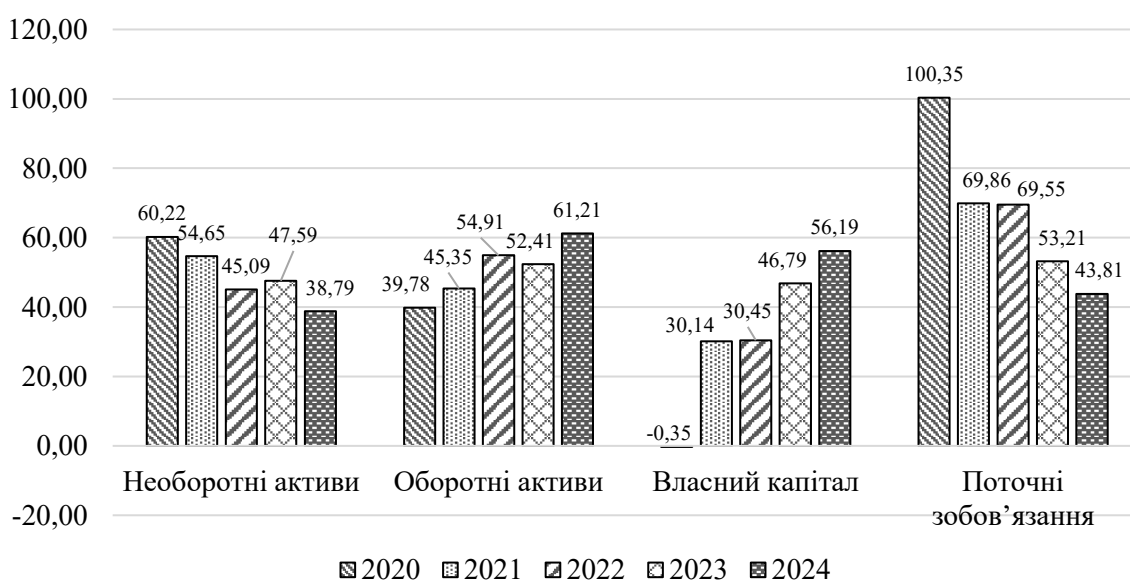


Рисунок 3.1 – Структура розділів балансу, %

У 2020 році структура активів характеризувалася високою часткою необоротних активів – 60,22%, що вказувало на значну капіталомісткість діяльності та концентрацію коштів у матеріально-технічній базі. В той час, частка оборотних активів становила 39,78%, що є відносно невисоким показником і вказує на обмеженість ліквідних ресурсів підприємства. Варто зазначити, що 2020 рік є єдиним, коли значення власного капіталу є від’ємним. Така ситуація свідчила про дефіцит власних ресурсів і надмірну залежність від короткострокових зобов’язань. Імовірно, на такий результат вплинула пандемія, падіння попиту на послуги або перерви у наданні послуг.

У 2021 спостерігається покращення ситуації. Зниження частки необоротних активів до 54,65% і зростання частки оборотних до 45,35% свідчило про поступове відновлення оборотного капіталу. Зростання ВК пояснюється отриманням прибутку або ж залученням додаткових внесків власників. Внаслідок зниження поточних зобов’язань до 69,86% відбулось покращення платоспроможності.

У 2022 році на тлі повномасштабної війни зменшилась частка необоротних активів до 45,09%, тоді як оборотні зросли до 54,91%. Це може бути наслідком часткового виведення з експлуатації або продажу основних засобів, що характерно для підприємств, які оптимізують витрати під час воєнного стану. Незважаючи на кризу, ВК залишився на рівні 30,45%, що свідчить про збереження фінансової стійкості.

З 2023 року починаються значні покращення, що свідчать про відновлення: необоротні активи зросли до 47,59%, що може бути пов’язано з поступовим оновленням матеріально-технічної бази, а частка ВК збільшилась до 46,79%. Це означає, що ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» почало фінансувати значну частину активів за рахунок власних коштів, зменшуючи боргове навантаження, адже поточні зобов’язання почали знижуватись.

Тенденція до покращення зберіглась і у 2024 році. Зменшення частки необоротних активів до 38,79% і зростання частки оборотних до 61,21% свідчить про максимальну гнучкість та ліквідність активів в умовах воєнної невизначеності.

Значне зміцнення фінансової незалежності відображається і в зростанні частки ВК і одночасному скороченні поточних зобов'язань.

Загалом, за п'ятирічний період підприємство пройшло шлях від кризового стану до фінансової стабілізації та зростання. Попри складні зовнішні умови, воно змогло адаптуватись до ринкових викликів, покращити структуру активів і посилити фінансову автономію, що є основою для подальшого стабільного розвитку.

Проведемо аналіз елементів операційних витрат, адже це дасть змогу оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, визначити основні напрями перевитрат і знайти резерви для підвищення прибутковості діяльності.

Таблиця 3.4

Елементи операційних витрат за 2020-2024 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2021\2020	2022\2021	2023\2022	2024\2023	2024\2021
Матеріальні затрати	55430	5158	2837	2448	3074	0,09	0,55	0,86	1,26	0,06
Виплати на оплату праці	132864	173029	200833	224458	268964	1,30	1,16	1,12	1,20	2,02
Відрахування на соціальні заходи	23566	33189	38798	44621	54745	1,41	1,17	1,15	1,23	2,32
Амортизація	11816	12606	13420	15063	19435	1,07	1,06	1,12	1,29	1,64
Інші опер.витрати	93074	138109	130510	176972	248696	1,48	0,94	1,36	1,41	2,67
Всього	316750	362091	386398	463562	594914	1,14	1,07	1,20	1,28	1,88

Джерело: складено автором на основі [52-56].

Операційні витрати ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020-2024 рр. демонструють стійку тенденцію до зростання. Загальні витрати збільшилися із 316750 тис. грн у 2020 році до 594914 тис. грн у 2024 році, що майже на 88% більше. Найбільший внесок у загальні витрати мають виплати на оплату праці, які зросли вдвічі (з 132864 тис. грн до 268964 тис. грн), а також інші операційні витрати, які показали значні коливання, але загалом збільшилися майже втричі. Це говорить про зростання навантаження на ресурсну базу та адміністративно-господарські витрати.

Матеріальні затрати значно зменшуються з 2020 року, причин цього явища може бути достатнього багато, але одним з аспектів пов'язаний з тим, що більшість співробітників в Україні були переведені на дистанційну роботу після початку пандемії, і така вимушена міра видалась достатньо ефективною та значно менш затратною для підприємства. Під час війни більшість персоналу також працює в дистанційному режимі.

Графічне відображення даних таблиці 3.4 зображено на рис.3.2.

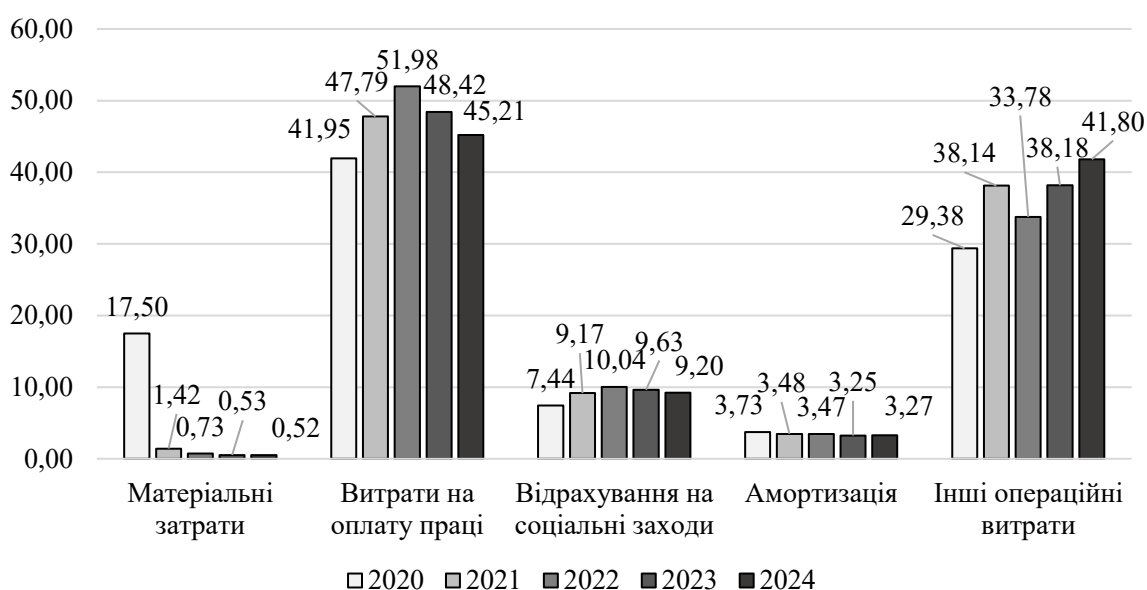


Рисунок 3.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020-2024 рр., %

Отже, аналіз показує, що драйверами зростання операційних витрат є витрати на персонал (40%-50%) та інші операційні витрати (30%-40%). Частки амортизації та відрахувань на соціальні заходи є більш-менш стабільними протягом аналізованого періоду. Це свідчить про необхідність контролю за адміністративними та інвестиційними витратами для підвищення ефективності діяльності підприємства.

В цілому, можна сказати, що періодичні зміни у складі операційних витрат свідчать про те, що підприємство активно реагує на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Проаналізуємо чистий фінансовий результат ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за останні п'ять років (рис.3.3).

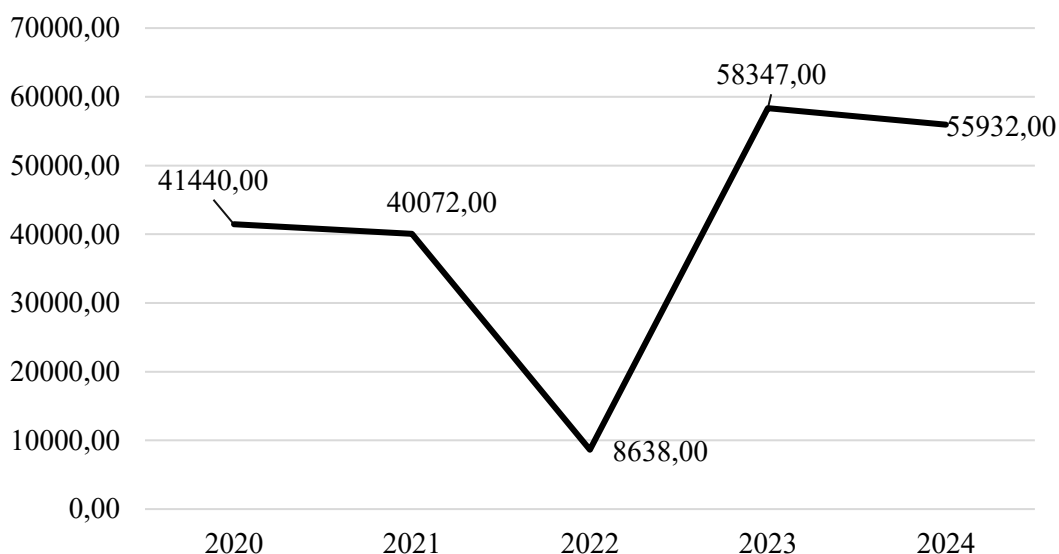


Рисунок 3.3 – Чистий фінансовий результат ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020-2024 рр., тис.грн

Джерело: складено автором на основі [52-56].

Динаміка чистого прибутку демонструє значні коливання протягом даних років. Після незначного зниження у 2021 році на 1368 тис. грн або 3% прибуток дуже різко скоротився у 2022р. до 8638 тис. грн (на 78% порівняно з 2021 р.). Це пов'язано з впливом воєнних дій та загальним економічним спадом. У 2023 р. РwC відновило високу прибутковість: зростання майже у 6 разів або на 49709 тис. грн, зберігаючи високий рівень у 2024 році.

Загалом, попри кризовий і важкий 2022 рік, компанія продемонструвала високу здатність до відновлення та ефективне управління фінансовими результатами у післявоєнний період.

Для оцінки результативності діяльності ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» та визначення його фінансової стійкості доцільно провести аналіз основних фінансових індикаторів. Саме вони дозволяють виявити динаміку змін і тенденцій у розвитку компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Фінансові індикатори ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс»
за 2020-2024 рр., %

Індикатор	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	39,68	64,91	78,95	98,50	139,70
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,96	3,52	15,03	43,52	68,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	39,65	64,91	78,94	98,50	139,69
Коефіцієнт автономії	-0,35	30,14	30,45	46,79	56,19
Рентабельність активів (ROA)	30,55	30,51	5,45	25,62	19,34
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-195,49	204,89	19,67	75,38	41,57
Чиста маржа	12,18	10,17	2,38	12,69	9,03
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-0,59	55,16	67,53	98,33	144,84
Коефіцієнт заборгованості	100,35	69,86	69,55	53,21	43,81

Джерело: [56].

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020-2024 рр. свідчить про суттєве покращення фінансового стану на зростання стійкості підприємства.

Показники ліквідності демонструють стабільне зростання: коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 39,68% у 2020 році до 139,70% у 2024 році, або на 100,02 в.п., що вказує на посилення здатності компанії своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Аналогічно коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс у більше, ніж 11 разів або на 62,39 в.п. Це вказує на значне збільшення частки високоліквідних активів.

Зростання коефіцієнта автономії з від'ємного значення -0,35% у 2020 р. до 56,19% у 2024 р. відображає зміцнення фінансової незалежності підприємства від залучених коштів.

Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) мали різку неоднозначну динаміку. Спостерігалось різке зниження у 2022 році: ROA на 25,06 в.п., ROE на 185,22 в.п. Це можна пояснити кризовими умовами та зменшенням обсягів прибутків. Водночас, вже у 2023-2024 спостерігається тенденція до значного зростання, що свідчить про відновлення ефективності використання активів та капіталу.

Чиста маржа мала подібну тенденцію: спад у 2022 році до 2,38% з подальшим зростанням до 9,03% у 2024 році, що говорить про стабілізацію прибуткової діяльності.

Варто також наголосити на покращення коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом, який демонструє чітку та однозначну тенденцію до зростання (з -0,59% до 144,84%). Разом з цим, зниження коефіцієнту заборгованості до 43,81% у 2024 році підтверджує зменшення фінансових ризиків.

В цілому, динаміка даних індикаторів свідчить про успішне подолання ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» кризового періоду 2020 р. та 2022р. і поступове формування високого рівня фінансової стійкості та платоспроможності.

Узагальнюючи результати проведено аналізу фінансового стану ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс», можна зробити висновок, що підприємство має стійкий фінансовий стан та здатність ефективно функціонувати навіть у складних умовах. Активи підприємства зростають, при цьому збільшується частка ВК та зменшується залучений капітал, що підвищує фінансову автономію. Не заважаючи на зростання окремих статей операційних витрат та кризових коливань, підприємство демонструє зростання чистого прибутку.

Фінансові індикатори підтверджують покращення ліквідності, рентабельності, активів і власного капіталу, а також зниження фінансових ризиків через зменшення заборгованості.

Отже, ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» демонструє ефективне управління ресурсами, фінансову стійкість та потенціал для подальшого зростання, що робить дане підприємство надійним і конкурентоспроможним на ринку.

3.2 Аналіз ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс»

Системне дослідження стану кадрового потенціалу та оцінка ефективності управління персоналом є невід'ємною частиною загального аналізу діяльності підприємства. Особливо для компаній, які функціонують у сфері професійних

послуг, так як ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс», роль персоналу є особливо важливою, адже якість наданих консультаційних, аудиторських, бухгалтерських послуг безпосередньо залежить від кваліфікації, мотивації та рівня професійної підготовки співробітників. Успішне функціонування РwC ґрунтується на принципах корпоративної культури, системі безперервного професійного розвитку та ефективному використанні людського капіталу.

Водночас зовнішні чинники – пандемія COVID-19, періодичні енергетичні обмеження, а також воєнні події останніх років поставили перед компанією нові виклики у сфері кадрового менеджменту. Це зумовило необхідність адаптації кадрової політики, впровадження дистанційних форм зайнятості, гнучких графіків роботи та удосконалення системи мотивації персоналу.

Розглянемо динаміку чисельності персоналу РwC Україна за останні 5 років (рис. 3.4)

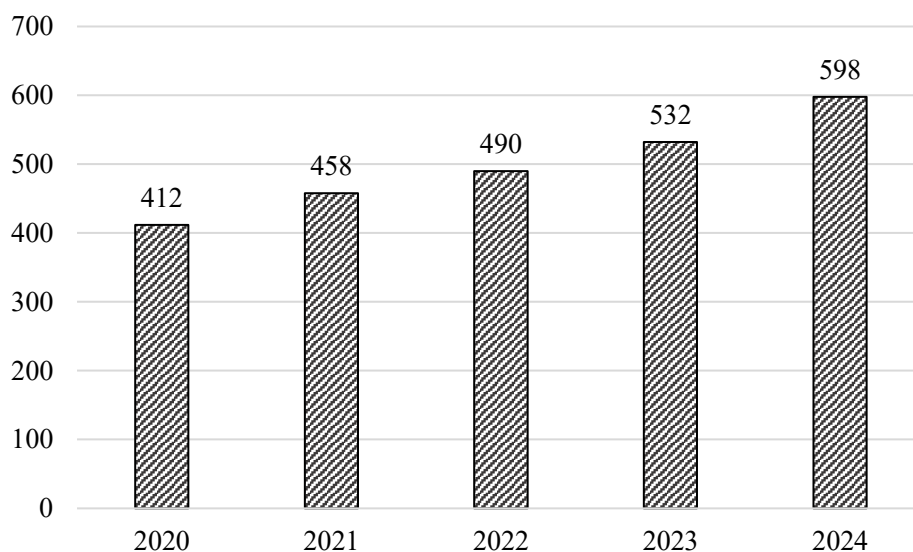


Рисунок 3.4 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020-2025 рр., осіб

Джерело: [52-56].

Дана динаміка свідчить про стабільне зростання кадрового потенціалу навіть попри складні зовнішні умови. В цілому, кількість працівників збільшилась з 412 осіб у 2020 році до 598 осіб у 2024 році, тобто на 45%.

У 2020-2021 роки пандемія змусила багато компаній переходити на дистанційний формат, що дало поштовх до залучення нового персоналу, адже у сучасному світі молодь більше цінує можливість саме гібридної офісної роботи. Це дало змогу РwC забезпечити безперервність роботи та оптимізувати витрати.

Незважаючи на кризовий 2022 рік, спричинений повномасштабною війною, кількість персоналу не лише не зменшилась, а й зросла до 490 осіб, що на майже 7% більше за попередній рік. Це свідчить про високу адаптивність підприємства, і вміння ефективно перебудувати роботу, частково релокувати співробітників та зберегти ключові функції.

У 2023-2024 рр. також спостерігається активне розширення штату, що відображає відновлення економічної діяльності, збільшення обсягів замовлень та розширення спектра послуг.

Одним із ключових чинників зростання чисельності персоналу у даній компанії є створення привабливих умов праці, орієнтованих на розвиток людського потенціалу, забезпечення балансу між професійним та особистим життям, а також підтримку комфортного робочого середовища (додаток Б). Компанія активно формує культуру довіри відкритості та взаємоповаги що сприяє утриманню кваліфікованих працівників і приваблює нових спеціалістів.

РwC в Україні реалізує комплексну політику управління персоналом, яка передбачає такі додаткові переваги як: гнучкий графік роботи, можливість дистанційного формату праці, розвинену систему навчання та наставництва, різні соціальні гарантії тощо.

Отже, можемо зробити висновок, що навіть важкі зовнішньоекономічні виклики не пригальмували роботу ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс», а навпаки, допомогли у розвитку навичок швидкого реагування на ситуацію, для забезпечення безперервності роботи. А умови праці, які пропонує компанія, допомагають утримувати висококваліфікований персонал і формують сильний бренд роботодавця, що відображається у позитивній динаміці прийому працівників.

Розглянемо кадровий рух персоналу (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Кадровий рух персоналу за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024– 2020	2024/2020, %
1. Загальна чисельність персоналу на кінець року, осіб	412	458	490	532	598	186	45,15
2. Прийнято працівників, осіб	65	100	120	120	150	85	130,77
3. Вибуло працівників, осіб	50	54	70	80	84	34	68,00
– за власним бажанням	32	43	55	61	65	33	103,13
– за порушення дисципліни	5	5	8	10	7	2	40,00
– з інших причин	13	6	7	9	12	-1	-7,69

Джерело: складено автором на основі [52-56].

Аналіз кадрового руху ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020-2024 роки показує зростання як прийому, так і вибуття працівників. Кількість прийнятих зросла з 65 осіб у 2020 році до 150 осіб у 2024 році, що на 85 осіб або на 130,77% більше. Це однозначно демонструє активну політику залучення кадрів і розширення діяльності підприємства.

Вибуття працівників за цей період також збільшилось з 50 до 84 осіб (+68%), що є наслідком підвищеної мобільності персоналу та зростання загального штату.

Розглянемо детальніше причини вибуття працівників (рис.3.5).



Рисунок 3.5 – Динаміка вибутих працівників за 2020-2024 рр. в розрізі причин вибуття, кількість осіб

Найвагомішою причиною для звільнення залишається звільнення за власним бажанням, кількість яких зросла більше, ніж удвічі: з 32 осіб у 2020 р. до 65 осіб у 2024 р. (+103,13%). Основними чинниками цього, орієнтуючись на відгуки про роботу в компанії (додаток В), є важке робоче навантаження, часто понаднормові години, неможливість працівників утримувати стабільний рівень work-life balance, підвищений рівень стресу та тиску через жорсткі дедлайни, а також заробітна плата, яка не завжди відповідає складності виконуваних завдань та їх кількості рівню відповідальності працівників. До того ж, з огляду на специфіку діяльності компанії, спостерігається висока інтенсивність робочих процесів, що є основною причиною професійного вигорання.

Вибуття через порушення трудової дисципліни залишається незначним і має нерівномірну тенденцію: поступове зростання з 2020 року до 2023 року, і скорочення у 2024 році. Це дає змогу зробити висновок про покращення системи внутрішнього контролю, чітке дотримання корпоративних стандартів і високий рівень відповідальності персоналу.

Кількість звільнених з інших причин є відносно стабільною, а їх частка у загальному обсязі вибуття не є критичною, що свідчить про керованість кадрових процесів.

Отже, динаміка кадрового руху ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» демонструє активні процеси оновлення персоналу, коли темпи прийому перевищують вибуття, що вказує на ефективну роботу відділу управління персоналом і здатність компанії підтримувати кадрову стабільність в умовах економічної нестабільності, енергетичних блекаутів і воєнних дій.

Оскільки перепрацювання є чи не найпоширенішою причиною звільнення, розглянемо кількість понаднормових годин у розрізі категорій персоналу.

Таблиця 3.7

Середньорічна кількість годин, відпрацьованих понад нормовані 40 годин на тиждень у розрізі категорій, 2020-2024 рр.

Категорії працівників	2020	2021	2022	2023	2024
Партнери	258	332	156	785	276
Менеджери	348	127	114	249	280
Старші аудитори	235	79	42	71	71
Аудитори	78	41	23	53	2
Всього годин	919	579	335	1158	629

Джерело: [59-63].

Дані свідчать про значні коливання кількості понаднормових годин у ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» протягом останніх 5 років, що відображає зміну інтенсивності роботи та навантаження у різні періоди. Найбільше навантаження у всі роки припадає на партнерів та менеджерів – категорії працівників, відповідальних за координацію проєктів, управління командами та комунікацію з клієнтами. Особливо різко зріс показник у 2023 році, що може бути пов’язано з активізацією бізнес-процесів після періоду воєнної нестабільності та адаптацією компанії до нових умов ринку.

Водночас серед аудиторів та старших аудиторів спостерігається поступове скорочення понаднормової зайнятості, що свідчить про ефективніший розподіл завдань, і, можливо, оптимізацію робочих процесів завдяки автоматизації та цифровим інструментам.

Загалом, рівень перевантажень працівників залишається суттєвим і потребує системного контролю для запобігання професійному вигоранню.

Проаналізуємо структуру персоналу у гендерному розрізі (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Структура персоналу ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» у гендерному розрізі за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чоловіки, осіб	160	175	190	205	230
Жінки, осіб	252	283	300	327	368

Продовження таблиці 3.8

Загальна кількість працівників, осіб	412	458	490	532	598
Частка чоловіків, %	38,8	38,2	38,8	38,5	38,5
Частка жінок, %	61,2	61,8	61,2	61,5	61,5

Джерело: [52-56].

У структурі за статтю переважають жінки, частка яких протягом усього аналізованого періоду становить близько 61-62%. Це типовий показник для аудиторсько-консалтингових компаній, де значну частину колективу складають фахівці з бухгалтерського обліку, фінансів та аналітики – сфер, у яких традиційно більша частка жінок. Чоловіки становлять близько 38-39%. Цей показник також є стабільним. Це свідчить про збалансований кадровий склад та відсутність значних коливань у гендерній структурі.

В цілому, збереження стабільного співвідношення між чоловіками та жінками говорить про послідовну політику компанії у сфері гендерної рівності та рівних можливостей. Це підкреслює корпоративну культуру PwC Ukraine, орієнтовану на професіоналізм, командну роботу та підтримку балансу між соціальною відповідальністю і бізнес ефективністю.

Оскільки ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» складається з багатьох відділів, варто розглянути динаміку персоналу в розрізі кожного з них.

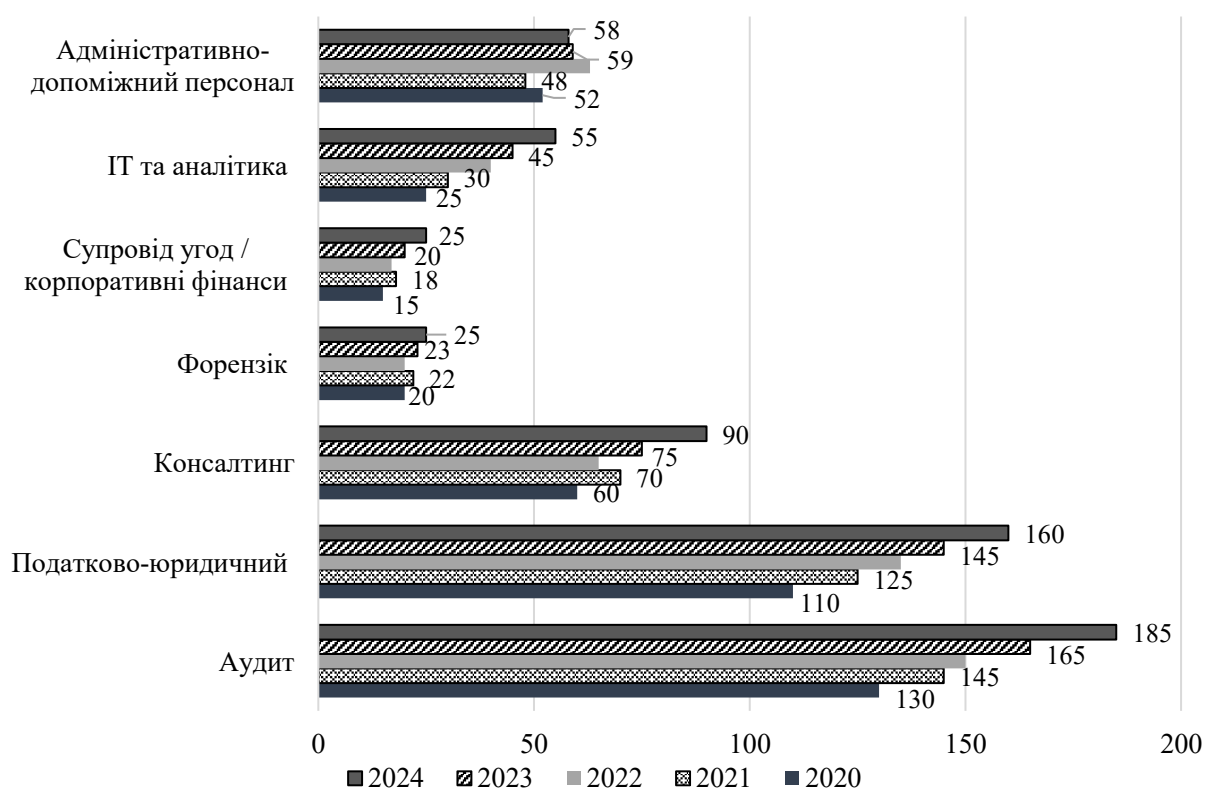


Рисунок 3.6 – Динаміка персоналу в розрізі відділів ТОВ
«ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020-2024 рр., осіб

Джерело: [52-56].

Отже, найбільше працівників зосереджено у відділі аудиту та податково-юридичному, що є ключовими для компанії.

У 2020-2021 роках кадровий приріст був стриманий через пандемію коронавірусу, яка вплинула на обсяг послуг. У 2022 р. попри початок повномасштабної війни компанія змогла зберегти основний штат, а певне скорочення у допоміжних підрозділах було компенсоване збільшенням кількості спеціалістів з IT та аналітики для підтримки дистанційної роботи.

Починаючи з 2023 року, спостерігається відновлення та розширення штату в усіх ключових напрямках, зокрема в аудиті, податково-юридичному та консалтингу. Це пов'язано з активізацією бізнес-середовища та зростанням попиту на професійні послуги в умовах економічної відбудови України.

Розглянувши динаміку персоналу через призму відділів, варто оцінити й чисельність персоналу окремо й за категоріями посад (рис.3.7).



Рисунок 3.7 – Структура персоналу ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020-2024 рр., осіб

Джерело: [52-56].

Найбільшу частку займають фахівці основної діяльності (понад 70%), зокрема аудитори, податкові консультанти, юристи, бухгалтери, IT-аналітики тощо – саме вони формують основну додану вартість компанії.

Частка керівників поступово зростає, що зумовлено розвитком проектного управління та збільшенням кількості клієнтів. Натомість частка допоміжного персоналу дещо зменшується, що, знову таки, свідчить про оптимізацію адміністративних процесів і діджиталізацію підтримуючих функцій.

Загалом, структура персоналу є відносно збалансованою та відповідає масштабам міжнародної аудиторсько-консалтингової фірми, орієнтованої на якісне обслуговування клієнтів у різних галузях бізнесу.

Важливим аспектом аналізу ефективності управління персоналом є оцінка освітньо-кваліфікаційного рівня працівників. Рівень освіти безпосередньо впливає на якість виконуваних завдань, здатність до інновацій, прийняття управлінських рішень та професійний розвиток персоналу. Оскільки ТОВ

«ПрайсуотерхаусКуперс» є консалтинговою компанією, її кадровий потенціал формується переважно з молодих фахівців із вищою освітою або тих, то здобуває її на останніх курсах університетів (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Освітньо-кваліфікаційний склад персоналу
ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020-2024 рр., осіб

Рівень освіти	2020	2021	2022	2023	2024
Працівники з повною вищою освітою	295	340	370	405	460
Працівники з незакінченою вищою освітою (студенти)	110	115	120	125	130
Працівники з середньо-спеціальною освітою	7	3	–	2	3
Разом	412	458	490	532	598

Джерело: [52-56].

Дані таблиці свідчать про високий рівень освіченості працівників та позитивну динаміку його розвитку. Частка працівників із повною вищою освітою стабільно зростала протягом досліджуваного періоду: з 295 осіб у 2020 р. до 460 осіб у 2024 р., що на 165 осіб або на 55,9% більше. Таким чином, компанія орієнтована на залучення саме висококваліфікованих працівників, здатних забезпечити якість надання професійних консалтингових та аудиторських послуг.

Водночас можна спостерігати незначне, але стабільне зростання кількості працівників із незакінченою вищою освітою, що пояснюється активним залученням молодих спеціалістів, зокрема студентів старших курсів. Це дозволяє формувати кадровий резерв, забезпечувати наступність поколінь та адаптувати молодих фахівців до корпоративної культури компанії ще на етапі навчання.

Кількість працівників із середньою-спеціальною освітою є незначною і поступово знижується (менше 1%). Така тенденція є закономірною для компанії, діяльність якої базується на знаннях, аналітичних здібностях та компетенціях високого рівня.

Отже, кадрова політика даного підприємства спрямована на формування високопрофесійного колективу з переважанням працівників із вищою освітою, що

забезпечує високі стандарти якості послуг, підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє його сталому розвитку.

В цілому, навчання виступає одним із ключових напрямів ефективного управління персоналом РwC. Компанія реалізує власну Академію РwC в Україні, яка пропонує широкий спектр корпоративних тренінгів та освітніх програм, адаптованих до потреб сучасного бізнесу [64]. Ця академія спрямована на навчання як власного персоналу, так і будь-кого, хто хоче отримати нові знання, поглибити вже наявні та підвищити власну кваліфікацію.

Академію РwC в Україні – це понад 15 років досвіду у підготовці професіоналів, зокрема понад 15500 випускників. Вона пропонує:

- 1) 210 інноваційних програм та курсів;
- 2) 5 професійних міжнародних кваліфікацій: CIMA, ACCA, CIA, CIPD, PMP;
- 3) 5700 проведених відкритих навчальних заходів, що допомогли тисячам професіоналів підвищити кваліфікацію та освоїти нові навички.

Навчальні програми охоплюють розвиток управлінських та технічних компетенцій, підвищення професійної кваліфікації у сфері аудиту, фінансів, управління ризиками, HR, роботи з великими базами даних, ESG звітування та операційної активності (додаток Г).

Оскільки аудитори займають найбільшу частку серед усіх працівників, то розглянемо кількість годин, витрачених на аудиторське навчання протягом останніх 5 років.

Таблиця 3.10

Середня кількість навчальних годин партнерів та співробітників,
2020-2024 рр.

Форма навчання	2020	2021	2022	2023	2024
Онлайн	47	49	65	63	56
Очно	50	19	0	0	0
Всього	97	68	65	63	56
Всього навчальних годин	1403	2997	2258	1258	2385

Джерело: Складено автором на основі [59-53].

За даний період бачимо чіткий перехід до повністю онлайн навчання, починаючи з 2022 року, що було зумовлено повномасштабним вторгненням та переходом працівників у дистанційний формат роботи. Хоча у 2021 році загальна кількість годин досягла рекордного значення 2997, у подальшому показник зменшився.

Загалом це демонструє гнучкість компанії в управлінні розвитку персоналом і готовність до швидкого реагування на зовнішні виклики без зниження якості професійного навчання.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів важливим є аналіз середньорічної оплати праці одного працівника (рис.3.8). Цей показник дозволяє простежити динаміку зміни рівня заробітної плати, визначити відповідність оплати праці обсягам і складності виконуваної роботи, в також оцінити мотиваційний потенціал системи винагороди персоналу на підприємстві.

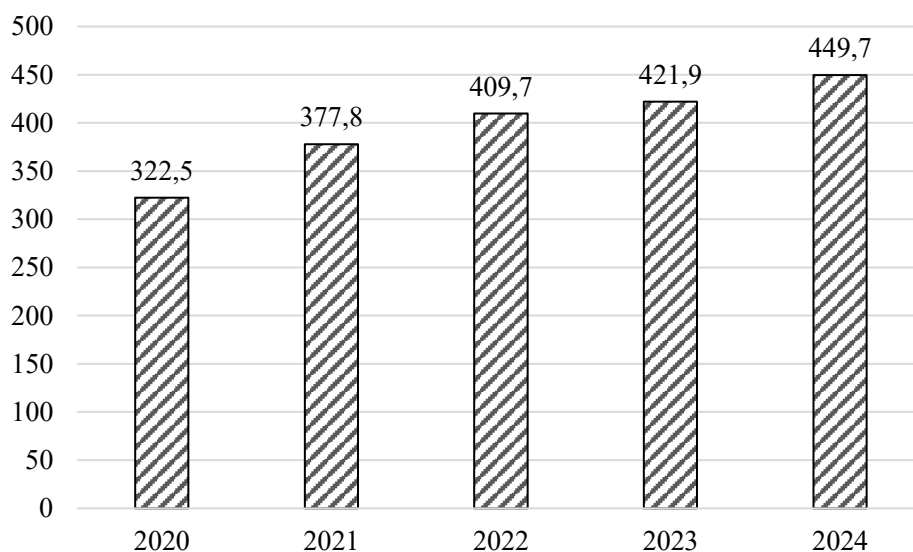


Рисунок 3.8 – Середньорічна оплата праці одного працівника за 2020-2024 рр., тис.грн

Джерело: розраховано автором на основі [52-56].

Аналіз динаміки середньорічної оплати праці одного працівника ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за останні п'ять років свідчить про її стабільне зростання. У 2020 р. цей показник становив 322,5 тис. грн, тоді як у 2024 р. – 449,7 тис. грн, що означає приріст на 127,2 тис. грн або близько 39,4%. Така позитивна і

однозначна тенденція вказує на поступове підвищення вартості праці та прагнення компанії підтримувати конкурентоспроможний рівень оплати.

Зростання заробітної плати зумовлене кількома факторами: інфляційними процесами, необхідністю утримання кваліфікованих кадрів у період економічної нестабільності, воєнних дій та масових міграцій працівників, а також підвищенням складності завдань у консалтинговому бізнесі. Незважаючи на складні зовнішні умови, підприємство зберігає позитивну тенденцію до підвищення матеріальної мотивації персоналу.

Для оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» використаємо методику що базується на розрахунку показників стану та ефективності використання трудового потенціалу. Цей підхід дозволяє визначити рівень стабільності колективу інтенсивності руху кадрів і ступінь ефективності управлінських дій щодо персоналу.

Таблиця 3.11

Показники стану трудового потенціалу
ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс», 2020-2024 рр.

Показники стану трудового потенціалу	2020	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність, осіб	-	435	474	511	565
Коефіцієнт плинності кадрів	-	0,11	0,11	0,08	0,12
Коефіцієнт обороту по прийому	0,16	0,22	0,24	0,23	0,25
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,77	0,54	0,58	0,67	0,56
Коефіцієнт загального обороту	0,93	0,76	0,83	0,89	0,81
Коефіцієнт постійності кадрів	-	1,05	1,03	1,04	1,06
Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	4,35	4,45	4,70	4,78	5,10
Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	-	1,10	-2,24	0,32	0,36

Джерело: розраховано автором.

Аналіз стану трудового потенціалу свідчить про відносну стабільність і адаптивність кадрової політики підприємства в складних соціально-економічних умовах.

Середньооблікова чисельність персоналу протягом 2020-2024 років поступово зросла з 435 осіб у 2021 році до 565 осіб у 2024 році, що свідчить про поступове нарощування трудових ресурсів про розширення діяльності компанії та збільшення обсягів надання послуг.

Коефіцієнт плинності кадрів залишався на відносно низькому рівні (0,08-0,12), що говорить про ефективні заходи з утримання персоналу. Показник постійності кадрів, який у 2024 році досяг значення 1,06, підтверджує високий рівень стабільності основних фахівців і збереження основного кадрового складу компанії у кризових умовах. Коефіцієнти обороту по прийому та вибуттю демонструють збалансовану політику поповнення та оновлення кадрів, що дозволяє забезпечувати необхідну чисельність персоналу без надмірної втрати компетентних співробітників.

Структурний аналіз показує зростання співвідношення основного і допоміжного персоналу з 4,35 у 2020 році до 5,10 у 2024 році, що свідчить про концентрацію на ключових фахівцях, здатних забезпечувати високу ефективність і якість надання послуг. Незважаючи на тимчасові коливання коефіцієнта еластичності робітників у залежності від товарообігу, позитивна тенденція у 2023-2024 роках (0,32 і 0,36 відповідно) демонструє гнучкість компанії у адаптації чисельності персоналу до змін обсягів роботи.

Виходячи з цього, можна сказати, що кадрова політика спрямована на збереження високопрофесійного колективу, забезпечення стабільності та адаптивності персоналу в умовах глобальних і локальних криз.

Перейдемо до аналізу показників ефективності використання трудового потенціалу (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Показники ефективності використання трудового потенціалу

ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс», 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Продуктивність праці, тис. грн/особу	-	861,56	766,00	899,60	1096,32
Трудомісткість товару, ос./тис. грн	-	0,0012	0,0013	0,0011	0,0009

Продовження таблиці 3.12

Індекс продуктивності праці	-	-	0,89	1,04	1,27
Індекс трудомісткості продукції	-	-	1,12	0,96	0,79
Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності, %	-	-	9,85	8,47	11,82

Джерело: розраховано автором.

Аналіз ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» свідчить про зростання продуктивності праці та підвищення ефективності роботи персоналу.

Продуктивність праці, що визначається як чистий дохід на одного працівника, зросла з 766, тис. грн/особу у 2022 році до 1096,32 тис. грн/особу у 2024 році. Хоча, можна побачити зменшення цього показника на 95,56 тис. грн/особу у 2022 році відносно 2021 року, що можна пояснити початком повномасштабного вторгнення, зупинкою роботи бізнесу, відповідно зменшенням надання послуг.

Щодо трудомісткості товару, яка відображає кількість працівників, необхідних для виробництва одиниці продукції, то спостерігається незначне зростання у 2022 році відносно 2021 року, і потім набулась тенденція до зменшення. І у 2024 році цей показник становив 0,0009 ос./тис. грн. Це свідчить про оптимізацію використання персоналу та підвищення його продуктивності, оскільки на одиницю товару (послуг) витрачається менше робочої сили.

Індекси трудомісткості та продуктивності підтверджують ці тенденції: у 2022 році продуктивність праці дещо знизилась відносно попереднього року ($I_{\text{пп}} = 0,89$), тоді як у 2023-2024 рр. спостерігається стійке зростання $I_{\text{пп}}$ до 1,27 у 2024 році. Індекс трудомісткості продукції ($I_{\text{тм}}$) з 1,12 у 2022 р. зменшився до 0,79 у 2024, що, знову таки, підтверджує факт зниження витрат робочої сили на виробництво продукції (послуг) та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності демонструє, що збільшення чисельності персоналу позитивно впливає на продуктивність, але основне зростання ПП відбулось завдяки оптимізації та більш раціональному використанню робочого часу. У 2022-2024 рр. приріст становив

9,85-11,82%, що свідчить про збалансовану кадрову політику та здатність компанії адаптувати чисельність персоналу під обсяги реалізації послуг.

Аналіз показників ефективності використання трудового потенціалу свідчить про високу адаптивність та ефективність кадрової політики ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс», що забезпечує підвищення продуктивності праці, оптимізацію трудомісткості та стійке зростання компанії навіть у кризових умовах.

Отже, у результаті проведеного аналізу ефективності управління персоналом ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» встановлено, що кадрова політика підприємства характеризується стабільністю, поступовим зростанням чисельності працівників і високим рівнем адаптації до змін зовнішнього середовища. Протягом 2020-2024 років, компанія демонструє позитивну динаміку у збільшенні штату, активному залученню нових працівників і вдосконаленні системи професійного розвитку персоналу. Це свідчить про ефективну роботу HR-служби, орієнтовану на підтримку кадрового потенціалу й розвиток корпоративної культури.

Проте, разом із тим, результати дослідження вказують на певні проблемні аспекти. Незважаючи на загальне зростання показників, фіксується стабільно високий рівень звільнень за власним бажанням, що свідчить про наявність факторів, які знижують задоволеність працівників умовами праці.

Попри ці виклики, ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» продовжує підтримувати високі стандарти управління персоналом, активно впроваджує навчальні програми, сприяє підвищенню кваліфікації та залученню молодих спеціалістів. Це демонструє стратегічний підхід до формування людського капіталу та орієнтацію на довгостроковий розвиток.

РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Проведений аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020-2024 рр. дав змогу комплексно оцінити стан кадрової політики, рівень використання кадрового потенціалу, динаміку кадрового руху, систему навчання працівників та оплату праці. Результати досліджень свідчать, що компанія демонструє позитивну тенденцію у більшості показників: чисельність персоналу зросла на 45,1%, середньорічна оплата праці збільшилась з 322,5 тис. грн до 449,7 тис. грн, а рівень плинності кадрів залишається відносно невисоким. Це свідчить про гнучку систему управління, адаптивність до зовнішніх змін і виважену кадрову політику.

Разом із тим, попри позитивну динаміку основних показників, виявлено низку проблемних аспектів, що обмежують потенціал подальшого підвищення ефективності управління персоналом. До них належать: надмірне робоче навантаження та висока кількість понаднормових годин, що спричиняють професійне вигорання; недостатня відповідність рівня оплати праці до обсягу виконуваної роботи; відсутність нематеріальної мотивації; нерівномірність участі працівників різних категорій у програмах підвищення кваліфікації, потреба у вдосконаленні цифровізації кадрових процесів та професійне вигорання.

Перша проблема – надмірне робоче навантаження та понаднормова зайнятість.

Аналіз середньорічної кількості понаднормових годин показав, що у 2023 році партнери відпрацювали понад 785 годин, менеджери – 249 годин, що суттєво перевищує допустимі показники навіть для галузі професійних послуг. Такі обсяги свідчать про структурні проблеми розподілу робочих завдань і кадрових ресурсів. Надмірна зайнятість призводить до зниження продуктивності, підвищення рівня стресу, зростання плинності кадрів, порушення work-life balance та втрати професійної мотивації.

Рекомендовано поступово скоротити середню кількість понаднормових годин, щонайменше на 25% протягом наступних двох років, насамперед шляхом перерозподілу функцій між підрозділами, залучення додаткових молодших спеціалістів і впровадження гнучкого графіка для менеджерів і партнерів. Ефект від реалізації заходів проявиться у підвищенні продуктивності на 10-12%, скороченні витрат на компенсаційні виплати за понаднормові години приблизно на 0,8-1,0 млн грн щорічно, а також у зниженні ризику плинності кадрів на 5-7%.

Впровадження сучасних систем управління проєктами (наприклад автоматизованих платформ Jira або Monday.com), які дозволяють рівномірно розподіляти навантаження між членами команди, сприятиме підвищенню прозорості управління завданнями. Для мінімізації професійного вигорання доцільно також посилити політику work-life balance через корпоративні ініціативи: введення «well-being days», внутрішніх програм ментального здоров'я та короткострокових оплачуваних відпусток між проєктами.

Другою проблемою є те, що попри зростання середньорічної оплати праці на 39,4% за п'ятирічний період, співвідношення між рівнем заробітної плати та обсягом виконуваних функцій та залишається незмінним, враховуючи кількість перепрацьованих годин та відгуки працівників. Зокрема, під час початку повномасштабного вторгнення у 2022-2023 рр. більшість працівників виконували додаткові завдання, пов'язаних з адаптацією процесів до дистанційного режиму, однак грошова винагорода не зазнала суттєвих змін.

Рекомендується вдосконалити систему грейдів (рівнів посадових кваліфікацій) та прив'язати розмір заробітної плати не лише до посади, а й до результативності працівника. Застосування KPI-системи з чітко визначеними індикаторами ефективності дозволить підвищити справедливість винагороди та щомісячну премію. Також пропонується запровадити щорічний бонус у розмірі 8-10% від річної заробітної плати для працівників, які на постійній основі перевищують планові показники ефективності. Такий підхід сприятиме зростанню

мотивації, підвищенню продуктивності праці приблизно на 6-8% і скороченню плинності кадрів щонайменше на 3%.

Економічний ефект від впровадження нової моделі мотивації оцінюється у підвищенні загальної результативності праці, що може забезпечити додаткові надходження до прибутку компанії орієнтовно на 2,5-3,0 млн грн щороку за рахунок підвищення продуктивності на зменшення витрат на заміну персоналу.

Третя проблема полягає в тому, що аналіз плинності кадрів за 2020-2024 рр. показав, що значна частина звільнень (понад 70%) відбувається за власним бажанням. В умовах, коли працівники мають численні альтернативи на ринку, ключову роль починає відігравати й нематеріальна мотивація, яка створює довгострокову прив'язаність до компанії.

Варто впровадити корпоративну програму «Employee of the month», де щомісяця визнаватимуть працівників, що найкраще демонструють цінності PwC. За даними досліджень Gallup, компанії, які системно визнають заслуги співробітників, мають на 31% нижчу плинність кадрів [65]. За умов PwC, де середньорічна плинність кадрів становить близько 14-15%, впровадження програми може знизити її до 10% протягом року.

Другою складовою є розвиток менторських програм. Закріплення за кожним новим працівником досвідченого менеджера сприятиме швидшій адаптації, чіткому розумінню кар'єрної траєкторії та підвищенню залученості до корпоративної культури. Для оцінки роботи менторів рекомендується використовувати метод 360-degree feedback. За допомогою цього методу, новачки, закріплені за певним ментором після закінчення випробувального періоду (3 місяці) зможуть оцінити роботу ментора за п'ятьма критеріями: комунікація та зворотній зв'язок, підтримка адаптації, професійна експертиза, мотивація та стимулювання, розвиток кар'єрної траєкторії. Кожен критерій оцінюватиметься від 1 до 5 балів, формуючи таким чином «розу компетенцій».

Така практика дозволить утримати до 10% працівників молодшої ланки, що забезпечить стабільність кадрового складу і зменшить витрати на адаптацію нових

співробітників, а також визначити сильні та слабкі сторони менторської програми, своєчасно коригувати цю діяльність та підвищувати ефективність наставництва.

Четверта проблема – нерівномірність участі у програмах навчання та підвищення кваліфікації. Згідно з аналізом навчальних годин, у 2021 році відбулось значне збільшення кількості годин (до 2997), однак у наступні роки спостерігалось поступове скорочення. Це свідчить про певне зниження активності у сфері професійного розвитку.

Рекомендовано забезпечити щорічне підвищення кваліфікації фахівців середньої та старшої ланки, менеджерів проєктів та аналітиків. Так як саме їхня компетенція безпосередньо впливає на ефективність надання професійних послуг та якість виконання клієнтських проєктів. Менеджери молодшої ланки та асоційовані співробітники, які залучені до ключових та надважливих проєктів також можуть бути включені до програм навчання задля забезпечення безперервної роботи у разі виникнення форс-мажорних ситуацій.

Для підприємства варто створити внутрішню електронну систему навчання на базі LMS (Learning Management System), що дозволить стандартизувати процес навчання, відслідковувати прогрес кожного працівника, надавати фідбек сесії та проводити обов'язкові тренінги з оновлених стандартів кібербезпеки, управління ризиками тощо.

Окрім цього, доцільно буде розширити відділ з управління персоналом, найнявши спеціаліста з атестації та навчання персоналу. У табл. 4.1 розглянемо відмінності між менеджером управління персоналом та спеціалістом з атестації.

Таблиця 4.1

Функції запропонованої структури відділу з управління персоналом ТОВ

«ПрайсуотерхаусКуперс»

Менеджер з управління персоналом	Спеціаліста з атестації та навчання персоналу
Управління наймом персоналу та робота з кадрами. Відбір та прийняття на роботу нових працівників на підставі потреб бізнесу та кваліфікаційних вимог. Налагодження співпраці з релевантними вищими	Розробка та впровадження системи атестації персоналу в першу чергу націлена на керівників та фахівців. Розробка критеріїв оцінки працівників відповідно до цілей та стратегій організації. Визначення методів

Продовження таблиці 4.1

навчальними закладами та технікумами з метою залучення молодих спеціалістів. Планування потреб у кадрах, оцінка кадрового потенціалу, встановлення стандартів ефективності праці та моніторинг їх досягнень. Розробка та впровадження стратегій збереження кадрів на підприємстві.	оцінки. Планування процесу оцінки. Реалізація оцінки. Розробка та планування програми розвитку на основі результатів оцінки. Постійний моніторинг та оновлення системи оцінювання.
Мотивація працівників. Розробка та виконання стратегій матеріальної та нематеріальної мотивації, підтримка корпоративної культури та командної роботи з метою забезпечення високої продуктивності працівників та їх залученості до досягнення бізнес-цілей.	Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Визначення потреби в навчанні персоналу. Організація діяльності зі складання програм навчання. Створення команди наставників з числа успішно працюючих працівників. Забезпечення тренерів-викладачів навчальними та методичними матеріалами. Складання графіків і розкладу занять для всіх, хто беруть участь в навчанні або перепідготовці посад. Розробка заходів щодо подальшого вдосконалення системи

Джерело: розроблено автором.

Очікується, що внаслідок впровадження таких заходів продуктивність праці зросте на 5-7%, а рівень професійної помилковості (наприклад, кількість повторних перевірок або зауважень) скоротиться на 15-20%. Економічно це дозволить компанії зменшити витрати, пов'язані з виправленням помилок, щонайменше на 1,2 млн грн щорічно. Окрім цього, це усуне наявне навантаження з менеджера, та дозволить йому приділити час найму нових спеціалістів.

Подальше зростання ефективності управління персоналом PwC значною мірою залежить від рівня цифровізації HR-процесів. Враховуючи зростання чисельності працівників і складність координації великої кількості проєктів, важливо перейти до системної HR-аналітики.

Рекомендується впровадити платформи на кшталт SAP SuccessFactors або Workday, які дозволяють автоматизувати моніторинг показників ефективності, контролювати участь у навчальних програмах, відстежувати рівень задоволеності працівників і прогнозувати ризики звільнень. Такі рішення створюють єдину базу даних для управлінців, забезпечують швидке прийняття рішень і підвищують прозорість процесів.

Додатково доцільно запровадити HR-аналітичні панелі HR-dashboards, що відображатимуть у реальному часі ключові індикатори: плинність кадрів, середній рівень продуктивності, кількість понаднормових годин тощо. Це дозволить HR-відділу оперативно реагувати на негативні тенденції, а керівництву – ухвалювати стратегічні рішення на основі фактичних даних.

Після впровадження таких HR-інструментів, компанія зможе зменшити адміністративні витрати на облік персоналу на 10-12% протягом першого року, скоротити плинність кадрів на 4-6%, підвищити ефективність прийняття кадрових рішень за рахунок аналітичної підтримки у режимі реального часу.

Остання і одна з найважливіших виявлених проблем – професійне вигорання та психологічна втома працівників. Адже з огляду на характер діяльності підприємства, який передбачає високий рівень інтенсивності та постійну взаємодію з клієнтами, вигорання стало однією з ключових загроз ефективності. Аналіз відгуків працівників свідчить про поширені проблеми із збереженням work-life balance, емоційне виснаження, переважно, що негативно позначається на продуктивності.

Рекомендується створити систему психоемоційного стану персоналу. Зокрема впровадити регулярні психологічні консультації, корпоративні тренінги із стрес-менеджменту та розвиток програми «Employee Assistance Program». У короткостроковій перспективі (1 рік) такі заходи можуть знизити рівень плинності кадрів на 3-4%, а в довгостроковій (2-3 роки) підвищити лояльність персоналу на 10-12%.

Додатково можна впровадити політику «обов'язкових днів відпочинку» після завершення великих проєктів, що дозволить запобігти накопиченню хронічної втоми. Впровадження таких заходів може підвищити середній рівень залученості персоналу на 7-8%, а продуктивність на 5-6%.

Отже, на основі виявлених проблем в ефективності управління персоналом ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс», сформовано комплексний механізм покращення системи управління персоналом даного підприємства (рис. 4.1).

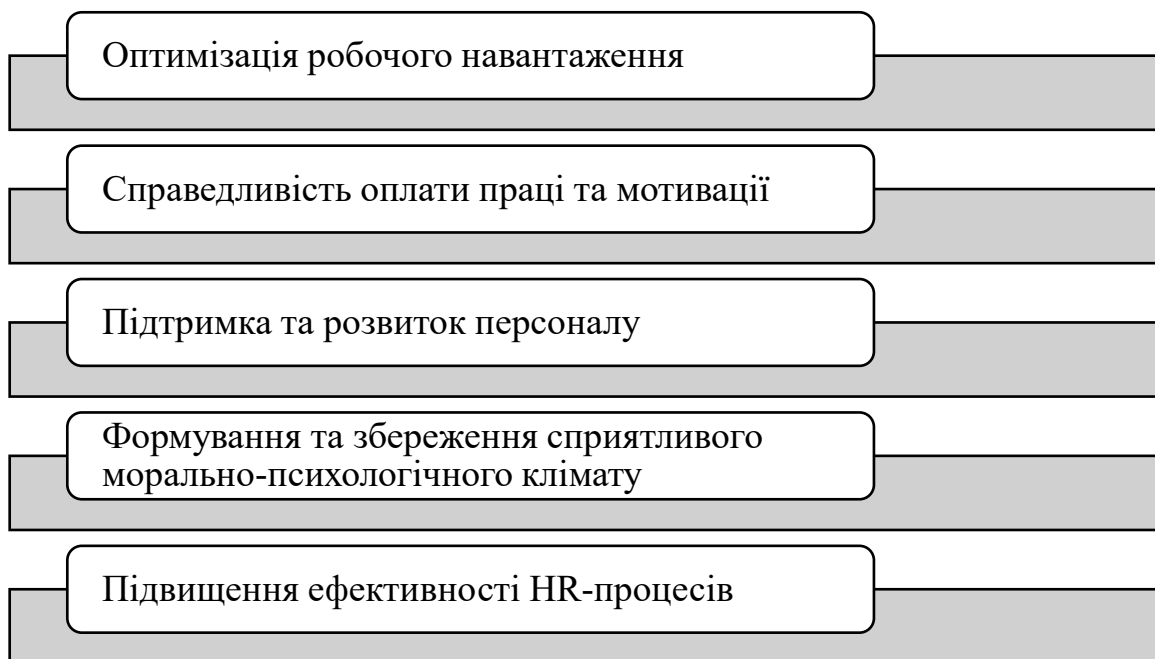


Рисунок 4.1 – Механізм покращення системи управління персоналом ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс»

Отже, на основі проведеного аналізу ефективності управління персоналом у ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» було виявлено низку ключових проблем: надмірне робоче навантаження; невідповідність рівня оплати праці до обсягу виконуваної роботи; відсутність нематеріальної мотивації; нерівномірна участь працівників різних категорій у програмах підвищення кваліфікації, недостатня цифровізація кадрових процесів та ймовірність професійного вигорання. Ці фактори обмежують потенціал подальшого розвитку та загальної активності компанії.

Водночас розроблений механізм покращення системи управління персоналом дозволяє оптимізувати робоче навантаження, підвищити справедливість оплати праці та мотивації, забезпечити безперервний розвиток професійних компетенцій, підтримувати психоемоційний стан персоналу та покращити управління HR-процесами.

Оскільки цей механізм передбачає інтегровану реалізацію організаційних, мотиваційних, навчальних, цифрових та психоемоційних заходів, то він сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, оптимізації робочого навантаження та розвитку корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження охоплює комплексне вирішення науково-практичної проблеми, що полягає у вдосконаленні системи управління персоналом підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючих вимог до ефективності кадрових процесів. У роботі узагальнено теоретичні та методологічні підходи до трактування сутності управління персоналом, поглиблено наукове розуміння ролі мотиваційних механізмів, кадрової політики й організаційно-психологічних інструментів у забезпеченні результативної діяльності підприємства.

У результаті дослідження зроблено наступні висновки:

1. Управління персоналом є системним процесом, що охоплює планування, організацію, мотивацію, розвиток, оцінку та контроль трудових ресурсів підприємства. Теоретичні підходи показують, що ефективне управління поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу на працівників для досягнення стратегічно-економічних цілей.

Особливо важливим є гуманістичний підхід, який враховує потреби та мотивацію працівників, сприяє гнучкості управління та формує сприятливий соціально-психологічний клімат. Закони управлінської діяльності підкреслюють необхідність індивідуального підходу, точності комунікації та врахування психологічних особливостей персоналу.

Таким чином, управління персоналом забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу та створює основу для підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Стратегії управління персоналом визначають ефективність діяльності підприємства та забезпечують узгодження кадрової політики з його загальною стратегією розвитку. Вони включають підбір, навчання, розвиток, мотивацію та оцінку працівників з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Типізація стратегій показує різноманітність підходів: функціональні стратегії забезпечують щоденне ефективне управління персоналом, стратегії

організаційного розвитку спрямовані на зміцнення корпоративної культури, управління змінами та соціально-трудові відносини. За різними підходами виділяють стратегії стимулювання, інвестування та залучення, які визначають поведінку та роль персоналу у досягненні стратегічних цілей.

Вибір стратегії має забезпечувати баланс між потребами підприємства та розвитком працівників, сприяючи формуванню мотивованого, компетентного та ефективного колективу, що є ключем до довгострокового успіху організації.

3. Ефективність управління персоналом є ключовим фактором стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Аналіз наукових підходів доводить, що вона є комплексним і системно організованим процесом, який поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні методи впливу на трудові ресурси. Основними завданнями ефективного управління персоналом є формування оптимальної структури кадрів, розвиток їхніх компетенцій, мотивація та створення умов для реалізації потенціалу працівників.

Реалізація цих завдань забезпечується через планування та відбір персоналу, його професійний розвиток, кар'єрне просування, підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату, мотивацію та безпеку праці, а також правове й інформаційне супроводження кадрових процесів. Особлива роль відводиться навчальним та підвищувальним програмам, які формують знання, навички і готовність персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Оцінка ефективності управління персоналом є складним і багатофакторним процесом, для якого не існує універсальної методики. У науковій та практичній літературі запропоновано різні підходи, що враховують економічні, трудові, соціально-психологічні та інтегровані показники діяльності персоналу. Серед найбільш поширених інструментів оцінювання – інтегральні індикатори ефективності, система KPI та Balanced ScoreCard, а також коефіцієнт ефективності системи управління персоналом ($E_{\text{суп}}$). Використання цих підходів дозволяє підприємству всебічно оцінити ефективність кадрової політики, виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом і приймати обґрунтовані управлінські

рішення для підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації.

5. Фінансовий стан ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» характеризується стабільністю та стійкістю. Протягом 2020–2024 років підприємство пройшло від кризових періодів до відновлення та фінансового зміцнення: зросла частка власного капіталу, покращилась ліквідність та зменшилася заборгованість. Попри коливання чистого прибутку в умовах воєнних та економічних криз, компанія демонструє ефективне управління активами та ресурсами, стабільну рентабельність і високий потенціал для подальшого зростання, що підтверджує її надійність і конкурентоспроможність на ринку.

6. Аналіз складу, структури та руху персоналу ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» за 2020–2024 роки показав стабільне зростання чисельності працівників з 412 до 598 осіб (+45%), що відображає активне розширення діяльності компанії та ефективну кадрову політику. Прийом нових співробітників зріс на 130,77% (з 65 до 150 осіб), водночас вибуття також зросло на 68% (з 50 до 84 осіб), причому основною причиною залишаються звільнення за власним бажанням (+103,13%).

Структура персоналу характеризується переважанням жінок (61–62%) та високим рівнем освіти: понад 460 співробітників мають повну вищу освіту, що становить 77% від загальної чисельності. Основну частку колективу складають фахівці основної діяльності (понад 70%), а співвідношення основного та допоміжного персоналу зросло з 4,35 до 5,10. Середньорічна оплата праці одного працівника зросла з 322,5 тис. грн у 2020 році до 449,7 тис. грн у 2024 році (+39,4%).

7. Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» показав, що компанія демонструє стабільне зростання чисельності працівників та здатність адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього середовища. Показники стану трудового потенціалу свідчать про відносно низьку плинність кадрів, високий рівень постійності персоналу та збалансовану структуру робітників, що забезпечує стабільність кадрового складу.

Разом із цим, у період 2020–2024 рр. спостерігається суттєве підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості, що підтверджує ефективність використання трудового потенціалу. Позитивні зміни також зумовлені оптимізацією робочих процесів і раціональним формуванням чисельності персоналу. Водночас виявлено проблему підвищеного рівня звільнень за власним бажанням, що свідчить про необхідність удосконалення системи утримання працівників. Загалом управління персоналом у компанії можна вважати ефективним, проте потребує подальшого зміцнення мотивувальних механізмів та програм розвитку персоналу.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс» забезпечує ефективне управління персоналом, збереження та розвиток висококваліфікованого колективу, оптимізацію робочих процесів і високу продуктивність праці, водночас потребує уваги щодо зменшення рівня звільнень за власним бажанням і контролю перевантаженості персоналу.

8. Було сформовано комплекс пропозицій щодо підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс», який ґрунтується на результатах проведеного аналізу кадрової політики, динаміки персоналу, рівня мотивації, навчання та організації праці. Виявлені проблеми – надмірне робоче навантаження, недостатня відповідність оплати праці виконуваним функціям, обмеженість нематеріальної мотивації, нерівномірність участі у навчальних програмах, низький рівень цифровізації HR-процесів та прояви професійного вигорання – потребують системного усунення та переосмислення підходів до управління персоналом.

Запропонований комплекс заходів охоплює кілька ключових напрямів розвитку HR-системи. По-перше, оптимізація розподілу робочих навантажень через залучення додаткових фахівців, використання автоматизованих платформ управління проєктами та впровадження гнучких форматів роботи дозволить поступово скоротити понаднормові години і підвищити продуктивність праці. По-друге, удосконалення системи матеріальної мотивації, перегляд грейдів та впровадження KPI-індикаторів забезпечать більш справедливий зв'язок між

результативністю та винагородою. Водночас розширення нематеріальної мотивації у вигляді програм визнання, менторства та корпоративних ініціатив сприятиме зміцненню лояльності персоналу й зниженню плинності кадрів.

Окреме значення мають рекомендації щодо розвитку системи навчання. Запропоновано забезпечити регулярне підвищення кваліфікації різних категорій персоналу, створити електронну платформу навчання (LMS) та розширити HR-відділ за рахунок спеціаліста з атестації та професійного розвитку. Це дозволить стандартизувати навчальний процес, забезпечити безперервність професійного зростання та посилити управлінські компетенції співробітників.

Важливим напрямом є цифровізація кадрових процесів: впровадження сучасних HR-платформ, аналітичних панелей та систем моніторингу показників ефективності підвищить прозорість управлінських рішень, скоротить адміністративні витрати та дасть змогу оперативно реагувати на зміни у структурі персоналу. Завершальний блок пропозицій стосується підтримки психоемоційного стану працівників через розвиток програм стрес-менеджменту, психологічних консультацій та впровадження гнучких відновлювальних практик після завершення інтенсивних проєктів.

Узагальнюючи, сформовані пропозиції становлять цілісний механізм удосконалення HR-процесів і спрямовані на підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури, зниження професійного вигорання, покращення мотиваційної системи та забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс». Цей механізм дозволяє інтегрувати організаційні, мотиваційні, навчальні та цифрові заходи у єдину систему, що створить умови для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
2. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
3. Продіус О.І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. 2020. № 4 (50). С. 57-65. DOI: 10.15276/ETR.04.2020.8. DOI: 10.5281/zenodo.4498108.
4. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Випуск 17 (67). Луцьк, 2020. С. 82–88.
5. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.
6. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277-282.
7. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163-166.
8. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2. – С.13-15.
9. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Випуск 2. С. 579–581.

10. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, (48). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
11. Ковальчук С.Є., Голюк В.Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки і управління. 2018. Вип. 12. С. 81-91.
12. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2023. № 12. С. 20-25. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20>
13. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 4 (16). 2018. С. 121–124.
14. Rajeev Jain. Introduction to HRM: Meaning, definition, scope, objectives and functions of Human Resource Management. Human Resource Management. URL: https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt01/chapter/introduction-to-hrm-meaning-definition-scope-objectives-and-functions-of-human-resource-management/?utm_source=chatgpt.com
15. Flippo, E. B. Principles of Personnel Management. McGraw-Hill International Editions: Management Series. 1984. 410 p.
16. Indian Institute of Personnel Management. Definition of Human Resource Management. Kolkata: IIPM Publications, 1970.
17. Tead, O., Metcalf, H. C. Personnel Administration: Its Principles and Practice. New York: McGraw-Hill, 1920. 482 p.
18. Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. Human Resource Management. 7th ed. Homewood, IL: Irwin, 1994. 712 p.
19. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.

20. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. 2015. №54(3). p. 389-407.
21. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. *Human resource management*. Cengage AU. 2019. 573 p.
22. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16
23. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. *Україна: аспекти праці*. 2011. №5. С. 9-14.
24. Dyer, L., & Holder, G. W. *Toward a strategic perspective of human resource management*. 1987. 65 p.
25. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2, с. 52-57.
26. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. №7 (426). С. 341–347.
27. Денисенко, М. П., Будякова, О. Ю., Волощук, Ю. В. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. (2 (54), 137–144. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>
28. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72–79.
29. Череп А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48-50.
30. Михайлова Л.І. *Управління персоналом* / Л. І. Михайлова. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 248 с.

31. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства . Курносова А.В. Економічні інновації. – 2015. – №60. – С. 66–74.
32. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. – 2017. – №4. – С. 61–65.
33. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ: Кондор, 2014. 296 с
34. Maryam Sabah Salah Mahdi & Ali Jalil Mahadi. Evaluation and Future Directions of Organization' Human Resources Management Performance. Dinkum Journal of Economics and Managerial Innovations. 2023. 2(09):564-570.
35. Magdalena Majowska & Agata Austen. Human Resources Management Effectiveness from a Multilevel Perspective. International Journal of Contemporary Management. 2019. Numer 18 (4), s. 7-31. DOI: <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.19.013.11756>.
36. Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal. 1997. 46(1), 171-188.
37. Губик Ю.Ю. Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
38. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №4. С. 513–516.
39. Гладков Е. Сучасний підхід у залученні персоналу. Управління персоналом. 2005. № 11. С. 9–13.
40. Крамаренко А. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки: наук.-практ. зб. Херсон : ВД «Гельветика». 2014. Вип. 8(2). С. 95–98.

41. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нєчева, Ю. В. Куліна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – №5. – С. 147–154.
42. Череп А.В., Дашко І.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. Агросвіт. 2012. № 15. С. 48–50.
43. Смачило В. В., Губина С. В. Оцінка ефективності управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку. 2011. №1. С.139-143.
44. Цюцюра С. В. Ключові показники ефективності. принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.knuba.edu.ua/doc/zbirnyk1/urss10_pdf/87-91.pdf
45. Лобза А.В., Щербина К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 291–295.
46. Гетьман О.О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / О.О. Гетьман, Л.І. Чабан // Молодий вчений. – 2015. – № 11(2). – С. 26-30
47. Звіт про прозорість 2022 рік. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-audit-transparency-report-2022.pdf>
48. Сайт PwC Україна. Про нас. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about.html>
49. ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20029371/
50. ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС», Інформація з ЄДР. URL: <https://clarity-project.info/edr/20029371>
51. Топ-5 українських замовників «PwC». URL: <https://nashigroshi.org/2018/04/02/top-5-ukrajinskyh-zamovnykiv-pwc-z-yakym-sudytsya-pryvatbank/>

52. Фінансова звітність ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС» 2020 рік.
URL: https://clarity-project.info/edr/20029371/yearly-finances?current_year=2020
53. Фінансова звітність ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС» 2021 рік.
URL: https://clarity-project.info/edr/20029371/yearly-finances?current_year=2021
54. Фінансова звітність ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС» 2022 рік.
URL: https://clarity-project.info/edr/20029371/yearly-finances?current_year=2022
55. Фінансова звітність ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС» 2023 рік.
URL: https://clarity-project.info/edr/20029371/yearly-finances?current_year=2023
56. Фінансова звітність ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС» 2024 рік.
URL: https://clarity-project.info/edr/20029371/yearly-finances?current_year=2024
57. PwC People and Organisation: official site. URL:
<https://www.pwccn.com/en/services/consulting/people-and-organisation/humanresource-management.html>
58. Indeed. Кар'єра та працевлаштування в компанії PwC. URL:
<https://ua.indeed.com/cmp/Pwc>
59. Звіт про прозорість. PwC Ешуренс. 2020.
<https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-assurance-transparency-report-2020.pdf>
60. Звіт про прозорість. PwC Ешуренс. 2021.
<https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-assurance-transparency-report-2021.pdf>
61. Звіт про прозорість. PwC Ешуренс. 2022.
<https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-assurance-transparency-report-2022.pdf>
62. Звіт про прозорість. PwC Ешуренс. 2023.
<https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-assurance-transparency-report-2023.pdf>
63. Звіт про прозорість. PwC Ешуренс. 2024.
<https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-assurance-transparency-report-2024.pdf>
64. Академія PwC: Never stop learning. URL:
https://www.pwc.com/ua/uk/services/corporate_trainings.html
65. Gallup. State of the Global Workplace. URL:
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники фінансової звітності ТОВ «ПрайстуотерхаусКуперс»,

2020-2024 роки, тис. грн

Назва рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Активи					
I. Необоротні активи: Нематеріальні активи	1131,00	728,00	460,00	286,00	145,00
Основні засоби	70538,00	63751,00	54189,00	51149,00	43267,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	5719,00	7306,00	16568,00	56450,00	67680,00
Відстрочені податкові активи	4257,00	30,00	201,00	507,00	1107,00
Усього за розділом I	81645,00	71815,00	71418,00	108392,00	112199,00
II. Оборотні активи Запаси	31,00	2,00	5,00	6,00	16,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28019,00	37325,00	13676,00	23755,00	37112,00
Гроші та їх еквіваленти	8108,00	3233,00	16549,00	52736,00	86614,00
Витрати майбутніх періодів	4316,00	5086,00	6513,00	5421,00	6927,00
Інші оборотні активи	2637,00	3063,00	2768,00	3170,00	4239,00
Усього за розділом II	53938,00	59584,00	86957,00	119368,00	177034,00
Пасиви					
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	22114,00	22114,00	22114,00	22114,00	22114,00
Додатковий капітал	1226,00	1226,00	1226,00	1226,00	1226,00
Резервний капітал	5512,00	5512,00	5512,00	5512,00	5512,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-29330,00	10758,00	19380,00	77727,00	133659,00
Усього за розділом I	-478,00	39610,00	48232,00	106579,00	162511,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	38214,00	8596,00	18307,00	0,00	0,00
товари, роботи, послуги	10817,00	3416,00	13016,00	9297,00	8945,00
розрахунками з бюджетом	5190,00	6751,00	3302,00	8250,00	11262,00
у тому числі з податку на прибуток	0,00	2539,00	146,00	655,00	0,00
розрахунками зі страхування	13,00	0,00	0,00	0,00	0,00
розрахунками з оплати праці	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00
за одержаними авансами	19921,00	14042,00	16922,00	17427,00	23121,00
із внутрішніх розрахунків	53470,00	49327,00	45006,00	71327,00	60322,00

Продовження додатку А

Поточні забезпечення	7522,00	8490,00	11013,00	14221,00	22568,00
Інші поточні зобов'язання	914,00	1169,00	2573,00	659,00	504,00
Усього за розділом III	136061,00	91791,00	110143,00	121181,00	126722,00
Баланс	135583,00	131401,00	158375,00	227760,00	289233,00
Фінансові результати					
Назва рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	340196,00	374780,00	363083,00	459698,00	619418,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	191941,00	256434,00	302414,00	359989,00	457188,00
Валовий: прибуток	148255,00	118346,00	60669,00	99709,00	162230,00
Інші операційні доходи	12930,00	34960,00	28755,00	27451,00	29918,00
Адміністративні витрати	83422,00	68228,00	54965,00	78903,00	112869,00
Витрати на збут	1499,00	68,00	1702,00	1373,00	1096,00
Інші операційні витрати	39888,00	37380,00	27317,00	23297,00	23760,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	36376,00	47630,00	5440,00	23587,00	54423,00
Дохід від участі в капіталі	1636,00	1587,00	9262,00	44530,00	13276,00
Інші фінансові доходи	11,00	17,00	104,00	215,00	181,00
Фінансові витрати	0,00	437,00	447,00	1275,00	87,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	38053,00	48797,00	8748,00	62408,00	65747,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3387,00	-8725,00	-110,00	-4061,00	-9815,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	41440,00	40072,00	8638,00	58347,00	55932,00

Джерело: [51-56].

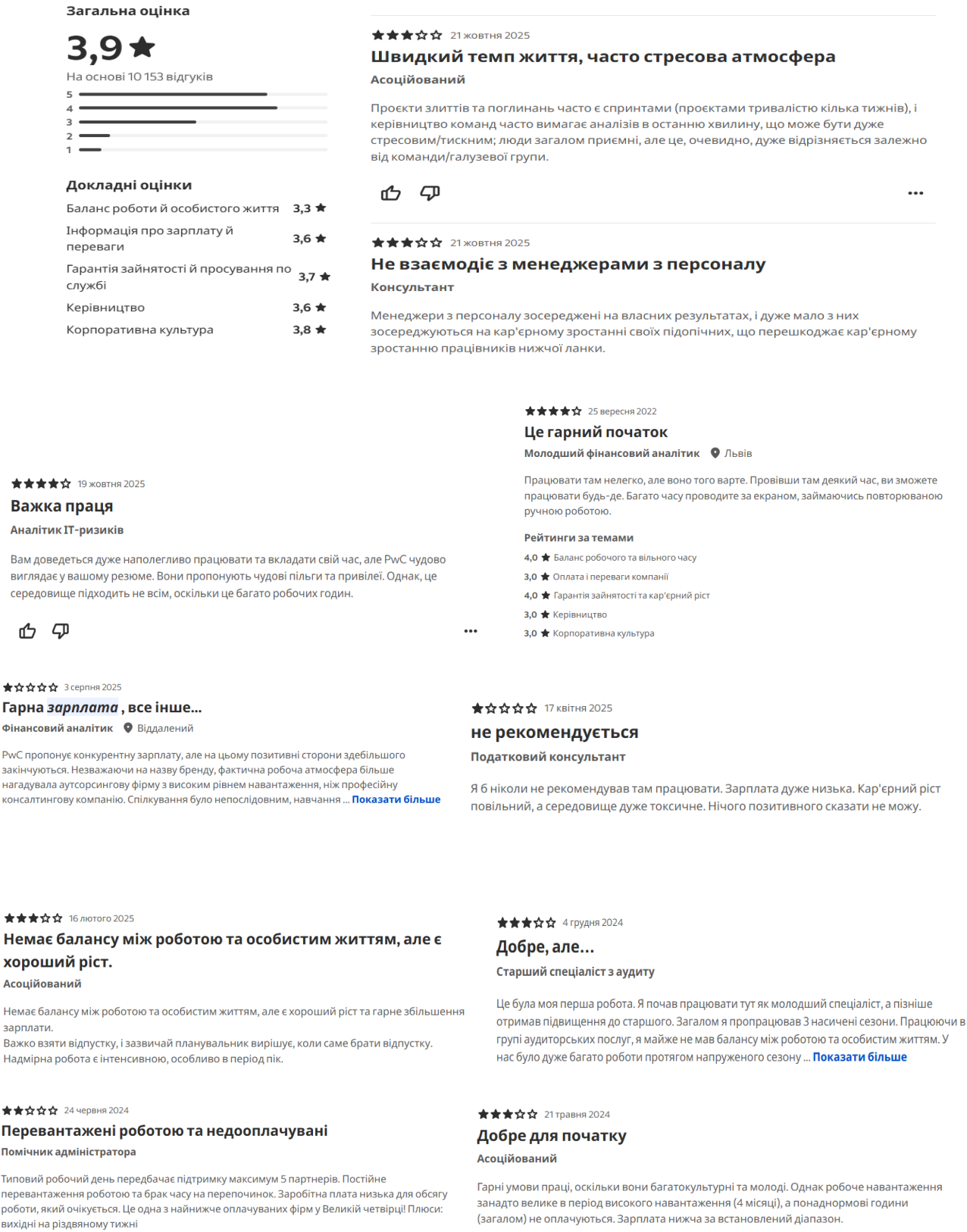
Додаток Б



Малюнок Б.1 – Умови роботи для персоналу PwC

Джерело: [57].

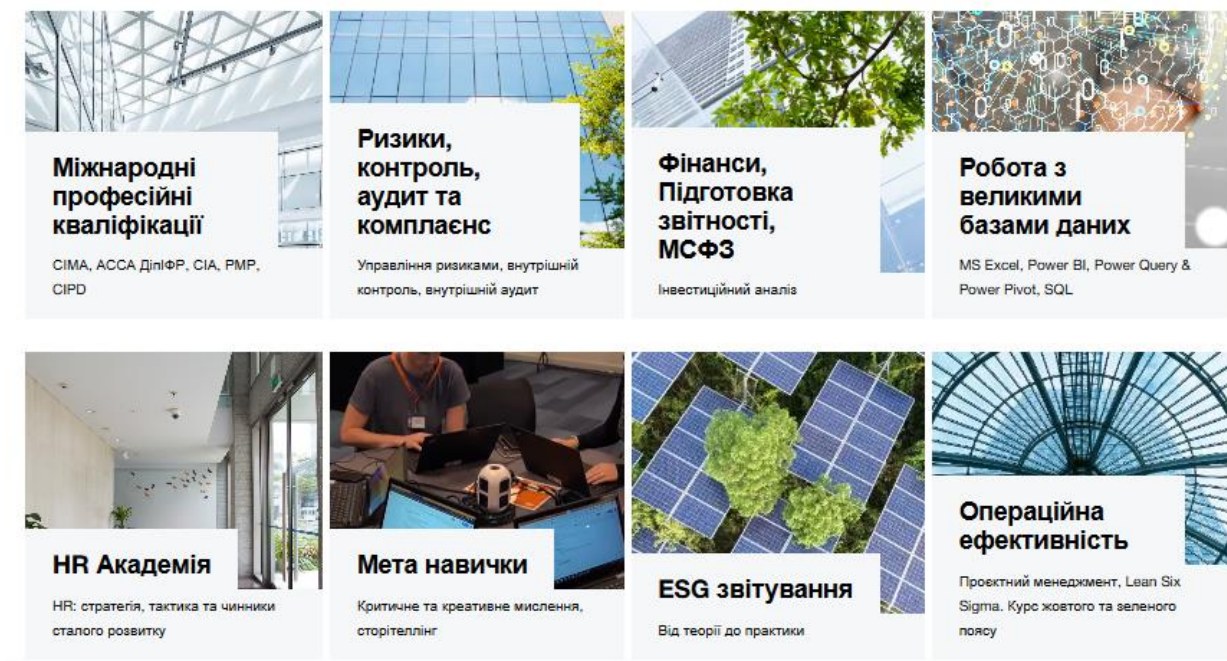
Додаток В



Малюнок В.1 – Відгуки про роботу в PwC

Джерело: [58].

Додаток Г



Малюнок Г.1 – Напрями навчання в Академії PwC

Джерело: [64].