КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Розвиток персоналу підприємства в системі чинників його конкурентоспроможності»

Студентки 2-го курсу магістратури
денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка«
освітньо-професійної програми «Економіка бізнесу»
Авдасєвої Юлії Валеріївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент **Онисенко Тетяна Сергіївна**

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань

Студент_____ (підпис)

Робота допущена до захисту в Екзаменаційній комісії рішенням кафедри економіки підприємства від «16» травня 2022 р., протокол No 8

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор

Филюк Галина Михайлівна _____(підпис)

Київ – 2022

Анотація
дипломної роботи на тему «Розвиток персоналу підприємства в системі чинників його конкурентоспроможності» студентки 2 курсу магістратури Авдасєвої Юлії Валеріївни

Актуальність теми дослідження пояснюється, що з кожним днем все частіше обговорюються питання, пов'язані із створенням умов для стійкого економічного розвитку й перевагою у ньому людського капіталу. Дана ситуація обумовлена підвищеним інтересом до творчих здатностей людини, інтелектуальної діяльності, яка відповідає загальним закономірностям розвитку сучасної науки. Таким чином постає виклик перед компаніями ефективного інвестування в людський розвиток, формування якісного людського капіталу і необхідності розробки спеціальних управлінських важелів.

У роботі узагальнено теоретико-методичних положення щодо а розвитку персоналу та охарактеризовано світові та вітчизняні концепції управління людськими ресурсами та відображено їх вплив на конкурентоспроможність підприємства, визначено перспективи та пріоритети її розвитку на вітчизняних підприємствах на прикладі ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК».

Розроблені практичні рекомендації щодо ефективного управління людськими ресурсами на ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» сприятимуть подальшому розвитку підприємства, підтримці його репутації, покращенню конкурентоспроможності та позитивному внеску в суспільство.

Abstract
of the Master's Research Paper "Development of the company's staff in the system of factors of its competitor"

The relevance of the research topic is explained that nowadays more and more often discussed issues related to the creation of conditions for sustainable economic development and the advantage of human capital in it. This situation is due to an increased interest in the creative abilities of a person, intellectual activity that meets the general laws of the development of modern science. Thus, it speaks to companies of effective investment in human development, the formation of high-quality human capital and the need to develop special managerial levers.

The paper summarizes the theoretical and methodological provisions regarding the development of personnel and characterizes the global and domestic concepts of human resource management and reflects their impact on the competitiveness of an enterprise, determines the prospects and priorities for its development in domestic enterprises using the example of Deloitte and Touche USC LLC.

The developed practical recommendations for effective human resource management at Deloitte & Touche USC will contribute to the further development of the enterprise, maintaining its reputation, improving competitiveness and making a positive contribution to society.

ЗМІСТ

ВСТУП.....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ... ПІДПРИЄМСТВА.....6
1.1. Сучасні концепції управління персоналом організації.....6
1.2. Трудова складова у визначенні конкурентоспроможності підприємства.....12
1.3. Ефективність витрат на розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства 21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК».....33
2.1. Фінансово-економічна характеристика діяльності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК».....33
2.2. Оцінка ефективності системи розвитку персоналу підприємства та інвестицій в людський капітал.....40
2.3. Визначення впливу системи розвитку персоналу на конкурентоспроможність ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» 46
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК».....54
3.1. Пошук резервів підвищення результативності розвитку персоналу 54
3.2. Інвестування в автоматизацію бізнес-процесів як визначальний напрям підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку персоналу 64
ВИСНОВКИ 74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 76

ВСТУП

Вже протягом кількох десятків років, беззаперечним фактом є те, що діяльність підприємств та розвиток світової економіки загалом характеризується посиленням ролі людського чинника у всіх соціально-економічних процесах. Порівнюючи із етапом індустріального розвитку суспільства, станом на сьогодні інакше можна сприймати та оцінювати роль розвитку співробітників підприємства в розвитку суспільства та економіки в цілому.

Прибічники теорії людського капіталу довели, що головним результатом економічної віддачі від інвестицій слід вважати приріст доходу підприємств і національного доходу держави загалом, а також джерелом зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Актуальність теми. З кожним днем все частіше обговорюються питання, пов’язані із створенням умов для стійкого економічного розвитку й перевагою у ньому людського капіталу. Дана ситуація обумовлена підвищеним інтересом до творчих здатностей людини, інтелектуальної діяльності, яка відповідає загальним закономірностям розвитку сучасної науки. Таким чином постає виклик перед компаніями ефективного інвестування в людський розвиток, формування якісного людського капіталу і необхідності розробки спеціальних управлінських важелів і методів з метою формування організаційно-економічних інструментів нагромадження й зпримноження людського капіталу.

Метою магістерської роботи є визначення аспектів ефективного управління розвитком персоналу підприємства та дослідження практичних способів його вдосконалення для ТОВ «Делойт енд Туш Юкейніан Сервісез Компані».

Для досягнення мети роботи поставлено наступні завдання:

— розкрити теоретичні засади сучасних концепцій управління персоналом організації

— проаналізувати важливість впливу трудової складової при визначенні конкурентоспроможності підприємства

— обґрунтувати ефективність витрат на розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства

— проаналізувати організаційно-економічну та фінансово-економічну діяльність ТОВ «Делойт енд Туш Юкейніан Сервісез Компані»

— провести оцінку людського капіталу ТОВ «Делойт енд Туш Юкейніан Сервісез Компані»

— визначити основні напрями розвитку людського капіталу у ТОВ «Делойт енд Туш Юкейніан Сервісез Компані;

— запропонувати рекомендації щодо покращення ефективності інвестування у людський капітал;

— визначити ефективність запропонованих заходів покращення.

Об'єкт дослідження – це ефективне управління персоналом та аспекти його розвитку на ТОВ «Делойт Енд Туш ЮСК».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних та практичних аспектів щодо оцінки розвитку персоналу та ефективності інвестування в людський капітал.

Для досягнення поставленої мети в ході дослідження застосовувались такі методи пізнання, як структурно-логічний аналіз (при побудові структури роботи), абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формулювання висновків), статистико-економічні (при здійсненні розрахунків ефективності інвестицій), методи експертної діагностики, а саме порівняння, оцінювання та анкетування (при оцінці системи симулювання праці на підприємстві).

Різним аспектам теорії людського капіталу і дослідження розвитку персоналу зокрема присвячено праці таких вітчизняних учених, як Грішнова О. А., Білявський

В.М., Бондаренко Г.С., Гавриш О.А., Захарова О.В., Гриньова В. М., Тарнавська, Н. П., Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. та інші.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури, що включає 84 найменування, 3 додатків. Зміст роботи висвітлено на 88 сторінках основного тексту. Ілюстративний матеріал роботи містить 26 таблиць і 21 рисунок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні концепції управління персоналом організації

Загальновідомим фактом є те, що одним із найважливіших елементів розвитку підприємства є люди, їх кваліфікація, освіта, готовність розв'язувати нестандартні задачі, мотивація до їх діяльності. Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та раціонального використання цього ресурсу залежить майбутнє компанії та можливість розвиватись у довгостроковій перспективі.

З розвитком суспільства, глобальної економіки, переходу від індустріальної до постіндустріальної епохи змінюється бачення ролі людини в економіці. Протягом тривалого часу людина скоріше сприймалась як засіб виробництва, коли цінувалась саме її здатність до праці та продуктивність. З початком визнання інформації й знань як ресурсу, який розвиває економічний потенціал підприємства, утверджується інноваційний тип розвитку підприємства, інтелектуалізація виробництва та праці. Стрімкий розвиток інтелектуалізації виробництва та усіх пов’язаних процесів не лише вимагає високого освітньо-кваліфікаційного та культурного рівня працівника, але й істотно змінює його становище у економіці та суспільстві, оскільки людина стає носієм знань та їх власником. В той же час працівник володіє вмінням використання цих знань у господарській діяльності.

На даному етапі розвитку української економіки інтелектуальний капітал став важливим фактором, що визначає успіх підприємницької діяльності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а як результат - може гарантувати помітні переваги на конкурентному ринку. Отже, безсумнівним є той факт, що пріоритетним напрямком дослідження процесу розвитку підприємництва повинен стати розвиток кадрової складової.

Згідно думки автора книг у сфері менеджменту Майкла Армстронга визначити категорію «управління людськими ресурсами» можна таким чином: «Управління людськими ресурсами - це стратегічний підхід до управління найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно і по-окремо роблять свій внесок в досягненні організаційних цілей» [67].

Прослідковуючи основні відмінності концепцій «управління людськими ресурсами» (HR-менеджмент) та «управління персоналом», варто відзначити наступні фактори, перераховані на рис 1.1.:

Рис. 1.1. Ключові відмінності концепції «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»

Джерело: розроблено автором на основі [13, с.164]

На сьогоднішній день визначення людського ресурсу як ключового чиннику конкурентоспроможності організації передбачає застосовування стратегічних підходів до управління ними, що значно покращує функцію управління від

адміністративного рівня до рівня стратегічного партнера бізнесу (рис.1.2.), тобто вважаючи стратегічне партнерство центральним чинником (ядром) формування HR-системи підприємства.

Рис. 1.2. Еволюція функції управління персоналом та її рівні

Джерело: складено автором на основі [82]

Підсумовуючи вищесказане, можна визначити, що концепцію управління персоналом можна вважати узагальненим уявленням щодо місця людини в організації. Зважаючи на сучасні умови можна визначити два основних підходи до управління персоналом підприємства: розглядаючи з точки зору ролі людини у суспільному виробництві або розглядаючи з точки зору теорії систем.

Розглядаючи роль людини у суспільному виробництві можна виділити два полюси: людина як ресурс – важлива одиниця процесу управління і виробництва або людина як особистість з певним переліком потреб, мотивами та цінностями [7].

З позиції теорії систем працівників можна розглядати як важливу підсистему, виділяючи при цьому дві групи. Перша з них є економічна, де переважають аспекти виробництва, обміну, споживання матеріальних благ. В даному випадку працівники розглядаються в якості трудового ресурсу. Другою підсистемою виступає соціальна, де сконцентровуються питання відносин індивідуумів , соціальних груп

та духовних цінностей. У такому аспекті персонал можна розглядати в якості головної системи, яка складена із особистостей [26].

Приймаючи до уваги вищезазначене, класифікація видів діяльності з управління персоналом можлива у вигляді квадрату (рис. 1.3)

Рис. 1.3. Класифікація концепцій управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [26]

Згідно інтерпретації класифікації концепцій автором було позначено, що вісь абсцис може показувати розподілення концепції щодо ставлення до людини в ролі ресурсу або в ролі особистості в діяльності підприємства. В той же час, вісь ординат є аналогічною, але характеризується напрямом до економічної або соціальної системи [26].

В основі концепції управління персоналом підприємства сьогодні постає зростаюча роль особистості людини як працівника, вивчення його мотиваційних установок, вміння їх сформувати і направити відповідно до завдань, що стоять в основі місії підприємства.

Для кращого розуміння суті сучасних концепцій управління персоналом організації варто дослідити різні підходи до їх тлумачення , що є актуальними для різних типів підприємств, що наведено на рис. 1.4.

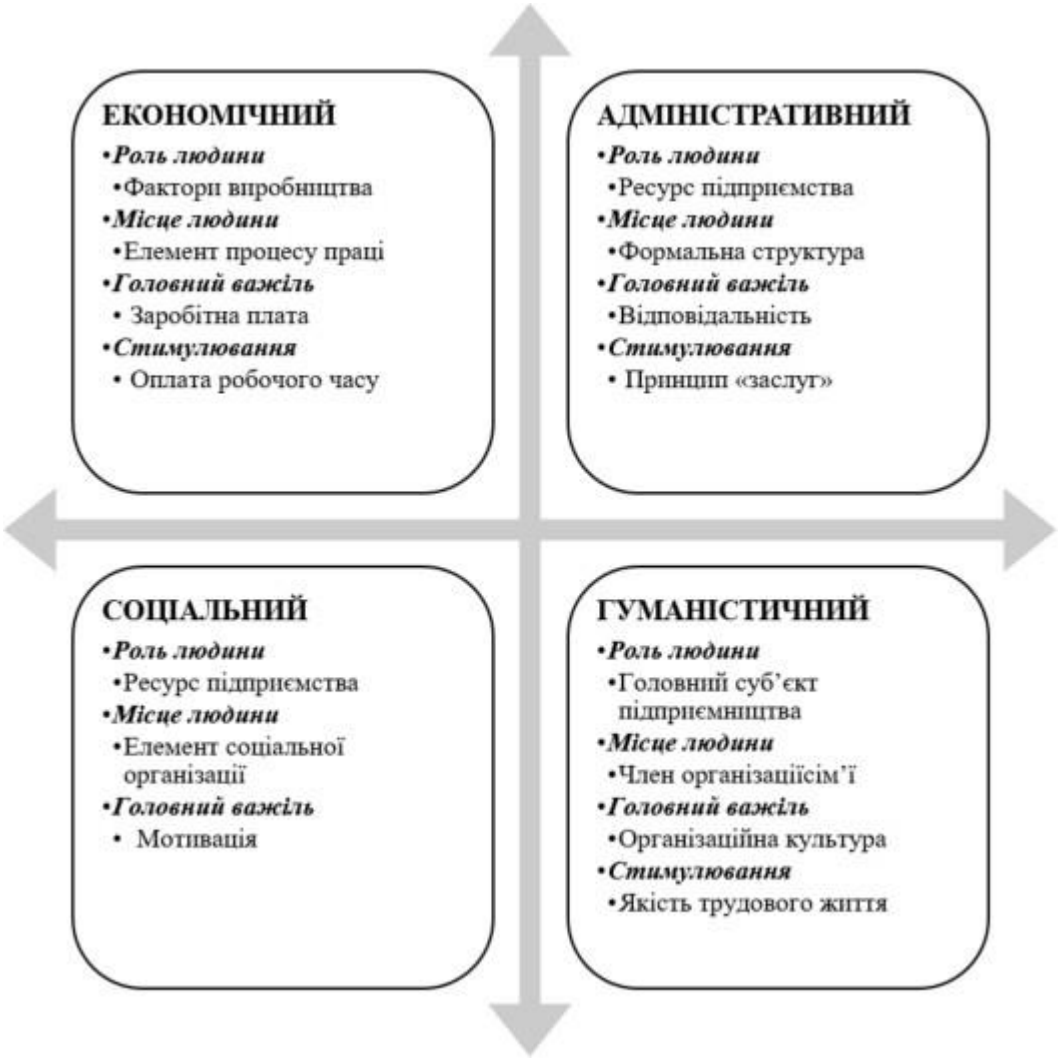

Рис. 1.4. Теоретичні підходи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [66]

Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних компаній дозволяє сформулювати глобальні цілі концепції управління персоналом: навчання, розвиток та використання трудового потенціалу компанії з найбільшою ефективністю. Складність розробки цієї концепції у тому, що людські ресурси компанії за своєю природою вимагають особливих підходів і методів управління [46].

Прагнення провідних фірм до формування дієвої системи управління персоналом надихає до дослідження різних доктрин, висновків та методів, які пропонувалися вченими та практиками, та вибір більш застосовних до конкретного

соціально-економічного становища, адаптація їх відповідно до цих критеріїв організацій. Сформовані передові управлінські підходи щодо управління персоналом передбачають використання знань, умінь, запропонованих наукою управління персоналом і які практично обґрунтували власну ефективність і здатність гарантувати організаціям конкурентоспроможність і стійкий стан на ринку [66].

Людина вважається найбільш цінним активом компанії. Тільки дотримання цієї тези на різних рівнях управління людськими ресурсами гарантує успіх ефективного функціонування господарюючих суб'єктів: сільськогосподарського підприємства, конкретного регіону або держави в цілому. Людські ресурси визначають ступінь становлення, успішність та створюють його розумову основу. Тому підхід до ефективного стратегічного менеджменту людськими ресурсами повинен перебувати у центрі інтересу відповідних органів структурі державної влади. Вони ще мають бути менш орієнтовані сам процес, а більше — на його результат [9].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що сучасне управління людськими ресурсами - це крос-функція, яка існує в більшості процесів діяльності компанії. Станом на сьогодні можна спостерігати напрями і зміни ролі кадрових спеціалістів: щодня їхні компетенції та повноваження розширюються, поруч із обов’язками, поступово змінюється їхня співпраця із персоналом компанії, а функція управління персоналом переходить стає однією із ключових на підприємстві. Завдання сучасного управлінця персоналом – здібність вчасно виявляти проблеми, знаходити підходити та інструменти до їхнього вирішення, гнучкість та вміння швидко пристосовуватись до змін та впроваджувати їх та бути драйверами перебуваючи в епосі діджиталізації. Поруч із цим виникає потреба у узгодженні корпоративної культури, структури та процесів, щоб збалансовувати інновації з ефективністю від їх введення. Цифровий шлях до управління людськими ресурсами будь-якої компанії повинен включати три етапи [79]:

Рис. 1.5. Етапи діджиталізації управління персоналом на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [79]

Таким чином на завершальному етапі цифрового управління людськими ресурсами відбувається створення зв'язку між людськими ресурсами: залучення соціальних мереж, ініціювання обміну досвіду між персоналом, а діджиталізація забезпечує сильніше відчуття належності до діяльності підприємства.

1.2. Трудова складова у визначенні конкурентоспроможності підприємства

Перша згадка терміну «конкуренція» датується початком XVII ст., в той час коли зароджувались ринкові відносити у суспільстві та з’являлось суперництво між країнами, які активно розвались в економічному плані. В цей період переважна більшість ринків характеризувалась монополістичною природою та включала лише декількох учасників ринку.

Досліджуючи сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що «є група науковців, які розглядає це поняття з точки зору функцій управління, менеджменту, інша – з точки зору сукупності певних дій та способів впливу, третя група як процес управління» [65].

Згідно із твердженням економіста Воронько-Невіднича Т.В.: «…конкурентоспроможність підприємства – це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До цих факторів належать фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо…» [6].

В той же час, інший науковець Бондаренко Г.С. зазначає, що: «…це систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу…» [2, с. 5].

У науковій літературі можна знайти ствердження економіста Галелюка М.М. який звертає увагу, що: «… це конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи…» [8, с. 15].

Проведений аналіз підходів до тлумачення категорії «конкурентоспроможність підприємства» показав, що більшість з них не враховує важливу складову бізнес-процесу - персонал підприємства.

В той же час, саме людина безпосередньо поєднує у праці всі елементи виробництва, виступаючи ядром у діяльності компанії. На рис. 1.6. наведено підходи до визначення категорії «конкурентоспроможність», яких простежується опосередкований зв'язок між персоналом підприємства та його конкурентоспроможністю.

Гудзинський О.Д. [18]

- Це визнана ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матерелізована у формі товару чи послуги. Вона може визначатися в процесі оперативної діяльності при реалізації стратегій і в перспективі при обґрунтуванні можливих ситуацій і стратегій розвитку

Тарнавська, Н. П. [62]

- здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджуючи за часом теперішніх і можливих конкурентів.

Камишніков Р. В. [35]

- Здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси, що надаються навколишнім маркетинговим середовищем для досягнення порівняно вищої міри задоволення потреб споживачів цільового ринку

Должанський І.З. [25]

- Здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку

Єрмак А.В. [27]

- Синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів, задовольняючи запити конкретної групи споживачів

Рис. 1.6. Підходи до визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: складено автором на основі [18, 25, 27, 35,62]

В результаті дослідження підходів до трактування вищезазначеної категорії можна зробити висновки про те, що більшість економістів розглядають конкурентоспроможність через продукцію та результат діяльності підприємства. В той же час, не часто можна зустріти визначення конкурентоспроможності через складову трудових ресурсів чи персоналу підприємства.

Актуальна на сьогоднішній день концепція управління конкурентоспроможністю повинна враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища існування підприємства, що відображено на рис. 1.7.

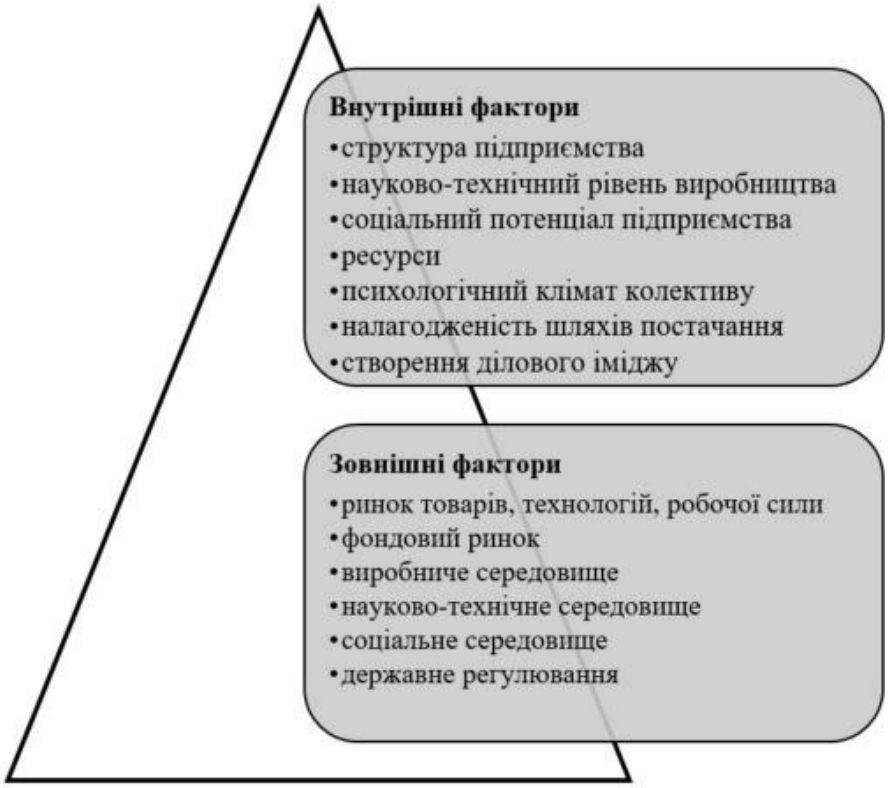

Рис. 1.7. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором на основі [65]

Також варто відзначити, що інтерес до проблеми визнання трудової складової в конкурентоспроможності підприємства не є лише теоретичним. Знання та навички, як капітал, призводять до підвищення рівня життя населення, активно впливаючи на зростання доходів домогосподарств, а в результаті показники національного доходу. Саме це зміни й зумовлюють перехід суспільств на той щабель історичного розвитку, де проблеми рівня життя закономірно поступаються місцем проблемам його якості (рис. 1.8.).

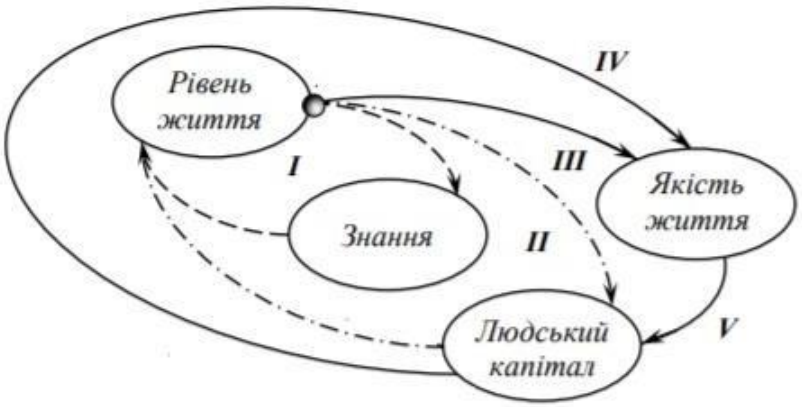

Рис. 1.8. Людський капітал, рівень та якість життя населення: концептуальна схема взаємозв'язку

Джерело: складено автором на основі [44]

На сьогоднішній день ми можемо спостерігати, що у XXI столітті все частіше відбуваються процеси заміщення фізичного і природного капіталу людським. Як результат концепція людського капіталу стає провідною у економічній теорії. Поруч із цим, можна визначити, що теорія сталого розвитку, перш за все, базується на визнанні людини як основної рушійної сили суспільного економічного, соціального та екологічного прогресу. Саме це яскраво знову ж підкреслює важливість даної концепції.

Деякі економісти зазначають, що: «…для розкриття цих здібностей і можливостей у кадровому складі виділяють групи, що грають різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства [36]:

— працівники, що визначають цілі розвитку підприємства;

— працівники, що розробляють засоби досягнення цілей (продукцію, науково-дослідницькі розробки, технології);

— працівники, що організовують процес створення засобів досягнення цілей;

— працівники, що безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;

— працівники, що обслуговують процес створення засобів досягнення цілей. …»

Персонал підприємства характеризується мінливістю (нестабільністю), що: «…закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т. ін.) і внутрішньої структури підприємства…» [38].

Зміна персоналу підприємства відбувається за рахунок:

— руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);

— зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (старіння знань, втрати вмінь);

— зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;

— створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;

— виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

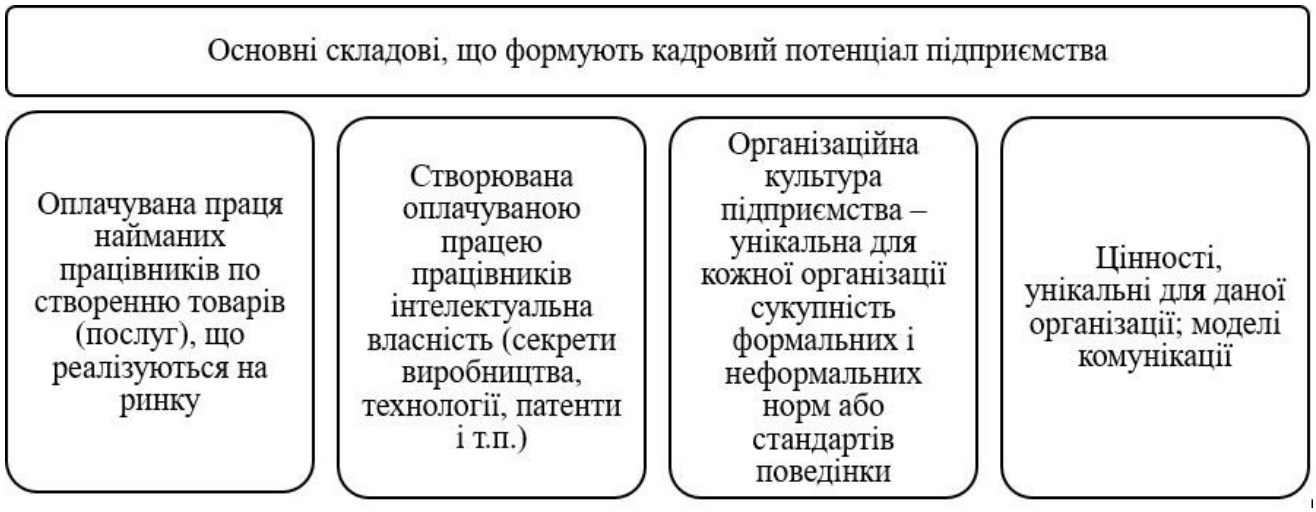

Рис. 1.9. Складові, що формують кадровий потенціал

Складено автором на основі джерела [36]

Перераховані складові на рис. 3, згідно із думкою автора: «…зумовлюють той факт, що саме кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та

найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства…» [36].

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу як окремої особистості, так і кадрового потенціалу всього підприємства. Розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального функціонування підприємства, його конкурентоспроможності на ринку.

Іноземні вчені запропонували: «… концептуальна основа, що складається з трьох аспектів: практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою і результатами роботи та пояснили взаємозв'язок між цими змінними (рис. 1.10). Основна ідея концепції полягає у тому, що практика управління кадровим потенціалом позитивно впливає на задоволеність працівників від роботи, відповідно, задоволення від роботи відіграє важливу роль в якості результатів праці…» [80].

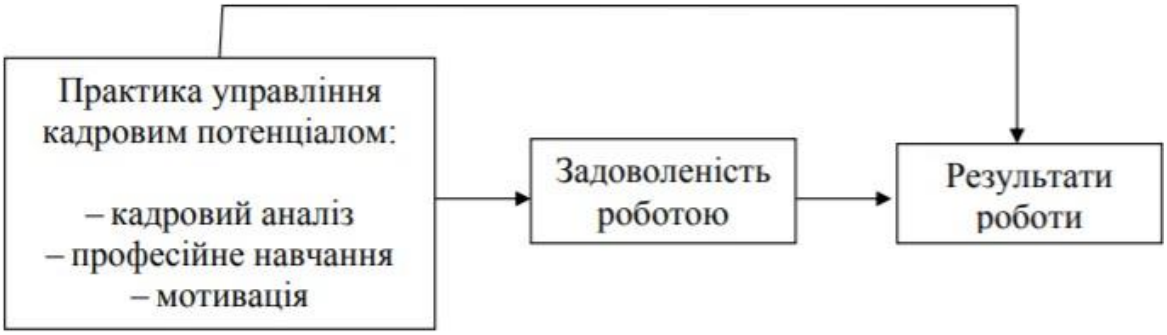

Рис. 1.10. Взаємозв’язок практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою та результатами роботи

Складено автором на основі джерела [80]

На рис. 1.11. наведено схему управління кадровим потенціалом як системою, якою управляють. На вході ця система отримує інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали від оточуючого середовища. У процесі виробництва та

залежно від рівня попиту підприємство все це обробляє і перетворює у продукцію або послуги [11].

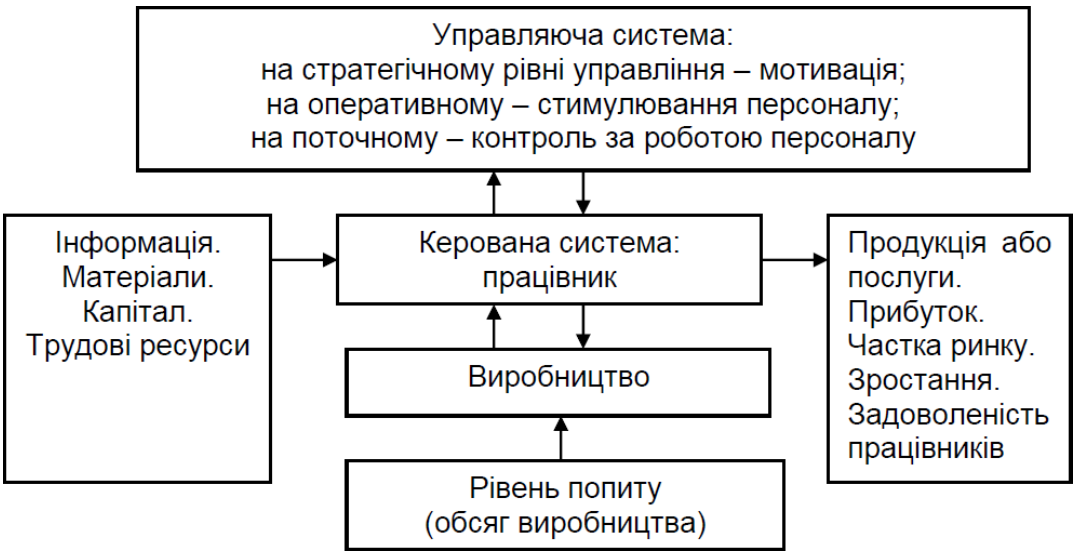

Рис. 1.11. Управління персоналом підприємства як системою

Складено автором на основі джерела [11]

Якщо організація управління ефективна, то підприємство отримує прибуток, досягає збільшення частки ринку й обсягів продажу, задоволеності працівників, зростання організації та ін. Цього можна досягти за допомогою ефективної системи управління кадровим потенціалом на кожному рівні [11].

Отже, можна зазначити, що управління розвитком персоналу включає комплектування та підготовку висококваліфікованих кадрів, їх оцінку й розстановку, організацію професійної адаптації, мотивацію та виховання працівників, зниження плинності кадрів тощо.

Все вищесказане підкреслює необхідність регулярного контролю за ситуацією, коригування вибраної системи управління персоналом, створення мотиваційних систем та розвиток персоналу підприємства, впровадження заходів щодо уникнення можливих негативних ситуацій методом планомірного впливу на персонал відповідно до поточних і перспективних завдань розвитку підприємства та досягнення мети його діяльності [9].

Також деякі науковці вважають, що: «…оцінювати якість виконання кожної трудової операції кожним працівником повинен безпосередньо лінійний керівник. У результаті всебічної, комплексної оцінки керівник інформує працівника про рівень ефективності його праці, вказує напрями її вдосконалення. Крім того, така оцінка дає можливість скласти умовний професійний портрет працівника і схему його подальшої роботи…» [23].

Рис. 1.12. Елементи проведення аналізу кадрового потенціалу підприємства

Складено автором на основі джерела [23]

Процес управління кадровим потенціалом на підприємстві включає реалізацію відповідних функцій управління: планування, контроль, організація розвитку, мотивація та керівництво. Основні функції управління кадровим потенціалом підприємства доцільно доповнити ще однією функцією – узгодження,

що розкриває можливість оцінки кадрового потенціалу підприємства, узгодження рівня кадрового потенціалу з цілями підприємства в цілому та з окремими завданнями (проектами). Ця функція включає розподіл і підбір співробітників для окремого проекту, оцінку кадрового потенціалу окремого проекту, а також оцінку ефективності використання працівників [11].

1.3. Ефективність витрат на розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства

Розвиток сучасної світової економіки неможливо уявити без інвестиційної діяльності. Неодноразово було доведено, що саме залучення інвестицій є запорукою науково-технологічного прогресу, економічного зростання, активізації підприємницької діяльності тощо. Економічна теорія містить величезний досвід економістів у визначені сутності категорії «інвестиції» та їх ролі у економіці.

У сучасному світі ринкова економіка змінила поступово, поруч із іншими змінами, і наукові підходи до визначення інвестицій розглядаючи їх як «…рушійну силу процесів економічного зростання, відновлення виробничого апарату та підвищення добробуту населення…», або як «…вкладення капіталу з метою його подальшого збільшення. Приріст капіталу в результаті його інвестування є компенсацією за ризик втрат від інфляції та неодержання процентів від банківських вкладень капіталу», або «…вкладення коштів в об'єкти підприємництва та інші види діяльності з метою отримання прибутку. Вони здійснюються у вигляді грошових коштів, валюти, банківських вкладів, паїв, акцій та інших цінних паперів, вкладень у рухоме і нерухоме майно, інтелектуальну власність, майнові права та інші цінності» [52].

Існують визначення, які розглядають інвестиції із юридичної точки зору як «…об'єкти цивільних прав, що мають грошову оцінку і призначені для подальшого вкладення в будь-який актив, що не має суперечливого законодавству характеру, з метою отримання прибутку і іншого корисного ефекту» [4].

Таким чином, наведені вище визначення до категорії «інвестиції» демонструють різноманітність точок зору щодо цього поняття, проте важливою згаданою ознакою у всіх визначеннях є саме отримання прибутку або іншого корисного ефекту. В той же час, варто з'ясувати сутність інвестицій саме у людський капітал, який досліджується.

Перш за все, для розкриття сутності інвестицій в розвиток персоналу підприємства варто визначити, чому підприємство схильне до інвестування у людський капітал. Звичайно, формування інвестицій на пряму залежить від загальної стратегії підприємства та цілей, які воно намагається досягти. Якщо компанія прагне зосередити свою діяльність з перспективною на короткостроковий період для максимізації прибутків, то, скоріш всього, це буде досягатись шляхом мінімізації витрат, а як результат – видатки на персонал будуть скорочуватись. Такий підхід може призвести до різних наслідків, наприклад, як зниження якості продукції або послуг через відсутність мотивації у працівників до сумлінної роботи. В той же час, якщо стратегія підприємства зорієнтована на довгострокову перспективу, то тут матимуть місце інвестиції у оновлення основних засобів, розширення маркетингової діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукції. Важливе місце серед таких інвестицій і будуть посідати інвестиції у людський капітал.

Беручи до уваги працівників як один із найцінніших та перспективних ресурсів для інвестування, підприємство розраховує на те, що як результат буде отримано розвиток нових навиків та здібностей у персоналу, хоча, в той же час, буде зростати і індивідуальна мотивація до постійного саморозвитку у самих працівників, а в результаті у до сумлінної роботи на користь підприємства.

Дослідженням інвестицій у людський капітал займались науковці різних епох та представники різних напрямів у економічній науці. Таким чином, економісти К.Р. Макконелла та С.Л. Брю визначали існують три основні види інвестицій у людський капітал: витрати на освіту, охорону здоров'я та на мобільність [78].

У наукових роботах, присвячених дослідженню складових інвестицій в людський капітал через призму потреби підприємства у робочій силі, автори А.М. Ткаченко та Т.С. Морщенок показують, що: «…одними із найважливіших видів інвестицій є вкладення в охорону здоров'я, освіту та цільову підготовку майбутніх кадрів, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня вже працюючого персоналу. Хоча наведена класифікація інвестування у розвиток людського капіталу не враховує таких важливих аспектів, як мобільність, творча діяльність персоналу і мотивація розвитку…» [63].

Серед сучасних науковців поширеною практикою є те, що можуть виділятись різні аспекти інвестування. Наприклад, Новак І.М. під формами інвестування у людський капітал розуміє: «…освіту, професійну підготовку, медичне обслуговування, формування національних культурних і духовних цінностей…». В той же час, науковці О.В. Ареф'єва та Т.В. Харчук видами інвестицій у людський капітал визначають «…витрати на фізичне формування та розвиток людини, освіту, охорону здоров'я, витрати міграційні та на створення позитивно орієнтованого громадського суспільства…» [49].

Враховуючи результати проведених досліджень, можна визначити, що інвестування в людський капітал підприємства – це сукупність матеріальних та нематеріальних витрат компанії у працівників з метою отримання прибутку та отримання соціальних чи інших ефектів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проаналізувавши різні підходи до визначення інвестицій у людський капітал, можна зробити висновок, що вони можуть містити як і спільні складові інвестицій, так і специфічні, розгляд яких як видів інвестицій у людський капітал є дискусійним. До прикладу, О.С. Соколова, яка крім освіти, охорони здоров'я та пошуку інформації відзначає також такі види інвестицій, як підготовка на виробництві, наукові розробки та розвиток інтелекту, міграція, мотивація, а також екологія та здоровий спосіб життя [59].

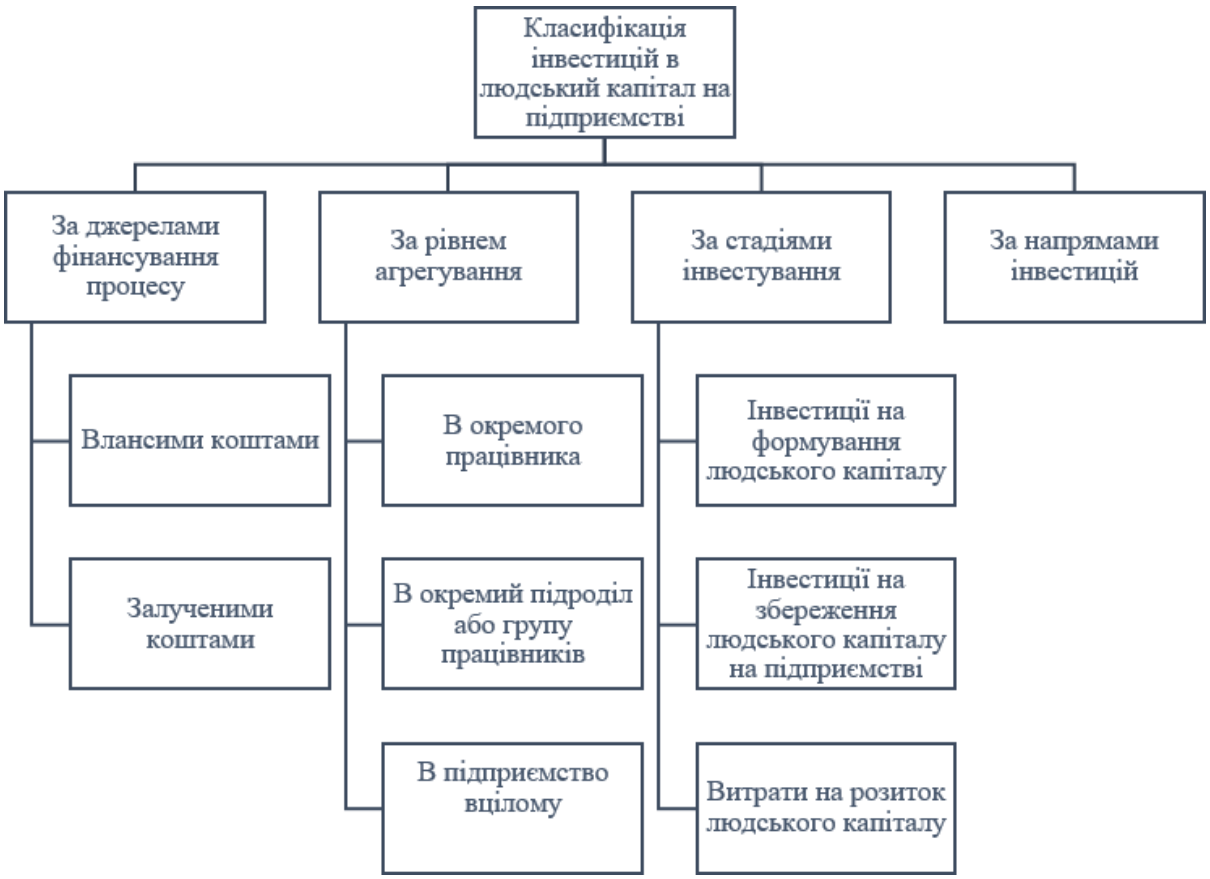

Рис. 1.13. Класифікація інвестицій підприємства в розвиток персоналу за основними ознаками

Джерело: розроблено автором самостійно

Проаналізувавши, різні підходи науковців до визначення кваліфікації інвестицій в людський капітал, було розроблено власну класифікацію інвестування у людський капітал. Серед основних ознак було виділено наступні: за джерелами фінансування процесу, за рівнем агрегування, за стадіями інвестування та за напрямами інвестицій (рис. 1.13.). Таким чином було визначено, що інвестиції підприємства можуть здійснюватися різними способами. Наприклад, для підвищення людського капіталу компанія може залучити кошти, при цьому особливо чітко необхідно прорахувати ефективність таких інвестицій. Також важливим є фактор масштабу здійснення інвестицій, оскільки вони можуть впливати як на окремого працівника, так і на всю організацію в цілому. В той же

час, варто відзначити значимість того, що інвестиції можуть носити різний характер в залежності від стадії інвестування у людський капітал.

На нашу думку, дослідження інвестицій за напрямами заслуговують найбільшої уваги, оскільки можуть принципово по-різному впливати на економічну діяльність організації і носити різний характер. Тому на рис. 1.14. визначено найважливіші напрями інвестування. Кожен із цих напрямів є по-своєму важливий, проте саме комплексне їх застосування може принести бажаний ефект. Розглянемо більш детально кожен із цих напрямів та наведемо приклади таких інвестицій.

Перш за все, варто відзначити, що інвестиції у здоров'я та соціальну захищеність працівників набувають все більшої поширеності. Це пояснюється тим, що при упущенні цього чиннику впливу на людину, усі інші інвестиції можуть втратити сенс навіть при найкращих формах їх здійснення, адже коли працівник відчуває вади у здоров'ї або соціальну незахищеність, які заважають йому повноцінно виконувати свої обов'язки, то першочерговим завданням для нього буде робота над цим аспектом життя, а не прагнення до розвитку у професійній діяльності. Як результат, все більше компаній запроваджують практику медичного страхування працівників, а також і життя, забезпечують можливість отримання безкоштовних консультацій психологів, надають значні знижки на послуги компаній, діяльність яких спрямована встановлення на соціального благополуччя у житті працівників.

Варто відзначити, що саме інвестиції підприємства у освіту та розвиток працівника найчастіше згадують економісти при оцінці людського капіталу підприємства. Дане явище можна пояснити тим, що у сучасному світі саме люди, які володіють значним обсягом знань, унікальної інформації та є висококваліфіковані у сфері своєї діяльності є найбільш потрібними на ринку праці.

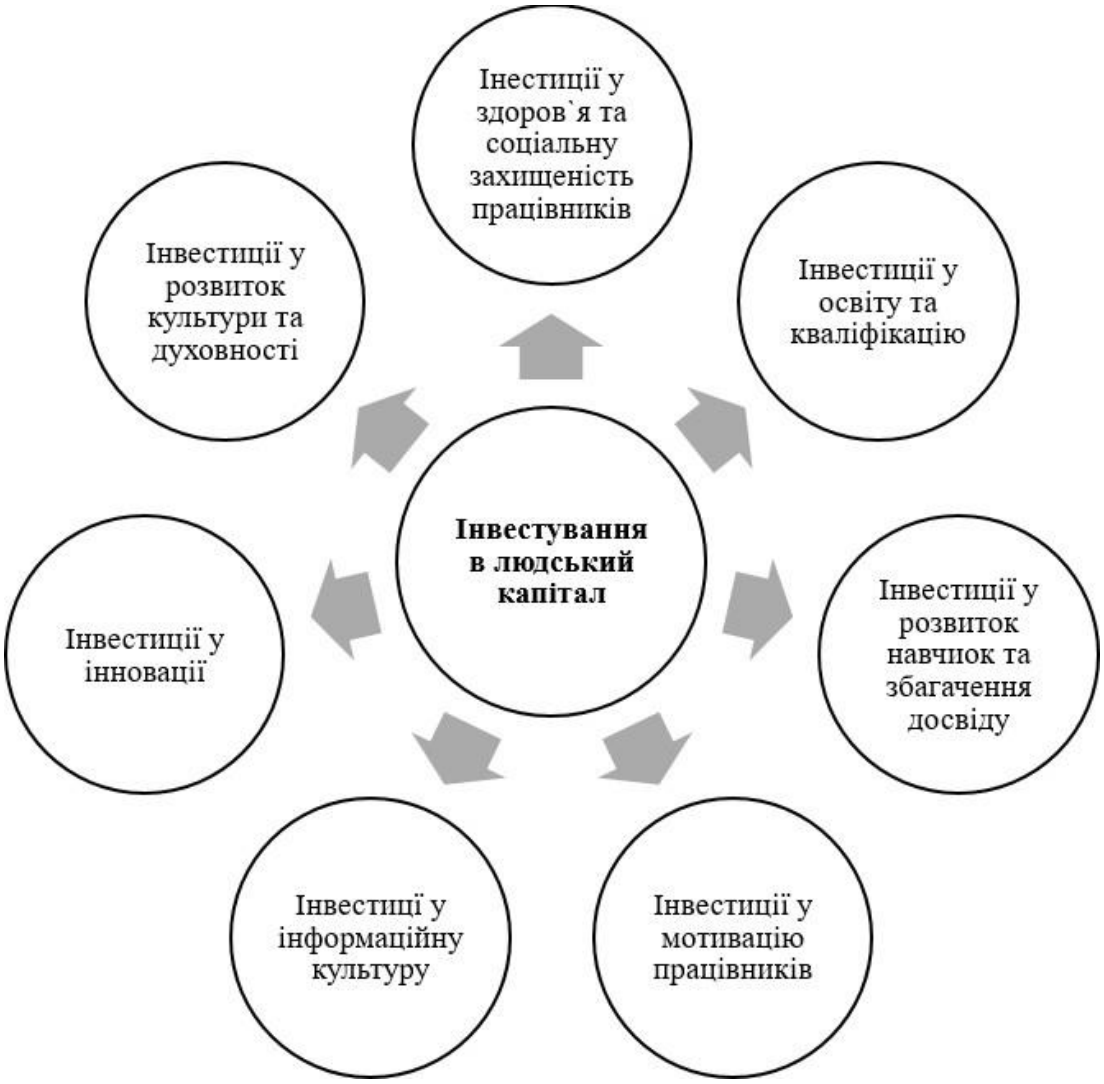

Рис. 1. 14. Класифікація інвестицій підприємства у людський капітал за основними напрямами

Джерело: складено автором самостійно

На нашу думку, варто окремо виділяти як напрям інвестування саме кошти спрямовані у розвиток навичок у працівників та не ототожнювати їх з інвестиціями в освіту, оскільки до навичок, які варто розвивати працівнику, не обов'язково повинні належати ті, які прямо пов'язані з основним видом його діяльності. Такими навичками можуть бути ораторські здібності, вміння вести ділові переговори, вміння працювати із різними програмними забезпеченнями тощо.

Також варто відзначити важливий напрям витрат підприємства як інвестиції у інформацію, адже неможливо нехтувати інформаційним середовищем, у якому знаходяться працівники компанії. Інформаційна культура вносить нові риси до складу життя людини, призводить до змін багатьох соціально-економічних, політичних і духовних уявлень. На даний час інформаційна культура є ще показником не загальної, а, радше, професійної культури, але у майбутньому повинна стати важливим чинником розвитку кожного індивіда.

Досить не часто можна зустріти у науковій літературі визначення інвестицій у інновації як один із напрямів інвестування у людський капітал. Хоча, на нашу думку, це є принципово важливим напрямом при умові, що інновації вплинуть на безпосередню роботу працівників. Яскравим прикладом цього слугує інвестування у розробку унікальних програмних забезпечень, що спрощують рутинну роботу працівників. Як результат, працівники отримають більше часу для розвитку, виконання більш цікавих та нестандартних задач, що мотивує їх до роботи.

Загалом, кожен із наведених напрямів інвестування має свою важливість і несе великий перелік позитивних чинників впливу на діяльність компанії. Для більш детального дослідження ефекту від витрат на персонал підприємства дослідники розглядають і інші аспекти процесу інвестування.

В процесі розгляду інвестицій в людський капітал науковець Захарова О.В визначала також: «…важливість взаємопов’язаності професійного та життєвого етапу, на якому в момент здійснення певного виду інвестицій знаходиться працівник. Така необхідність викликана важливістю врахування двох чинників: об’єктивного – визначення потреб підприємства щодо розвитку конкретного працівника та рівня ефективності здійснених інвестицій, та суб’єктивного – виявлення наявності прагнення працівника до особистого професійного розвитку. На думку науковця, кожен працівник з моменту працевлаштування на підприємство послідовно проходить усі стадії життєвого циклу…»[28].

Важливість розгляду інвестицій у працівників через призму життєвого етапу

Підтверджується тим, що за підрахунками науковців, ефективність від професійного навчання залежить на 20%від наявності у людини бажання до власного розвитку [23].

На тривалість кожної стадії життєвого циклу працівника на певному підприємстві впливають чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища (рис. 1.15.).

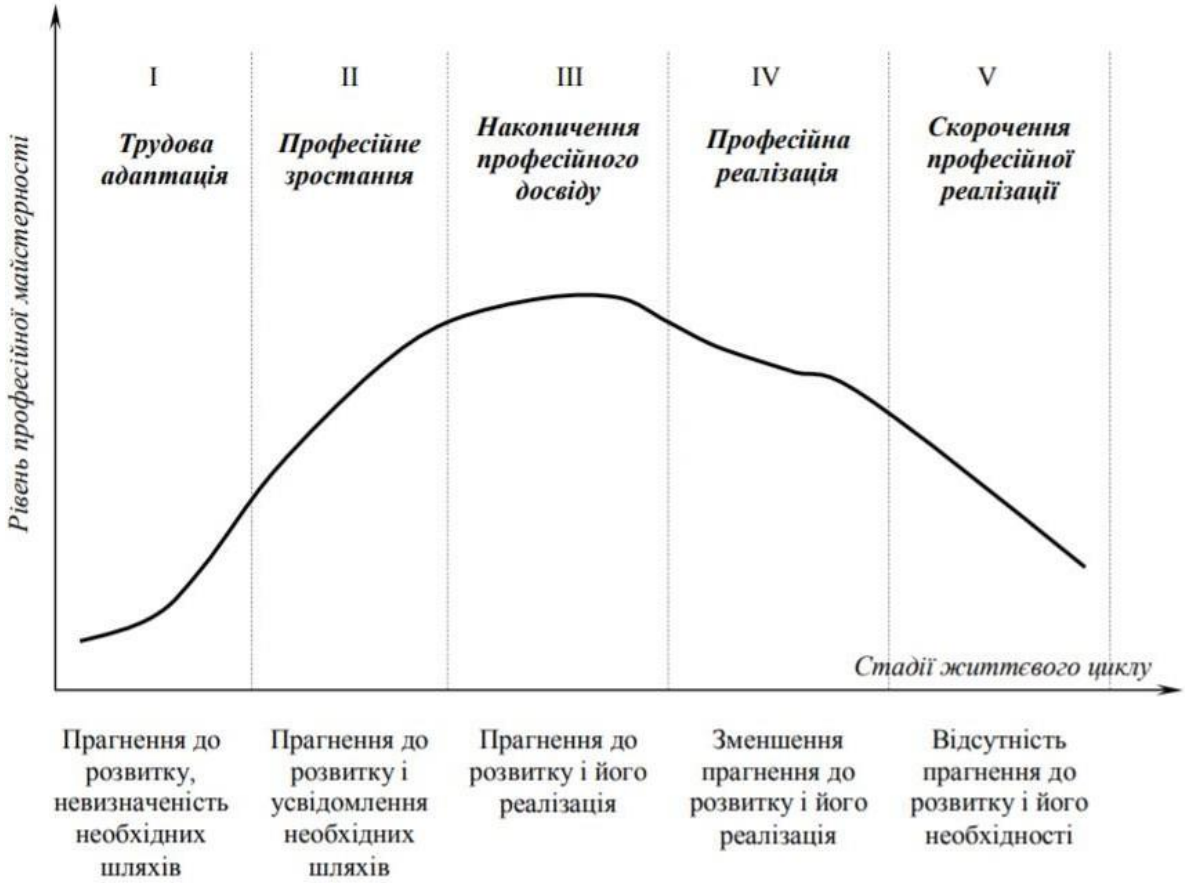

Рис. 1.15. Стадії життєвого циклу працівника на підприємстві із врахуванням його ставлення до власного професійного розвитку

Складено автором на основі джерела [34]

Як видно із рисунку, на думку науковця, кожна стадія життєвого циклу на певному підприємстві залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Зокрема, до зовнішніх чинників належить ступінь інноваційного розвитку певної країни чи

суспільства, надання високого рівня освіти, умови життя працездатного населення тощо. Серед факторів внутрішнього впливу науковець виділяє рівень плинності кадрів на підприємстві, оплату праці, а найбільше була підкреслена важливість інтенсивності інвестування у розвиток персоналу [57].

Таким чином саме інвестиції спрямовані на удосконалення людського капіталу на різних стадіях життєвого циклу працівника стає запорукою для прямого і опосередкованого впливу на ефективність господарської діяльності підприємства. Тому важливо вміти точно визначати на якій стадії життєвого циклу знаходиться працівник, адже це дозволить керівництву підприємства розуміти, який вид інвестицій найбільш доцільно здійснювати і кожен момент часу.

У сучасному світі сформувались тенденції до зміни праці з низькою кваліфікацією на інтелектуальну та творчу роботу. Для того, щоб даний процес був реалізований, необхідно дотримуватись основних правил та принципів інвестування. Питанням про правильність та доцільність здійснення інвестицій займались як і українські, так і зарубіжні вчені. В результаті було охарактеризовано наукові принципи інвестування у людський капітал, використання яких є запорукою ефективності та соціальної значимості інвестування.

Один і найбільших внесків у розробку наукових принципів інвестування в людський капітал було здійснено Грішновою О. А., яка охарактеризувала наступне [14]:

– «… віддача від інвестицій у людський капітал залежить безпосередньо від терміну його використання. Чим раніше здійснено інвестування у людину, тим довше, при інших рівних умовах, інвестиції приноситимуть віддачу;

– інвестиції у людський капітал є найбільш вигідним видом вкладень;

– характер, масштаби і види інвестицій в людину зумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями суспільства, менталітетом народу;

– людський капітал у процесі використання не лише зношується, але й збагачується за рахунок надбання людиною досвіду навіть без спеціальних інвестицій;

– інвестиційний період людського капіталу є значно тривалішим;

– функціонування людського капіталу та віддача від його застосування зумовлені волею людини-власника цього капіталу, її індивідуальними інтересами та перевагами, зацікавленістю, відповідальністю, світоглядом і загальним рівнем культури, у тому числі економічної. Тому даний вид інвестування має вищий рівень ризику та невизначеності;

– інвестиції у людський капітал мають значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за видом економічний і соціальний характер;

– не всі види інвестицій у людину можна вважати економічно необхідними і суспільно доцільними…» [14].

Поруч із цим, й інші українські економісти удосконалювали наведену вище розробку наукових принципів та розширювали їх перелік:

Рис. 1.16. Особливості інвестування в людський капітал

Складено автором на основі джерела [52]

Отже, проаналізувавши наукові розробки щодо питання інвестицій в людський капітал, можна дійти до висновків, що для досягнення економічно-соціального ефекту від інвестування варто зважати на такий фактор як ретельність дотримання визначних вище принципів здійснення цього процесу на кожному з його етапів.

При досконалому врахуванні наукових принципів у процесі визначення виду та формату здійснення інвестицій, буде створено вагоме підґрунтя подальших етапів інвестицій та наблизить підприємство до досягнення мети своєї діяльності, а поруч із цим і буде вдосконалено якість людського капіталу підприємства. Поруч із цим, при комплексному дотриманні запропонованих принципів інвестицій у людський капітал виникає необхідність у вдосконалення методологічного апарату для визначення ефективності даного процесу на макро- та мікрорівні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І

Підсумовуючи зазначене вище, ми розуміємо, що станом на сьогодні розвиток персоналу підприємства постаємо одним із ключових факторів, що впливають на його конкурентоспроможність. Це пояснюється тим, що підвищення рівня професійних компетенцій, велика схильність та мотивація навчатись та самореалізовуватись формують відповідний рівень конкурентоспроможності всього персоналу.

Проаналізувавши дослідження науковців та економістів-практиків, однозначно можна прийти до висновку, що при умовах конкурентного середовища на ринку зростання конкурентоздатності сучасної компанії повинне супроводжуватися значними інвестиціями у його людський капітал.

Саме навики персоналу виконувати свою роботу вище очікуваних стандартів та вміння досягнути бажаного результату вказують на конкурентні переваги підприємства. Інвестування у розвиток персоналу сприяє вдосконаленню уже

набутих умінь та здобуттю нових, прискорюючи особистісне, інтелектуальне, професійне зростання працівника, розкриваючи потенціал кожного з них, а таким чином формуючи кадровий потенціал підприємства.

Отже, розвиток персоналу – це процес, який динамічним, запланований керівництвом компанії, який відбувається перманентно та є необхідним для досягання стратегічних та оперативних задач, місії підприємства та підтримці та покращенню його конкурентоспроможності. Цей процес відбувається за допомогою різних методів навчання, підвищення кваліфікації, управлінням мотивацією персоналу підприємства і стимулюванням працівників, тощо. Серед основних напрямків покращення напрямів розвитку персоналу можна відзначити вдосконалення освітнього рівня, спонукання до підтримки інноваційної діяльності, створення відповідних умов для кар'єрного росту працівника, заохочення до внутрішньої «здорової» конкуренції між персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»

2.1. Фінансово-економічна характеристика діяльності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»

ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» є частиною світової організації, що надає послуги від ім'я глобального офісу на локальному рівні України. Як частина міжнародної групи компаній «Делойт» в Україні представлений двома юридичними особами: ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» та ТОВ «Делойт і Туш». Компанія ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» до березня 2022 року була частиною «Делойт СНД», що входить до складу «Делойт Туш Томацу Лімітед», після чого перейшла до складу управління регіону Центральної Європи. Підприємство надає послуги у сфері аудиту, консалтингу, консультування в сфері корпоративних фінансів, управління ризиками, оподаткування, а також супутні послуги клієнтам державного і приватного секторів, що здійснюють свою діяльність у різних галузях економіки

Згідно офіційної інформації ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» надає послуги компаніям, що працюють в різних галузях економіки, зокрема: «..в споживчому та промисловому секторі, енергетиці та видобувній промисловості; медико-біологічних науках та охороні здоров'я, технологіях, медіа та телекомунікації, фінансовому та державному секторах тощо…» . Спеціалісти ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» надають широкий спектр аудиторських і консультаційних послуг, щоб допомогти клієнтам у досягненні їхніх бізнес-цілей, управлінні ризиками та підвищенні показників господарської діяльності.

Ключовою послугою компанії є надання аудиторських послуги, про які наведено наступну інформацію: «…у рамках аудиту компанія надає запевнення щодо достовірності звітності клієнтів, проводить щоквартальні огляди. Аудит проводиться за місцевими та міжнародними стандартами. Також надаються послуги з консультування щодо фінансової звітності компанії та її трансформації тощо. Під час проведення аудиту ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» спеціалісти з

надання запевнення щодо достовірності інформації збирають інформацію, щоб отримати повне розуміння бізнесу клієнта, його системи внутрішнього контролю та спектру ризиків. …» [74].

Діяльність підприємства відповідно до КВЕД належить до виду діяльності 69.2: сфера бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування. Так, послуги ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» включають (табл.2.1): аудиторські послуги, корпоративні фінанси, консалтинг, управління ризиками, послуги у сфері оподаткування, юридичні послуги.

ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» пропонує клієнтам широкий спектр комплексних послуг у сфері оподаткування. Компанія допомагає спростити контроль та нагляд за оподаткуванням, забезпечує глобальне бачення процесів для ухвалення зважених стратегічних рішень. Податково-юридичні послуги включають високопрофесійну юридичну підтримку бізнесу, послуги з вирішення податкових та митних спорів, трудове право та міграцію, послуги у сфері корпоративного злиття та поглинання, а також консультування з питань міжнародного оподаткування та трансфертного ціноутворення (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Напрями податково-юридичних послуг ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»

Послуга	Характеристика послуги
1	2
Корпоративне оподаткування	Компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи консультування з питань оподаткування відповідно до українського законодавства, послуги з податкового огляду, податкової підтримки аудиту, послуги з переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності, а також податкової реструктуризації компаній.
Міжнародне оподаткування	Фахівці з міжнародного оподаткування надають консультації та послуги з дотримання вимог законодавства та міжнародної фінансової, операційної та юридичної структуризації, які допомагають міжнародним компаніям узгодити свої податкові стратегії з бізнесом як за умов інвестування в Україні, так і в інших країнах
Трансфертне ціноутворення	Фахівці з трансфертного ціноутворення допомагають компаніям управляти ризиками, адаптують практичні рішення у сфері трансфертного ціноутворення до міжнародних комерційних операцій та цілей компаній, сприяють у підготуванні стратегічної документації та звітів з трансфертного ціноутворення.

Продовження до таблиці 2.1.

1	2
Податкове супроводження угод з злиття та поглинання	З огляду на значні ризики зниження вартості акцій, податкові наслідки операцій зі злиття та поглинання є одним із ключових питань як для інвесторів, так і для продавців. Компанія проводить податковий «due diligence» цільової компанії для виявлення податкових ризиків, що виникають за таких операцій, можуть впливати на заплановані показники або активи і негативно відображатися на вартості угоди.
Послуги приватним клієнтам	Компанія надає консультаційні послуги з питань податку на прибуток і сприяння у дотриманні вимог чинного законодавства, податкове планування для приватних осіб і їхніх сімей, Планування податку на власні доходи артистів і спортсменів, консультаційні послуги з питань міжнародного оподаткування доходів і майна та передачі майна у спадок, послуги у сфері оподаткування витворів мистецтва і діяльності, пов'язаної з ними, послуги сімейного офісу та консультації для сімейних підприємств.
Непряме оподаткування	Фахівці з непрямого оподаткування, митного регулювання та міжнародної торгівлі надають консультаційні послуги і пропонує ефективні варіанти повного або часткового аутсорсингу відповідних функцій, застосовуючи інноваційні технологічні рішення.
Послуги фізичним особам та їхнім роботодавцям	ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» пропонує комплексні плани та стратегії розвитку, що допомагають структурувати програми глобальної мобільності персоналу з точки зору податкової та економічної ефективності.
Рішення для бізнесу	Компанія «Делойт» пропонує унікальні рішення для бізнесу, що передбачають оцінку операційної ефективності, виявлення можливостей для покращення стратегічного аналізу та ефективності роботи, а також розробку поетапного плану вдосконалення шляхом максимального використання альтернативних моделей ресурсів, що допомагає компаніям удосконалити управління, нагляд та контроль у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування та управління персоналом завдяки гнучкому поєднанню внутрішніх та зовнішніх ресурсів.

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Політика глобального офісу «Делойт» є локально орієнтовною. Майже кожна значима юрисдикція світу має локальний підрозділ компанії «Делойт». Персонал майже повністю складається зі спеціалістів, які розуміються на економічних процесах саме власної країни, але не виключно, що важливо. У табл. 2.2 представлена статистична інформація стосовно структури доходів підприємства, що аналізується. Послуги, що постачаються на зовнішній ринок, у структурі доходів, не перевищують 10% відсотків, в періоді, що аналізується.

Таблиця 2.2

Структура доходів ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» у 2017-2019 рр.

Локація доходів	2017	2018	2019
Внутрішній ринок, млн. грн.	286,563	362,294	380,178
%	92%	92%	91%
Зовнішній ринок, млн. грн.	24,918	31,504	37,600
%	8%	8%	9%

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством.

Послуги, що постачаються на зовнішній ринок, у структурі доходів, не перевищують 10% відсотків, в періоді, що аналізується. Проте прослідковується позитивна динаміка у рості валової суми від зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це викликано рядом чинників, основними з яких є:

— підвищення інвестиційної привабливості України на міжнародній арені;

— стабілізація політичної ситуації;

— прогресивні реформи та імплементація міжнародних стандартів.

За останні роки цікавість до України, як ринку досить сильно зросла, тому підвищуються попит на професійні послуги українських спеціалістів у податково-юридичній та інших сферах. Це ж у свою чергу призводить до позитивної тенденції генерування доходу з іноземних споживачів.

Якщо говорити про внутрішній аспект конкурентоспроможності у сфері аудиту, тобто конкуренцію між аудиторськими компаніями, то слід зазначити, що, за даними Реєстру аудиторів та суб’єктів аудиторської діяльності, на даний момент в налічується 851 аудиторських компаній [51].

Витрати на персонал підприємств галузі, а також рентабельність суб’єктів господарювання, що характеризує фінансовий стан підприємств галузі, можуть бути використані як показники соціально-економічного розвитку. Нижче наведено

динаміку витрат на персонал у сфері бухгалтерського обліку й аудиту та консультування з питань оподаткування.

Таблиця 2.3.

Витрати на персонал у сфері бухгалтерського обліку й аудиту та консультування з питань оподаткування за 2013-2020 рр., тис.грн.

Рік	Витрати на персонал суб'єктів господарювання, млн.грн.	у т.ч. витрати на оплату праці, млн.грн	Частка витрат на оплату праці, %
2013	1 115	899	81%
2014	1 308	1 071	82%
2015	1 495	1 236	83%
2016	1 771	1 545	87%
2017	1 969	1 718	87%
2018	2 972	2 553	86%
2019	3 784	3 232	85%
2020	4 164	3 548	85%

Джерело: складено автором за даними державної служби статистики України [51]

З наведених даних бачимо, що витрати на персонал щороку зростають. Аналогічна ситуація спостерігається і з витратами власне на оплату праці.

Згідно інформації з іноземних джерел: «… на глобальному рівні ринок консалтингових послуг добре розвинений в будь-яких сегментах бізнесу, в тому числі в digital. Консалтингові компанії консультують бізнес з приводу розробки цифрових стратегій бізнесу, покупки трафіку, стратегії просування, консультують щодо структури відділів маркетингу, ефективних digital-інструментів, інтеграції цих інструментів в бізнес-процеси конкретного бізнесу. Найвідомішими в світі є консалтингові фірми Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young та KPMG, які складають так звану Велику четвірку, на яку припадає майже 40 % глобального ринку консалтингових послуг. Всі компанії надають різні види фінансових консультаційних послуг -оподаткування, аудит та консультування з питань ризику та формування цифрових стратегій. Сукупний глобальний дохід цих консалтингових фірм у 2020 році склав близько 157

млрд.дол. США. Збільшення на 14 млрд. дол. США між 2017 і 2018 роками стало найбільшим річним зростанням за останні роки…» [84].

З чотирьох консалтингових фірм провідну позицію займає Deloitte та приносить - 47,6 млрд. дол. США доходу (рис. 2.1). Найбільше співробітників також працює у Deloitte-приблизно 335 000, тоді як у KPMG -близько 227 000 працівників. PwC отримала майже 43 млрд. дол. США доходу, Ernst & Young 37,2 млрд. дол. та KPMG принесла 29,22 млрд. дол. США.

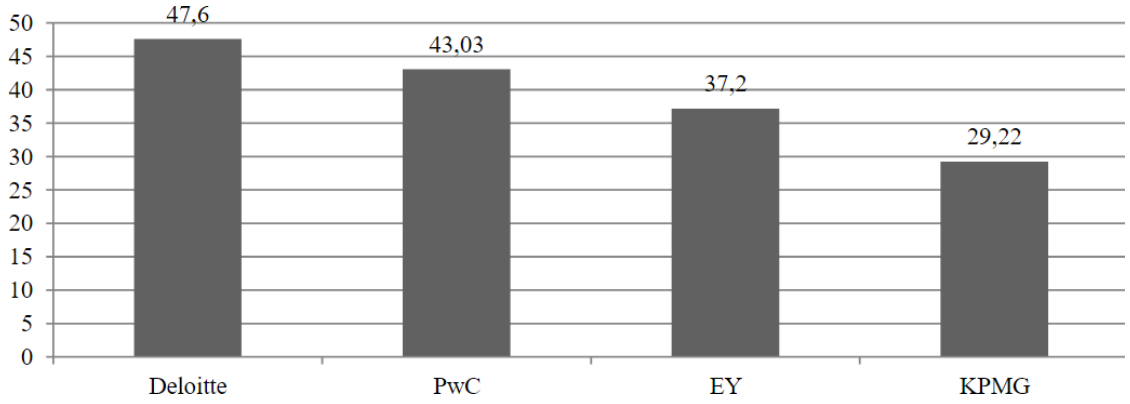

Рис. 2.1. Дохід найбільших консалтингових фірм у 2020 році, млрд. дол

Джерело: складено автором за джерела [84]

ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» надає високоякісні послуги, що спрямовані на підтримку та надання комплексних інтегрованих рішень щодо економічної діяльності клієнтів у галузі енергетики, природних ресурсів та видобувної промисловості, медико-біологічних наук та охорони здоров'я, технологій, медіа та телекомунікацій, споживчого, фінансового, державного та соціального секторів.

Вчасна об’єктивна оцінка стану підприємства винятково важлива не тільки для планування його діяльності, а також і при оперативному керуванні. Саме тому аналіз фінансових показників повинен відбуватися своєчасно та настільки деталізовано, наскільки потрібно. Перевірка показників дає змогу належним чином оцінити зміни, що відбувається з компанією та її зовнішнім середовищем. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»:

Таблиця 2.4.

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» у 2018-2020 рр.

№п.	Показник	Значення			Відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	Чистий дохід,тис. грн.	311481	393798	417778	26,43	6,09
2	Собівартість послуг, тис. грн.	-125059	-163414	-211394	30,67	29,36
3	Собівартість, в % до виручки	40,15	41,50	50,60	3,36	21,94
4	Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	1445	35024	8325	2323,81	-76,23
5	Рівень рентабельності, % (п.2/п.4*100)	1,16	21,43	3,94	1754,91	-81,63
6	Прибуток від реалізації, в % до виручки	0,46	8,89	1,99	1817,15	-77,59
7	Валовий прибуток, тис. грн.	186422	230384	206384	23,58	-10,42
8	Фін.результат до оподаткування, тис.грн.	12990	41336	10923	218,21	-73,58
9	Чистий прибуток, тис. грн.	10639	33866	8956	218,32	-73,55

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Інформація наведена у табл. 2.4. свідчить про явне скорочення темпів росту підприємства, що не є дивним, адже обраний період припадає на важкий кризовий для економіки усієї держави період.

Для повної картини при фінансовому аналізі підприємства широко розповсюджені коефіцієнти рентабельності. Показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (доходу) підприємства.

При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення. Перевірка показників дає змогу

належним чином оцінити зміни, що відбувається з компанією та її зовнішнім середовищем. Аналіз показників фінансового стану відображені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники фінансового стану ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» у 2018-2020 рр.

Фінансовий показник	Значення		
	2018	2019	2020
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	-6,30	82,30	24,00
Відносний приріст виручки за рік, %	-2,00	26,40	6,10
Частка на субринку (за КВЕД), %	7,38	7,28	6,59
Місце компанії на субринку	2	3	2
Рентабельність загальних активів (RCA), %	3,40	11,30	3,10
Рентабельність оборотних активів (ROA), %	3,60	12,30	3,30
Поточна ліквідність, %	212,70	317,70	408,30
Абсолютна ліквідність, %	119,30	144,00	148,10
Коефіцієнт автономії	0,56	0,71	0,77
Чиста маржа (NPM), %	3,40	8,60	2,10

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Отже, провівши аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» можна зробити висновок, що компанія стрімко розвивається у різних аспектах її діяльності та є перспективною і довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка ефективності системи розвитку персоналу підприємства та інвестицій в людський капітал

Культура в «Делойт» побудована на прагненні до розвитку та позитивному ставленні. Саме тому професійний простір наповнюють проекти особистісного та професійного розвитку, які допомагають делойтівцям реалізовувати себе в різних напрямах і ролях. Компанія є одним із найкращих місць роботи саме завдяки її корпоративній культурі, яка культивує цінність кожного працівника. Кожний є справжнім фахівцем у своїй сфері та кваліфікованою, активною особистістю, яка прагне до розвитку й самовдосконалення. Співробітники – ключовий елемент

бізнес-процесів, стратегії та місії. Розглянемо на рис. 2.2. та рис 2.3. інформацію про середньооблікову численність працівників у 2018-2020 роках

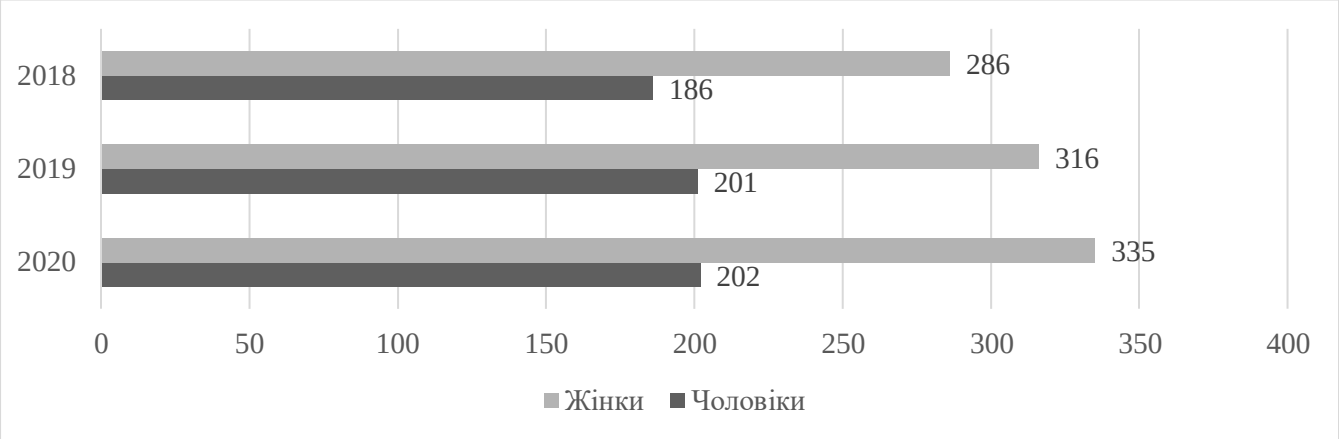

Рис. 2.2.Середньооблікова чисельність працівників у розрізі статі.

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

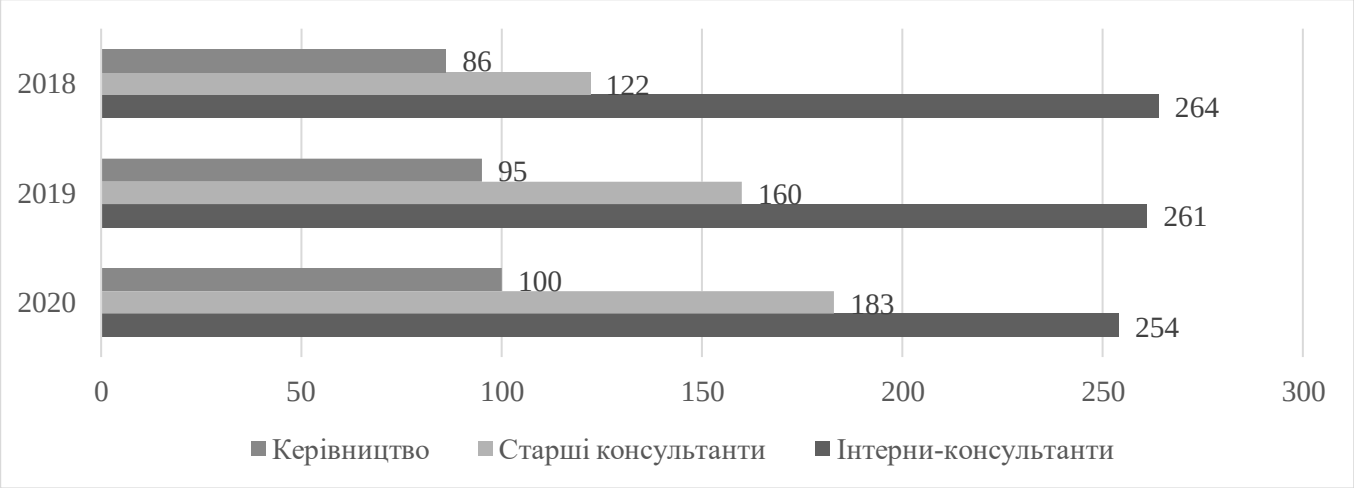

Рис. 2.3.Середньооблікова чисельність у розрізі категорії працівників.

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Отже, фінансово-економічна характеристика діяльності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» та його персоналу ілюструє, що протягом 2018-2020 компанія розвивалась, збільшувала чисельність працівників та покращувала фінансові результати.

Для оцінки системи розвитку персоналу підприємства необхідно визначити динаміку прийняття та роботу працівників та чисельність звільнених у період за 2018-2020 рр.

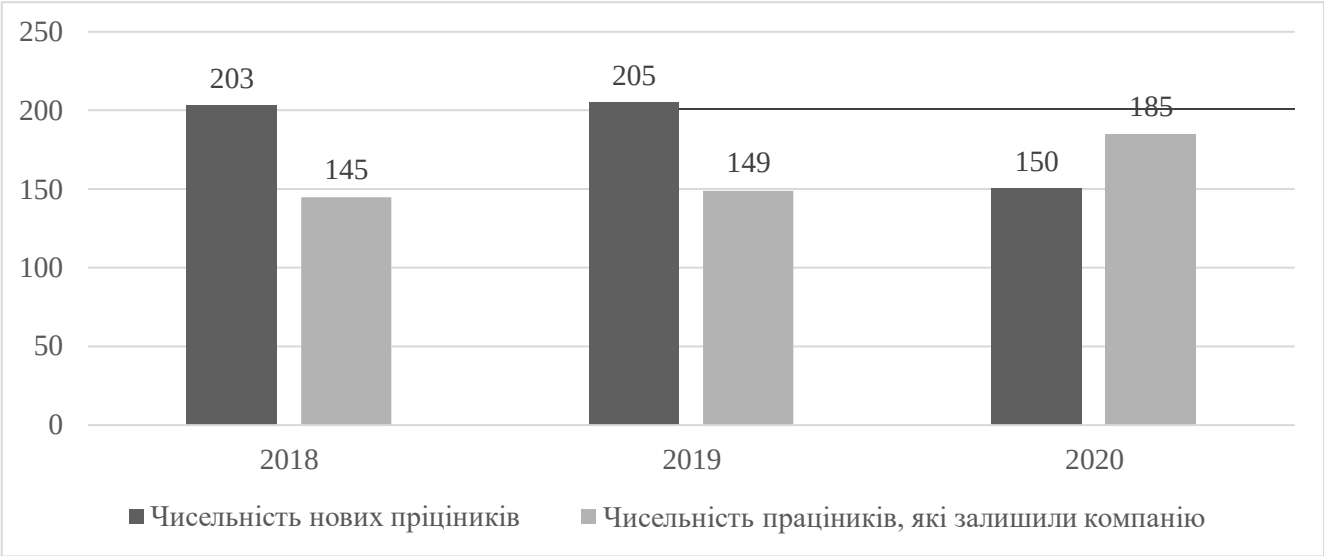

Рис 2.4.Динаміка чисельності працівників у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Висновки щодо ефективності управління процесами вивільнення персоналу можна зробити, розрахувавши такі коефіцієнти за 2020 рік:

– коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення (Кзв):

$$К_{зв} = \frac{Чзв}{СОЧ}, \quad (1)$$

де Чзв – загальна чисельність звільнених з організації працівників.

$$К_{зв} = \frac{185}{537} = 0{,}34.$$

Абсолютне значення цього коефіцієнта ще не свідчить про ефективність роботи служби персоналу. Для об'єктивних висновків слід простежити динаміку цього коефіцієнта за кілька років: безумовна тенденція до його зростання може свідчити про зниження ефективності діяльності служби персоналу щодо стабілізації кадрів, а стійке його зниження – про підвищення ефективності діяльності;

– коефіцієнт заміщення персоналу (Кзам):

$$Кзам = (Чпр - Чзв)/Ч \quad (2)$$

де $Ч_{пр}$ – загальна чисельність працівників, прийнята в організацію за звітний період, $Ч_{зв}$ – чисельність працівників звільнених за звітний період.

$$\text{Кзам} = \frac{150 - 185}{537} = -0{,}07.$$

Як стверджують економісти: «... у контексті оцінювання ефективності діяльності служби персоналу особливу увагу слід приділяти аналізу причин звільнення працівників організації, які можуть бути необхідними (пов'язаними з виробничими чи суспільними потребами: призов до армії, вступ до навчальних закладів, переїзд за місцем проживання чоловіка (дружини), вихід на пенсію, перевід в інші організації, раціоналізація виробництва тощо) та необов'язковими. mНа підставі необов'язкових причин розраховують коефіцієнт плинності працівників…» [23].

Для дослідження інвестиційної діяльності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» перш за все, варто визначити обсяги інвестицій загалом, та яку частку в них займають інвестиції у людський капітал.

Таблиця 2.6.

Динаміка обсягів інвестицій ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» за 2018-2020 рр

Показник	2018	2019	2020
Інвестиції у збільшення обсягу матеріальних активів, (тис. грн)	15 889,78	19 887,03	18 067,78
Інвестиції у маркетингову діяльність,(тис. грн)	9 065,32	15 457,27	19 243,02
Інвестиції у інноваційну діяльність,(тис. грн)	7 643,24	8 436,89	10 342,40
Інвестиції у людський капітал,(тис. грн)	9 345,89	12 493,82	17 090,83
Інші інвестиції, (тис. грн.)	2 383,73	5 543,25	2 654,21
Всього	44 327,96	61 818,26	67 398,24

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Інвестування в людський капітал передбачає переслідування для інвестора вигод для себе безпосередньо, та для третіх осіб. Так, для працівників – це: підвищення рівня доходів; задоволення від роботи; поліпшення умов праці; зростання самоповаги; поліпшення якості життя. Звідси розрахуємо частку інвестицій в людський капітал у загальному обсязі інвестицій.

Таблиця 2.7.

Динаміка частики інвестицій в людський капітал у загальному обсязі інвестицій ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» за 2018-2020 рр

	Обсяг інвестицій, тис, грн			Частка інвестицій у людський капітал		
Показник	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Інвестиції у людський капітал	9345,89	12493,82	17090,83	0,21	0,20	0,25
Загальний обсяг інвестицій	44327,96	61818,26	67398,24	1,00	1,00	1,00

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Як показано у розрахунках, наведених вище, компанія значно розширює щороку свою інвестиційну діяльність, а в тому числі стрімко зростають і обсяги інвестицій у людський капітал, адже інвестування в людський капітал передбачає отримання для інвестора визначених переваг як для себе особисто, так і для третіх осіб. Для працівника це — підвищення рівня доходів, більше задоволення від роботи, покращення умов праці, зростання самоповаги. Для роботодавця — підвищення продуктивності, скорочення втрат робочого часу і ефективності праці, що в решті-решт сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для більш детального дослідження та оцінки інвестицій у людський капітал ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», розглянемо основні напрями, за якими здійснюються ці інвестиції:

— інвестиції в рекрутацію та селекцію (витрати на підбір кандидатів);

— інвестиції у хедхантинг (практика пошуку найбільш досвідчених фахівців у своїй справі та топ-менеджерів);

— інвестиції у підтримання належного рівня фізичного розвитку працівників (знижки на відвідування спортивних залів, організація спортивних гуртків на базі компанії),

— інвестиції у здоров’я працівників (медичне страхування);

— інвестиції на оснащення і переоснащення робочого місця згідно з сучасними вимогами (оновлення робочої техніки кожні 2 роки);

— інвестиції у перекваліфікацію працівників (наприклад, зміна кваліфікації у зв'язку з освоєнням нової технології або нових викликів ринку);

Для більш глибокого розуміння обсягів інвестицій у людський капітал за кожним напрямом розглянемо їх динаміку за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8.

Динаміка інвестицій в людський капітал у розрізі основних напрямів інвестицій ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» за 2018-2020 рр

	Обсяг інвестицій, тис, грн			Частка інвестицій у людський капітал		
Показник	2018	2019	2020	2018	2019	2020
інвестиції в рекрутацію та селекцію	280,38	249,88	512,72	0,03	0,02	0,03
інвестиції у хедхантинг	186,92	374,81	341,82	0,02	0,03	0,02
інвестиції у підтримання належного рівня фізичного розвитку працівників	93,46	124,94	170,91	0,01	0,01	0,01
інвестиції у здоров'я працівників	1121,51	1499,26	2563,62	0,12	0,12	0,15
інвестиції у навчання	2 897,23	3 873,08	4 785,43	0,31	0,31	0,28
інвестиції в міграцію (мобільність) та пошук інформації	841,13	1124,44	1538,17	0,09	0,09	0,09
інвестиції у можливість проходження стажування	280,38	374,81	512,72	0,03	0,03	0,03
інвестиції у перекваліфікацію працівників	1121,51	1499,26	2050,90	0,12	0,12	0,12
інвестиції у проведення тренінгів	2149,55	2873,58	4101,80	0,23	0,23	0,24
Обсяг інвестиції у людський капітал	9345,89	12493,82	17090,83	1,00	1,00	1,00

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Отже, співробітники - це ключовий елемент не тільки бізнес-стратегії підприємства, а і його соціальної місії. Представники компанії переконані, що їхні співробітники здатні не лише сприяти успіхам компанії, а й вносити вклад в соціально-економічний розвиток України. Команда «Делойт» в Україні це понад 280 співробітників, котрі працюють AsOne (одна з цінностей компанії – «Разом як один!»).

2.3. Визначення впливу системи розвитку персоналу на конкурентоспроможність ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»

Висока ефективність діяльності бізнесу залежить безпосередньо від ефективності співробітників, яка може бути покращена завдяки дієвим механізмам оцінки діяльності та мотивації персоналу. В основі цього полягає усвідомлення кожним співробітником своєї значущості й ролі в досягненні цілей і стратегії компанії, відповідальності за загальний результат.

Метою оцінювання працівників на ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» є визначення цінності, корисності кожного окремого працівника для компанії та його перспектив розвитку в ній.

Процесом оцінювання персоналу в компанії займається окрема команда департаменту Талантів, яка аналізує результати роботи та ефективність працівників, однак на результати оцінки безпосередньо впливає лідер команди, від якого працівник отримує певні конкретні завдання. Тобто це може бути як старший консультант (при оцінці консультантів нижчих рівнів), так і директор (при оцінці менеджерів). При цьому при оцінці лідерських якостей працівників старших рівнів суб’єктами оцінки можуть виступати усі члени команди.

Задля зручності оптимізації всіх найважливіших інструментів з робочих процесів, мотивації та оцінки ефективності на підприємстві запроваджена система Talent Wizard – багатофункціональна хмарна платформа, що об’єднує в собі [74]:

Рис. 2.5. Елементи діджиталізованої системи управління людськими ресурсами. Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Як повідомляють представники компанії: «…під час проходження випробувального терміну кожному співробітнику призначається buddy («приятель»), який допомагає адаптуватися та відповідає на технічні запитання. На цьому етапі проводиться попередня оцінка працівника: аналіз його професійних, особистих та ділових характеристик. Після проходження випробувального терміну призначається coach («коуч»), з яким можна радитися щодо визначення індивідуальних цілей та розвитку в компанії. Коуч також допомагає пройти процес оцінки, обов’язковий для всіх співробітників, які перебувають у компанії понад шість місяців, окрім того, він допомагає визначити цілі на рік та розробити план дій….» [74].

Щонайменше раз на місяць кожен працівник отримує зворотний зв’язок щодо своєї роботи та може поділитися своєю думкою з керівником задля налагодження найбільш ефективної комунікації.

Рис. 2.6.Суб'єкти оцінки кадрового потенціалу.

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Складовою управління ефективністю співробітників є RPM система (Reinvented Performance Management):

Team Pulse	• для надання інформації щодо умов роботи групи керівникові команди задля колективного обговорення та вжиття необхідних заходів;
Performance Snapshots	• «знімок» ефективності співробітника, інструмент оцінки діяльності членів команди, який робиться мінімум раз на місяць;
Career Coaching	• допоміжний інструмент з розвитку кар'єри та менторства (призначення коуча);
Quarterly Performance and Talent Reviews	• аналіз загальної продуктивності, зокрема огляд бізнес результатів, тенденцій та результатів діяльності членів команди (щоквартальна оцінка);
Check-ins	• періодичні комунікації між членами команди та керівником щодо пріоритетів, результативності та добробуту всередині команди.

Рис. 2.7. Елементи діджиталізованої системи управління людськими ресурсами

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Це комплексний процес оцінки, що включає регулярні зустрічі з керівниками та коучами, які спрямовані на підвищення ефективності, а також на отримання безперервного зворотного зв'язку протягом року.

Для отримання оцінки кадрового потенціалу та виявлення загальних проблем та тенденцій серед персоналу, які спостерігаються всередині компанії, було проведене онлайн - анкетування серед працівників податково-юридичного відділу. Для проведення оцінювання було залучено 86 учасників. Усі вони є працівниками компанії Делойт та займають різні посади у податково-юридичному відділі: від стажерів до топ-менеджерів.

Усім експертам було запропоновано перелік тверджень (табл. 2.9.), які розкривають різні критерії кадрового потенціалу та шкалу оцінювання від 1 до 10.

Таблиця 2.9.

Результати онлайн-анкетування працівників податково-юридичного відділу щодо різних аспектів роботи працівників всередині організації

Твердження	Середній бал
1	2
Гнучкість корпоративної культури	
Компанія відкрита до нових форматів роботи, введення змін у повсякденній роботі	9,00
Усі працівники позитивно реагують на нові пропозиції та запровадження компанії	7,67
Кожен працівник впевнений у стабільності його роботи не залежно від зовнішніх факторів	9,00
Усі працівники одразу прозоро розуміють сутність змін, комунікація відбувається легко та зрозуміло для усіх	9,00
Мотивація працівників	
Усі працівники задоволені своєю заробітною платою у порівнянні із середньою на ринку у цій же сфері	6,33
Усі працівники задоволені сплачуваністю годин роботи понаднормово	4,33
Освітні програми та тренінги, які компанія регулярно проводить, мотивують працівників залишатись у компанії	9,33
Медичне страхування для працівників є вагомою перевагою компанії	8,00
Ефективність управління	
Працівники розуміють та підтримують усі рішення своїх керівників	7,67
Більшість рішень у компанії приймаються із врахуванням думки усього колективу	8,67

Продовження таблиці 2.9.

1	2
Усі працівники отримують чіткий та вчасний відгук про свою роботу	9,67
Діяльність управлінців спрямована на удосконалення компанії	9,33
Існує чітке та прозоре делегування обов'язків між працівниками	10,00
Конфлікти у колективі не виникають, а у разі виникнення – вирішуються одразу	10,00
Діяльність компанії чітко і детально організована	9,67
Місія та цілі компанії	
Усі працівники розділяють місію та цілі	8,00
Діяльність кожного працівника зорієнтована на досягнення мети та цілей компанії	7,67
Організація має чітку стратегію, яка зрозуміла кожному і кожен знає, що повинен зробити для внеску у її досягнення.	8,33
Цінності	
У компанії існує набір цінностей, про який знають усі працівники	9,67
Кожен працівник живе на основі визначених цінностей не лише на роботі, але вони є і його власними цінностями у житті.	9,00
Кожен працівник щодня проявляє у своїх діях збереження цінностей	9,67
Компанія має свій кодекс корпоративної культури, який знає кожен	8,67
Можливості розвитку	
Компанія проводить регулярні освітні тренінги	10,00
Курси з підвищення кваліфікації доступні для всіх працівників	8,33
Існує певна модуль оцінки і визначення розвитку кожного працівника	9,33
На регулярній основі проводиться інформування про усі зовнішні зміни (у законодавстві, у соціальній, у економічній сфері)	9,00
Відбувається легкий обмін знаннями та досвіду між усіма працівниками	10,00
Комунікація між працівниками	
Компанія організовує спеціальні заходи, зустрічі для покращення комунікації між працівниками	9,67
Заохочуються безпосередні контакти між працівниками та керівництвом	8,67
В організації відсутні проблеми в отриманні внутрішньої інформації	8,67
Існує рівність між працівниками не залежно від їх посади	9,67

Джерело: складено автором самостійно на основі проведеного онлайн-анкетування

Проаналізувавши отримані результати, варто далі оцінити середній бал по кожному із зазначених критеріїв (табл. 2.10.). Таким чином, ми зможемо дізнатись, який аспект життєдіяльності працівників в середині організації має найгірші та найкращі результати, а як наслідок – який напрям інвестування буде найбільш доцільним у компанії.

Таблиця 2.10.

Результати анкетування проведеного у податково-юридичному відділі у розрізі різних критеріїв оцінювання життєдіяльності працівників

Критерій	Середня оцінка
Гнучкість корпоративної культури	8,67
Мотивація працівників	7,00
Ефективність управління	9,29
Місія та цілі компанії	8,00
Цінності	9,25
Можливості розвитку	9,33
Комунікація між працівниками	9,17

Джерело: складено автором самостійно на основі проведеного онлайн-анкетування

Отже, серед проблемних питань виявлено надмірну кількість додаткових годин проведеної за роботою, що демотивує працівників, а також те, що у повсякденній рутинній роботі працівники не прозоро відчують свою приналежність до цілей та місії компанії.

Не зважаючи на усі преваги роботи в ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», усі працівники – це в першу чергу особистості, які мають своє життя поза офісом: сім'ї, друзів, хобі. Тому такий графік роботи, його нестабільність, часто стає вирішальним при рішенні покинути команду. Звичайно, кожного працівника попереджують про усі негативні сторони роботи у компанії, але життя у такому режимі не кожному під силу. Топ-менеджмент компанії також це чітко розуміє, але значних шляхів покращення ситуації запропоновано не було.

На нашу думку, саме автоматизація частини процесів, які виконують працівники, зможе допомогти у вирішенні цієї проблеми. Звичайно, ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» володіє значним масивом нематеріальних активів, а саме програмних забезпечень, які допомагають працівникам у рутинній роботі.

Наша ж пропозиція полягає у автоматизації тих процесів, які не тільки в компанії, а і в Україні та світі загалом, зазвичай досі виконує людина. Наприклад,

створення бота із надання консультацій по юридичних питаннях, автоматичного конструктора складання контрактів, програми для збору інформації у різних нестандартних її виглядах. Усі ці проекти існують у Делойті на глобальному рівні, проте лише на початковому етапі і працюють лише у тестовому режимі, адже для початку використання їх у щоденній роботі ще потрібно багато інвестицій та часу розробників. Тому і постає питання чи ефективними будуть такі значні інвестиції у автоматизацію у призмі покращення умов роботи для працівників, адже це не тільки покращить їхній баланс між роботою та життям поза офісом, але і дозволить більше мати часу для розвитку персоналу і інвестиції в людський капітал будуть не даремні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІ

Розглянувши діяльність компанії ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» можна прийти до висновку, що протягом останніх років компанія покращує своє фінансове становище і стрімко нарощує напрям інвестування у людський капітал задля розвитку свого персоналу. Для досліджуваного підприємства людина виступає ключовим фактором зростання конкурентоспроможності на ринку та є її основним активом, адже якість послуг, які надає компанія напряму залежать від рівня кваліфікації працівників, їхніх навичок до комунікації з клієнтами та іншими супутніми вміннями, які презентують компанію на ринку.

Конкурентоспроможність ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» напряму залежить від репутації бренду компанії та його місце в бізнес-суспільстві. Зважаючи на особливості послуг, які надає підприємство – єдиним «обличчям», яке презентує компанію на світовому на українському ринках є саме його персонал і кожному аспекті діяльності. Саме тому розвиток людського капіталу є ключовим напрямком для розвитку підприємства.

Отже, визначивши доцільність інвестицій у автоматизацію бізнес-процесів, виникає потреба у детальному дослідження та увазі до цього питання, адже може

кардинально змінити відношення працівників до роботи та підвищити ефективність інвестицій у людський капітал.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»

3.1. Пошук резервів підвищення результативності розвитку персоналу

Як було виявлено у ході дослідження внутрішнього середовища організації з точки зору працівників, однією з найбільших проблем є те, що майже увесь робочий час припадає на проектні задачі. Очевидно, що даний факт позитивно впливає на прибутковість компанії, адже діяльність працівників спрямована на надання послуг клієнтам, що від чого прямо залежить дохідність компанії.

Проте з погляду на довгострокову перспективу та переглянувши цей факт через призму розвитку людського капіталу, варто відзначити, що це може мати негативні наслідки для компанії, оскільки працівники не мають достатньо часу, щоб відвідувати усі заплановані тренінги, самостійно проявляти ініціативу до усіх доступних ресурсів по розвитку людського капіталу

Топ-менеджмент ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» ретельно веде облік витраченого робочого часу. Кожен працівник заповнює в кінці робочого дня он-лайн форму та вказує погодинно скільки годин було витрачено на певний проект, тренінг, консультацію тощо. Далі щомісяця лінійний менеджер кожного працівника отримує заповнені форми та підтверджує, що час було визначено правильно. Основою вимогою керівників до працівників, діяльність яких пов’язана не із внутрішніми процесами, є те, що робочий час, витрачений на проекти повинен перевищувати 70% у кожному кварталі та загалом за фінансовий рік.

Таким чином, базуючись на отриманих даних про години, витрачені на проекти, готується та публікується щоквартальний звіт у розрізі підрозділів ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» про структуру використання робочого часу. Нижче на графіку (рис. 3.1.) можна побачити даний показник у динаміці за кожен квартал з 2016 по 2018 рік. Проаналізувавши наведені дані можна зробити висновок, що для показника характерна сезонність, оскільки у третьому кварталі кожного року

працівники мають використовують відносно найменше часу на проекту роботу. Це пов'язано із тим, що специфікою діяльності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» є орієнтація на клієнта, а надання аудиторських послу, які займають вагому частину у структурі, найбільш є актуальним у першому та четвертому кварталі, коли закінчується фінансовий рік у більшості українських компаній. Управлінці та відділ кадрів організації розуміють таку специфіку, тому найбільша кількість тренінгів та заходів припадає саме на цей період.

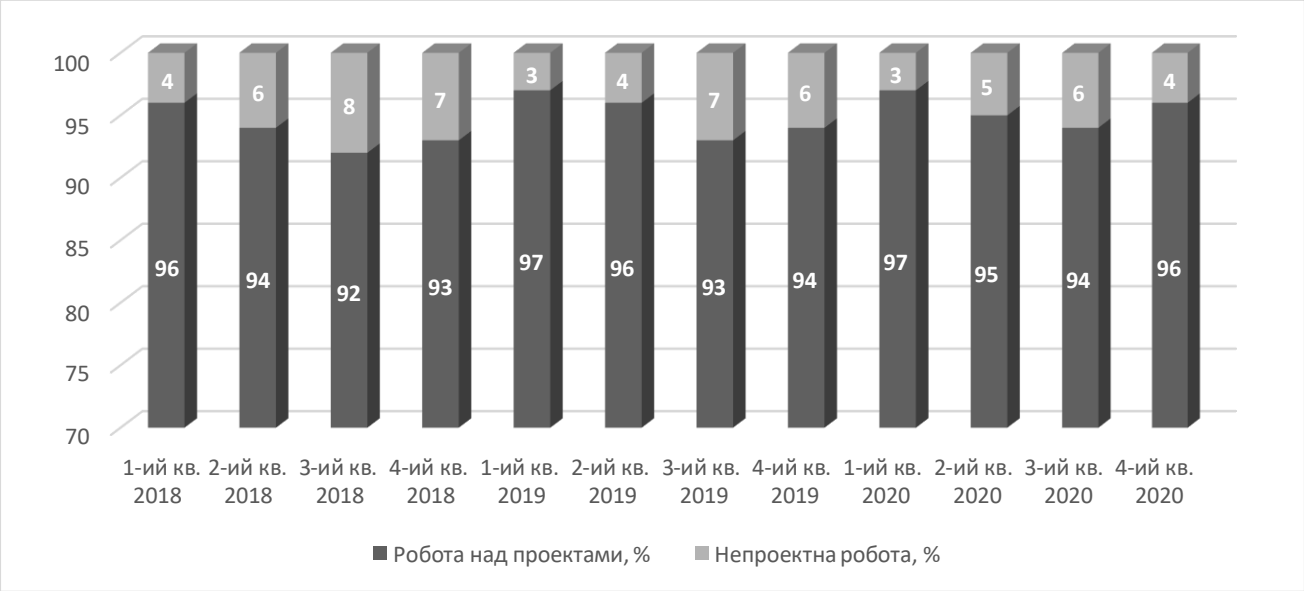

Рис. 3.1. Структура використання робочого часу працівниками, діяльність яких спрямована на роботу з клієнтами ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством

Таким чином, можна визначити, що працівники не мають достатньо часу для навчання та розвитку, хоча як зазначалось раніше, ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» активно та значено інвестує у цю сферу. Для розуміння того, скільки працівники витрачають часу на навчання, розглянемо структуру робочого часу, витраченого не на проекти за 2020 рік на рис. 3.2.

Специфікою корпоративної культури ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» є те, що працівники справді намагаються показати свій максимум у проектній роботі, а як результат не використовують усіх можливостей, які надає компанія. Зробивши таки й висновок, можна визначити, що не всі інвестиції в людський капітал використовуються ефективно.

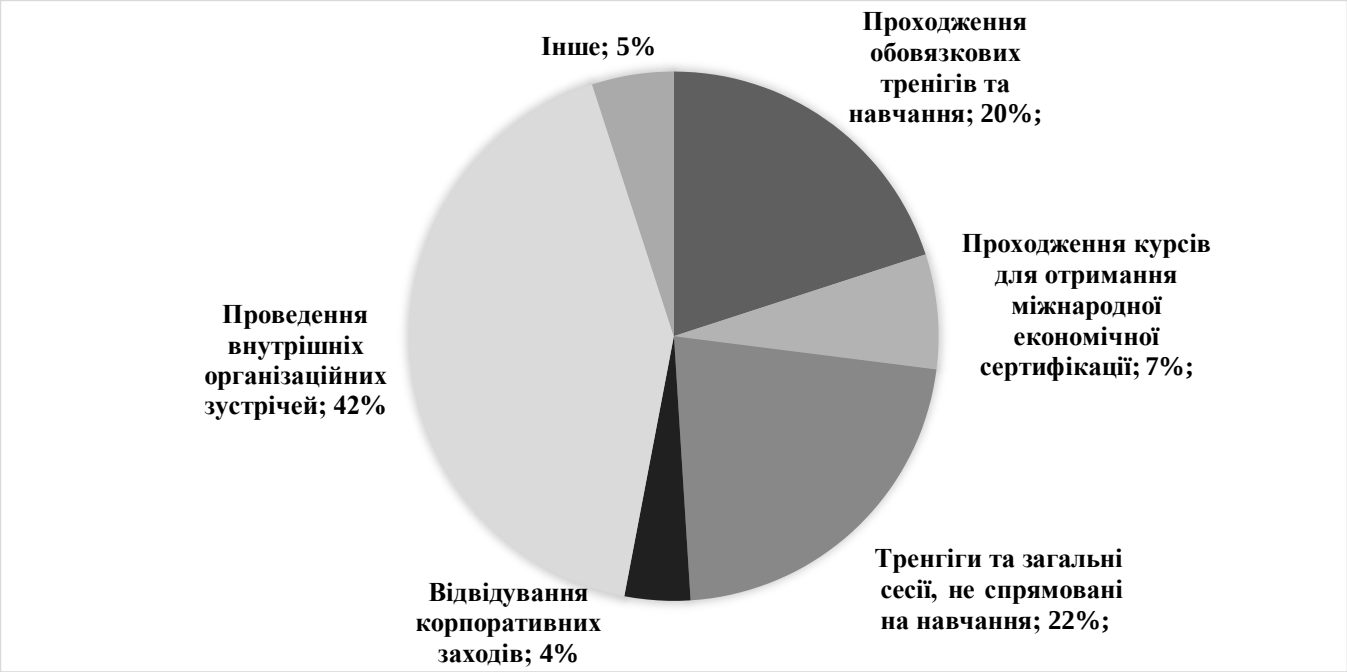

Рис. 3.2. Структура використання часу працівниками ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», спрямованого не на роботу з клієнтами у 2020 році

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством

Аналіз структури непроектного часу показав, що працівники не витрачають більшість годин на навчання, а на активну участь у внутрішній діяльності компанії. Також варто відзначити, що тренінги, які не є обов'язковими для проходження відвідуються меншим чином, ніж обов'язкові. Це можна пояснити тим, що більшу частину протягом року займає саме робота над клієнтським проектами, а витрачати додатковий час поза офісом мають бажання далеко не всі працівники.

Для підтвердження факту того, що інвестиції у навчання могли б приносити більше ефекту, не змінюючи при цьому сам обсяг інвестицій, можна навести

приклад, що у бюджет кожного тренінгу чи заходу закладається певна кількість осіб, які можуть його відвідати. Нижче на у табл. 3.1. наведено дані про основні навчальні заходи, які не носили обов'язкового характеру та були проведені у 2020 році та були відкриті як для працівників ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», так і для гостей, які є клієнтами компанії або планують ними стати.

Таблиця 3.1.

Порівняння планової та фактичної чисельності відвідувачів навчальних заходів ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» у 2020 році, осіб

	Чисельність відвідувачів освітніх заходів					
	Запланована			Фактична		
Основні освітні заходи	Працівники компанії	Особи, які не є працівниками	Всього	Працівники компанії	Особи, які не є працівниками	Всього
Літні інтенсиви	260	40	300	241	66	307
Міжнародні програми університету «Делойт»	120	120	240	74	131	205
Академія «Делойт»	100	200	300	69	224	293
Програма «Навчай для України»	45	10	55	40	12	52
Програма "The Big Audit Theory"	20	50	70	12	55	67
Податкова лабораторія «Делойт»	15	40	55	12	46	58
Проект "CFA Institute Research Challenge"	20	60	80	21	60	81
Хакатон «Львів очима нельвів'ян за сім днів»	15	35	50	14	34	48
проект "Deloitte Export Hub"	50	50	100	34	68	102

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством [74]

Проаналізувавши дані таблиці, можна зрозуміти, що працівники ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» відвідували необов'язкові освітні програми меншим

чином, ніж це планувала компанія. В той же час, більша активність спостерігалась серед інших зацікавлених сторін, тому інвестиції у такі заходи в будь-якому разі принесли ефект у вигляді нових клієнтів та проектів, які з'явились завдяки організації відкритих освітніх програм, що стали платформою для знайомства підприємства із представниками бізнесу в Україні.

На прикладі відкритих освітніх заходів, які проводяться компанією, було продемонстровано, що інвестиції саме у людський капітал підприємства могли принести більший результат, якщо таке навчання у такій формі відвідувала більша кількість працівників. Проте логічною причиною такою ситуації є те, що завантаженість робочого часу не дає такої широкої можливості долучатись до подібних заходів.

Таким чином було виявлено важливу проблему при здійсненні інвестицій в людський капітал, а саме неможливість працівниками користуватись тими ресурсами, в які інвестує компанія ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» через брак часу поза проектами. Як наслідок, виникає питання, що можна змінити для покращення даної ситуації не зменшуючи при цьому обсяг роботи на проектах та кількість клієнтів?

На нашу думку, одним із ключових факторів, який може вплинути на збільшення ефективності інвестування в людський капітал, може стати автоматизація бізнес-процесів. Поняття має на увазі під собою сукупність певних дій для досягнення поставленої мети. Кожен крок – це робота співробітника, на виконання якого витрачатися обсяг часу і сил.

Існує ряд завдань, які можуть виконувати сучасні програми, тим самим звільняючи людський ресурс підприємства від виконання рутинних дій. В результаті відбувається оптимізація процесів і збільшення ефективності команди в цілому.

Правильно організована робота – база для повноцінної діяльності. У кожній компанії налічується не один такий механізм. Зведення їх в єдине ціле,

структуризація і взаємодія між собою – завдання, що вимагає відповідального підходу та досвіду. У кожного процесу повинен бути відведений менеджер, який керує ним і відповідає за результат. Завдяки сучасним програмним розробкам багато кроки можна оптимізувати і спростити завдяки автоматизації.

Таким чином можна визначити, що інвестиції у автоматизацію бізнес-процесів, хоча і не прямо, але матимуть результативність не лише в інноваційній діяльності підприємства, але і принесуть значний вклад у розвиток людського капіталу тим, що дозволять працівникам мати можливість долучатись до освітніх платформ та більш повно використовувати усі ресурси, які надає компанія.

Крім того, що інвестування в автоматизацію бізнес-процесів стане підґрунтям для розвитку людського капіталу, як було зазначено вище, дана рекомендація матиме і інші переваги, які зазначені на рис. 3.3.

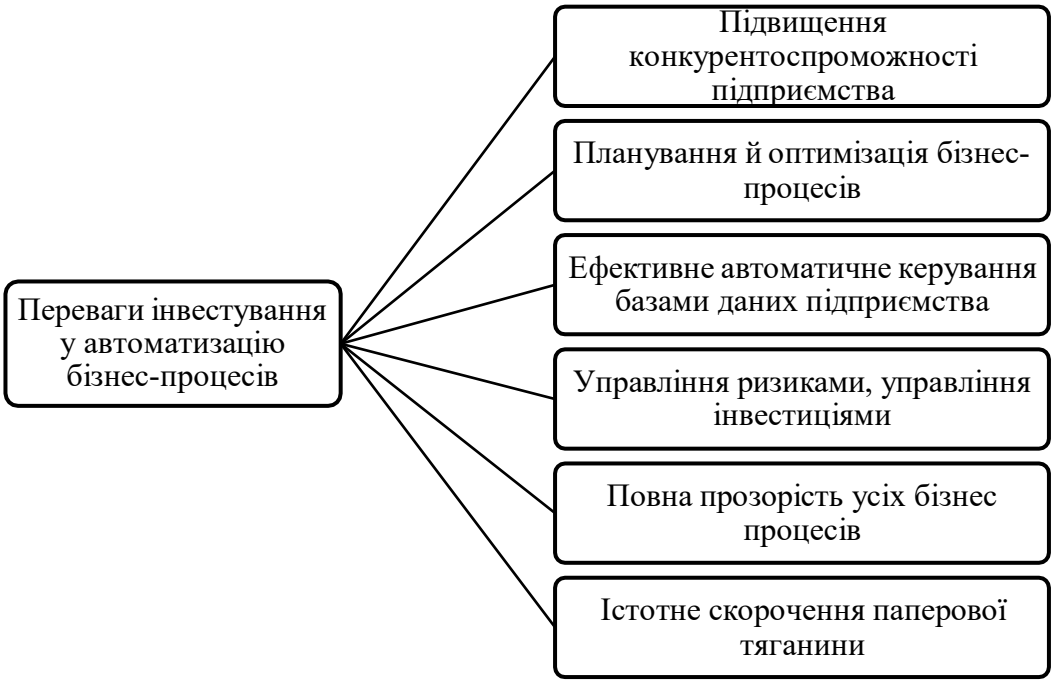

Рис. 3.3. Визначення основних переваги інвестування у автоматизацію бізнес-процесів

Джерело: складено автором самостійно

Також серед проблем, які були виявленні у колективі підприємства ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», було визначене те, що у щоденній рутинній роботі

працівники перестають відчувати свою приналежність до цілей та місії компанії. Звичайно, це негативне явище, проте чи може воно мати вплив на ефективність інвестування у людський капітал? На нашу думку, причинно-наслідковий зв'язок можна встановити при вирішенні зазначеної проблеми шляхом часткової ротації кадрів на підприємстві. Під ротацією персоналу розуміється: «…спрямоване і планомірне пересування працівника однієї посади на рівнозначну іншу всередині підрозділу підприємства або зміна його посадових обов'язків без зміни посади або переміщення співробітника в інший підрозділ на підприємстві…» . На нашу думку, для компанії ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» може бути доцільною ротація кадрів лише часткова , без зміни посади, лише у форму залучення працівників до вирішення задач інших підрозділів.

Перш за все, виникає питання, які найголовніші ресурси необхідні для здійснення такої форми ротації кадрів? Як було зазначено раніше, першою ціллю для впровадження такого нововведення повинна слугувати оптимізація робочого часу, який витрачається на проекти. Другою, на нашу думку, повинні бути проведені тренінги, для працівників перед ротацією у певний відділ. Таким чином, для упровадження даного нововведення необхідні інвестиції у автоматизацію бізнес-процесів для того, щоб працівники мали можливість мати доступ долучитись до цього процесу ротації, а також інвестиції у навчання щодо роботи за новими обв’язками.

Перед впровадженням ротації кадрів на підприємстві необхідно розуміти, які ділянки роботи можна залучити до цього процесу, адже при даному нововведені важливо зберегти одну з найважливіших цінностей ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», а саме відмінний сервіс.

Для дослідження того, які ділянки роботи та у яких відділах можна залучити до процесу часткової ротації кадрів на підприємстві, було проведено експертне опитування серед старших консультантів тих відділів, в яких, на нашу думку, найбільш доцільно буде впроваджувати дане нововведення. Ці зміни повинні

переслідувати дві принципові цілі. Перша з них - залучення працівників до роботи, яка безпосередньо стосується діяльності, яка спрямована на покращення корпоративної культури, визначення стратегії, досягнення цілей та місії компанії. Друга- ротація повинна давати можливість працівнику розвиватись у різних напрямах, здобувати нові навички та здібності, які потім можна буде використати у роботі з клієнтом.

Для здійснення часткової ротації кадрів було виділено основні ділянки (табл. 3.2.), до яких можна залучити працівників із інших відділів компанії.

Таблиця 3.2.

Визначення кількості годин роботи у відділах, які можуть бути передані іншим працівникам в процесі ротації кадрів ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»

Підрозділ	Кількість працівників у підрозділі	Середня кількість годин роботи відділу в рік	Тривалість роботи, яка можу бути залучена до процесу ротації, год	Частка годин роботи відділу, залучена до процесу ротації
Маркетинг	6	8910	660	7,41%
Управління ресурсами	2	3396	245	7,21%
Розробка стратегії	4	5704	149	2,61%
Пошук талантів	4	7032	682	9,70%
Оцінка та облік роботи персоналу	2	2508	140	5,58%
Організація публічних заходів	3	4576	258	5,64%
Навчання працівників	3	4909	497	10,12%
Інформаційне забезпечення працівників	2	2249	556	24,72%

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством

Проаналізувавши дані таблиці, яка була складена на думку експертів, яким виступали старші консультанти згаданих вище підрозділів, можна зробити висновок, що існує така робота, яку можна виконувати працівниками з мінімальною підготовкою у формі тренінгів. Для більш кращого розуміння, що саме може бути делеговано працівникам із інших відділів, розберемо завдання, які на думку експертів можуть бути передані, оскільки усі працівники ТОВ «Делойт енд Туш

ЮСК» живуть спільною метою та цінностями, тому виконання певних задач можуть із легкістю здійснити працівники інших відділів.

Яскравим прикладом делегування частини обов’язків може бути підрозділ маркетингу, де відкритими для процесу ротації можуть бути такі задачі:

– підготовка аналітики про діяльність відділу за період;
– розсилка електронних листів клієнтам про нові послуги компанії, заходи та тренінги;
– підтримка в адмініструванні процесів у підрозділі;
– робота з базою даних потенційних клієнтів компанії;
– допомога в організації планових заходів ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»;
– моніторинг зовнішніх бізнес-подій у галузі, в якій працював працівник до ротації;
– допомога в SMM діяльності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»;
– написання та редагування текстів для медіа: публікації, статті, інтерв'ю, колонки, релізи;
– підбір і запрошення ЗМІ на заходи компанії.

Також із наведених даних у таблиці можна побачити, що велику частку (24,72%) роботи підрозділу, який займається інформаційним забезпеченням працівників, можна делегувати особам із інших відділів у процесі ротації. Цю ситуацію можна пояснити тим, що працівники, які працюють за своєю спеціальністю і на практиці використовують свої знання при роботі з клієнтом, можуть також і аналізувати нові інформаційні виклики та аналізувати події та зміни в зовнішньому середовищі якісно та швидше, ніж це могли б робити інші, якщо інформація стосується того, з чим вони працюються кожного дня.

Серед наслідків проведення часткової ротації кадрів ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» можна виділити:

– зниження плинності персоналу через заохочення до різносторонньої роботи;

– оптимальне оновлення кадрового складу, у т. ч. забезпечення своєчасної підготовки резерву кадрів;

– підвищення лояльності та прихильності співробітників;

– зростання ступеня задоволеності працею працівників;

– зниження витрат на рекрутинг, селекцію й адаптацію персоналу;

– залучення персоналу до роботи з постійного поліпшення діяльності, у т. ч. в напрямах інноваційного розвитку;

– універсалізація і професійний розвиток співробітників як наслідок зниження монотонності в роботі;

– максимальне використання людського потенціалу працівників;

– можливість навчання працівників у випадках спорідненості спеціальностей;

– надання гнучкості організаційній структурі, у т. ч. за рахунок виявлення та усунення дублювання трудових функцій шляхом активного використання практики суміщення, а також забезпечення взаємозамінності співробітників у випадку хвороби, відпустки, відрядження тощо.

Зазначені фактори сприяють зростанню продуктивності праці, що в даний час є одним із пріоритетних напрямів забезпечення сталого економічного розвитку України. Ротацію персоналу може бути визначено як інструмент вирішення завдання збільшення продуктивності праці.

Зважаючи на те, що ротація може принести вагомий внесок у розвиток людського капіталу підприємства шляхом залучення працівників до роботи, яка може розвивати у них допоміжні навички та знання, її можна вважати інструментом для покращення людського капіталу підприємства. Проте для її впровадження необхідні інвестиції у автоматизацію бізнес-процесів, щоб працівники мали можливість втілити цей процес у життя в реальності.

3.2. Інвестування в автоматизацію бізнес-процесів як визначальний напрям підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку персоналу

Дослідивши резерви підвищення ефективності інвестування людський капітал важливим є визначення, чому саме інвестування у автоматизацію бізнес-процесів є найбільш вагомим рішенням, оскільки такі інвестиції скоріше можна класифікувати як ті, що мають вплив на інноваційну діяльність підприємства, але не на людський капітал. Дане твердження можна переглянути зважаючи на ситуацію, яка стала предметом дослідження у ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» та схематично відобразити для кращого візуального розуміння (рис. 3. 4.).

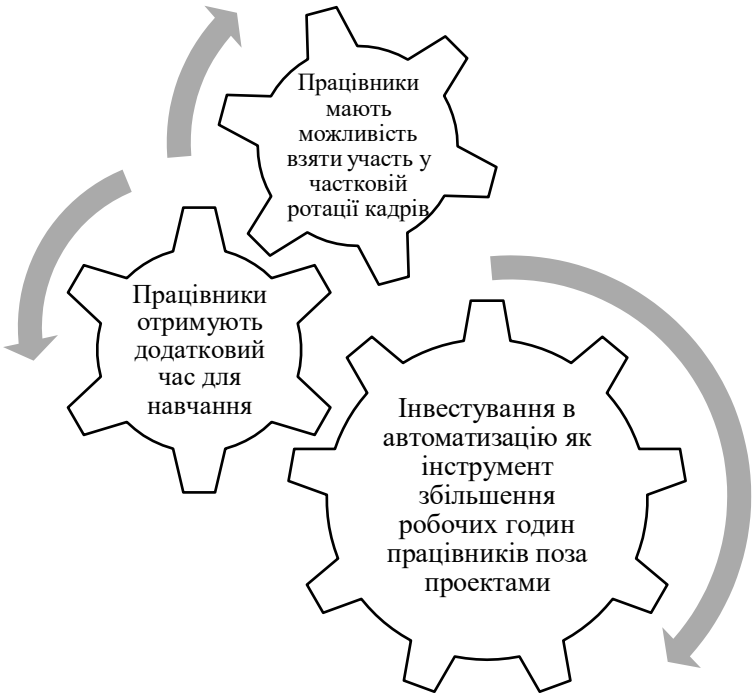

Рис. 3. 4. Взаємозв'язок між інвестуванням в автоматизацію бізнес-процесів та покращенні людського капіталу підприємства ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»

Джерело: складено автором самостійно

Визначивши важливість такого підґрунтя варто визначити, які сам напрями можуть бути передані у автоматизацію бізнес-процесів, адже на даний момент компанія досить активно і так використовує різні системи у своїй діяльності, що

спрощують навантаження на працівників. Це і внутрішня SAP система, яка регулює усі внутрішні процеси, так і програми, які спрямовані на роботу над проектами.

Завчаючи на те, що компанія є глобальною, то досить швидко поширюються всередині компанії ті програмні забезпечення, які були винайдені або придбані в одному регіоні на інші країни. Таким чином глобальний досвід поширюється та стає запорукою швидкого розвитку усіх компаній Deloitte у світі, проте, як зазначалось раніше, в Україні компанія має ряд особливостей і зосереджена саме на роботі, яка пов'язана з українським законодавством, економічними умовами та політичною ситуацією. Таким чином, далеко не всі рішення, які можна застосувати в інших офісах Делойту будуть актуальні для ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК».

При інвестиціях в автоматизацію бізнес-процесів варто зазначити, що вагоме місце посідають саме напрям розвитку штучного інтелекту та застосування його в роботі.

Варто зазначити, що бухгалтерський облік розглядається як ключова сфера впровадження технологій штучного інтелекту – про це повідомило 30% респондентів. Надання бухгалтерських послуг є однією із провідних послуг компанії, тому застосування штучного інтелекту є досить актуальним питанням.

Приблизно третина фінансових директорів не може оцінити довгостроковий вплив когнітивних технологій на можливості працевлаштування у фінансовій сфері. Фінансові директори вважають, що протягом наступних трьох років вплив таких технологій буде незначним. Вони також припускають, що через п'ять років когнітивні технології/технології штучного інтелекту та працівники, найімовірніше, доповнюватимуть можливості один одного. Проте прогнозується, що через 10 років робочі місця у сфері фінансів будуть замінені технологіями.

Найближчими роками бухгалтерську сферу чекають величезні зміни. Їх ключовими каталізаторами стануть технології блокчейну та штучного інтелекту. Іншими словами, якщо раніше бухгалтерські фірми для обробки даних і вирішення

подібних завдань надавали перевагу людям, то сьогодні компанії активно залучають не лише людську робочу силу, а й штучний інтелект.

Великі можливості штучного інтелекту у бухгалтерській сфері викликані його головною перевагою — здатністю обробляти величезні масиви інформації в найкоротші терміни. Це означає, що в перспективі штучний інтелект зможе самостійно готувати різну звітність — безумовно, максимально швидко. Варто зазначити, що найбільші аудиторські і фінансові компанії вже взяли на озброєння системи штучного інтелекту — це різні програми і додатки, що використовують різні когнітивні технології для певних підрахунків і аналізу даних. Хоча подібні технології поки що використовуються для вирішення вузьких завдань, але спектр їхніх можливостей з кожним роком розширюється.

Оскільки штучний інтелект покладається на код і програмування, він здатний повністю усунути помилки, які їхні колеги-люди не помітили б. Варто зазначити, що хоча штучний інтелект має можливість буквально здійснити революцію у галузі фінансів і бухгалтерського обліку, на сьогодні точаться суперечки про доцільність таких трансформацій.

Оскільки було визначено, що бухгалтерський облік - це один і найбільш перспективних ділянок роботи, де можна застосовувати штучний інтелект для автоматизації бізнес-процесів, то саме роботу податково-юридичного відділу ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», які безпосередньо працюють у цій сфері, буде розглянуто як приклад застосування інвестицій в цю сферу.

Зважаючи на людський фактор, така відповідальна робота бухгалтерів є напруженою та вимагає зосередженості та додаткового часу на самоперевірку. Як результат, було визначено, що працівники мають велике завантаження робочого часу та не мають можливості достатньо займатись саморозвитком. Програмні забезпечення звичайно допомагають у веденні обліку та виконанні рутинних задач, проте багато рішень доводиться приймати самостійно бухгалтерам, отримувати інформацію, оброблювати запити.

Для дослідження того, які ділянки роботи найбільше турбують працівників, які працюють із веденням обліку було опитано 28 експертів (табл. 3.3.), які є працівниками податково-юридичного відділу ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» та визначено, які напрями можуть бути вдосконалені шляхом автоматизації роботи.

Таблиця 3. 3.

Дослідження ділянок роботи спеціалістів із бухгалтерського обліку ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», які можуть бути автоматизовані

Ділянка роботи	Зміни в роботі, після впровадження автоматизації	Час, який витрачається на ділянку роботи, год/місяць	Час, який буде витрачатись після автоматизації, год/місяць
1	2	3	4
Комунікація з клієнтом, відповіді на запити	Впровадження чат-боту, який буде надсилати дані на запит клієнту про надання інформації на певну дату, а також надання відповідей на найбільш часті запитання	250	50
Отримання від клієнта необхідних даних	Застосування програми, яка буде самостійно надсилати за певним графіком запит про надання необхідної інформації для ведення обліку (менеджерам клієнта, брокерам, начальникам складу тощо)	65	15
Пошук інформації, щодо змін у законодавстві	Використання у роботі програми, яка буде пристосовувати самостійно до наявного програмного забезпечення зміни у формах подачі звітності	20	5
Завантаження звітів до податкових та статистичних органів	Усі звіти будуть формуватися на певну дату автоматично за графіком та надсилатись у контролюючий орган автономно	45	3
Робота із нарахуванням заробітної плати працівникам клієнта	Чат-бот для збору інформації від співробітників клієнта про лікарняні, відрядження та інші аспекти, які автоматично вноситимуть зміни до розрахунку заробітної плати	15	3
Комунікація з контрагентами клієнта щодо звірок інформації	Програма самостійно за графіком надсилає контрагентам акти звірок через електронну пошту, отримує їх, аналізує та інформує контрагента про розбіжності та робить запит на необхідну інформацію	30	5

Продовження таблиці 3. 3.

1	2	3	4
Комунікація із банком клієнта та валютним контролем	Програма місить базу даних про розрахунки з нерезидентами та у відповідності до здійснених оплат надсилає у банк відповідні документи за алгоритмом	15	1
Аналіз договорів та первинних документів	Впровадження бота-конструктора первинних документів, який перевіряє наявність усієї інформації на документах, аналізує її, вносить в систему, а також допомагає зробити документи стандартизованими	25	7
Всього		465	89

Джерело: складено автором самостійно на основі опитування експертів

На основі даних, наведених у таблиці, з'ясуємо яка частка годин роботи команди з ведення бухгалтерського обліку може бути оптимізована. У підрозділі, який займається наданням такого виду послуг працює 28 осіб, при чому, що в середньому за рік працівник на роботі 1 900 годин, то загалом за рік команда напрацьовує в середньому 53 200 годин. За результатами опитування, можна зробити висновок, що деякі ділянки роботи можуть в місяць оптимізувати час від 465 годин до 89, тобто зменшити витрати робочого часу на 376 годин на місяць, а за рік така економія становитиме 4 512 годин.

Попередньо було визначено, що в середньому робота на клієнта займає близько 95% робочого часу. Таким чином із 53 200 робочих годин, саме 50 540 годин будуть припадати на роботу на клієнта. Із них шляхом інвестування у автоматизацію бізнес процесів можна буде оптимізувати 4 512, тобто клієнтська робота становитиме 45 128 годин. Таким чином і зміниться співвідношення між проектною і непроектною роботою, а саме завантаженість працівників впаде до 0,84%. Звідси ми розуміємо, що працівники отримають додатковий час, який можна використати на навчання, у яке активне інвестує підприємство ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК».

Визначивши основні напрямки інвестування у автоматизацію бізнес-процесів, варто врахувати скільки коштів необхідно на реалізацію даної пропозиції.

Для дослідження обсягу інвестицій було проаналізовано ринок надання ІТ-послуг та визначено середню ціну за певний продукт (табл. 3.4.).

Таблиця 3. 4.

Визначення ринкових цін на купівлю або розробку програмних забезпечень для автоматизації бізнес-процесів

Спосіб автоматизації ділянок роботи спеціалістів із бухгалтерського обліку	Ціна за купівлю або розробку програмного забезпечення, грн
Впровадження чат-боту, який буде надсилати дані на запит клієнту про надання інформації на певну дату, а також надання відповідей на найбільш часті запитання	250 000
Застосування програми, яка буде самостійно надсилати за певним графіком запит про надання необхідної інформації для ведення обліку (менеджерам клієнта, брокерам, начальникам складу тощо)	9 000
Використання у роботі програми, яка буде пристосовувати самостійно до наявного програмного забезпечення зміни у формах подачі звітності	27 000
Усі звіти будуть формуватися на певну дату автоматично за графіком та надсилатись у контролюючий орган автономно	46 000
Чат-бот для збору інформації від співробітників клієнта про лікарняні, відрядження та інші аспекти, які автоматично вноситимуть зміни до розрахунку заробітної плати	10 000
Програма самостійно за графіком надсилає контрагентам акти звірок через електронну пошту, отримує їх, аналізує та інформує контрагента про розбіжності та робить запит на необхідну інформацію	96 000
Програма місить базу даних про розрахунки з нерезидентами та у відповідності до здійснених оплат надсилає у банк відповідні документи за алгоритмом	18 000
Впровадження бота-конструктора первинних документів, який перевіряє наявність усієї інформації на документах, аналізує її, вносить в систему, а також допомагає зробити документи стандартизованими	67 000
Всього	523 000

Джерело: складено автором самостійно на основі дослідження ринку

Таким чином загальний обсяг інвестицій у автоматизацію бізнес-процесів становитиме приблизно 523 тис. грн.

Підсумовуючи, у результаті впровадження автоматизації частини бізнес-процесів, працівники отримають час, який зможуть використати на навчання, яке

пропонує їм компанія. Оскільки попередньо досліджувалось, що ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» активно інвестує у навчання працівників та у бюджет заходів та тренінгів закладається більша кількість працівників, ніж їх відвідує насправді, тому інвестиції у навчання поки збільшувати не доцільно, оскільки проблема неефективного інвестування полягала у тому, що працівники не мали змоги відвідувати дані заходи та навчатись.

Для того, щоб з'ясувати чи будуть такі інвестиції загалом ефективними та принесуть компанії додатковий дохід, варто з'ясувати, які зміни відбудуться у команді з погляду людського капіталу.

Припустимо, що після оптимізації робочого часу, працівники почали більш активно долучатись до навчальних заходів та тренінгів. Як зазначалось раніше, працівники ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» щороку отримують звіт про оцінку їх роботи та цими результатами менеджмент компанії вибирає кого із працівників підняти на посаду вище. Вагомим чинником при цьому є те, наскільки працівник за рік розвивався, навчався та здобув нових навичок.

В результаті припускаємо, що після того, як працівники почнуть більше робочого часу витрачати на навчання, тим більше зростатимуть їхні здібності як професіоналів свої справи і за результатами року, вони зможуть піднятись на наступну сходинку у кар'єрі.

Для кращого розуміння, на думку експертів, якими виступив менеджмент команди з ведення бухгалтерського обліку, було складено табл. 3.5. , яка відображає зміни у структурі персоналу до та після проведення активного підвищення кваліфікації працівників.

Таблиця 3. 5.

Структура персоналу команди з ведення бухгалтерського обліку клієнтів ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»

Посада	Кількість осіб на посаді до навчання	Кількість осіб на посаді після навчання
Старший менеджер	1	1
Менеджер	2	3
Старший консультант	4	7
Консультант 3-го рівня	5	8
Консультант 2-го рівня	7	6
Консультант 1-го рівня	8	3
Інтерн	1	0

Джерело: складено автором самостійно на основі опитування експертів

З даних таблиці, можна зробити висновок, що працівники стануть більш кваліфікованими та консультантів вищого рівня у структурі команди стане більше. Як зазначалось раніше, рахунок на надані послуги, компанія виставляє клієнтам базуючись на кількості годин, витрачених на проект, а також від посади працівника, який був залучений до проекту. Також варто зважити нате, що заробітна плата кожного наступного рівня консультанта збільшується на 20%, що призведе до втрат підприємства, які необхідно враховувати (табл 3. 6.)

Таблиця 3. 6.

Зміни у місячному фонді оплати праці після підвищення кваліфікації працівників

Посада	Заробітна плата, грн	Кількість осіб на посаді до навчання	Фонд оплати праці до навчання, грн	Кількість осіб на посаді після навчання	Фонд оплати після навчання, грн
Старший менеджер	44 789,76	1	44 789,76	1	44 789,76
Менеджер	37 324,80	2	74 649,60	3	111 974,40
Старший консультант	31 104,00	4	124 416,00	7	217 728,00
Консультант 3-го рівня	25 920,00	5	129 600,00	8	207 360,00
Консультант 2-го рівня	21 600,00	7	151 200,00	6	129 600,00
Консультант 1-го рівня	18 000,00	8	144 000,00	3	54 000,00
Інтерн	15 000,00	1	15 000,00	0	-
Всього		28	683 655,36	28	765 452,16

Джерело: складено автором самостійно

Як видно із таблиці, заробітна плата працівників дещо збільшиться, що приведе до збільшення собівартості наданих послуг. Зазвичай компанія ставить собі за ціль досягнути рівня 50% рентабельності, тому у рахунку з'явитися ціна за послуги, яка буде вдвічі більшою фонду оплати праці, оскільки, зважаючи на специфіку діяльності компанії, саме це є основним і найбільш вагомим елементом собівартості. Тому на основі таблиці визначимо дохід команди із ведення бухгалтерського обліку компанії ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» до підвищення кваліфікації працівників та після.

Таким чином, дохід за рік команди із ведення бухгалтерського обліку до навчання становив 16 407 728, 60 грн., а після – 18 370 851,80 грн. Як результат, додатковий дохід становитиме 1 963 123,24 грн.

Для визначення того, чи були такі інвестиції у автоматизацію бізнес процесів, які дозволили провести навчання працівників доцільними, варто порівняти їх із витратами. Для визначення економічного результату інвестування за допомогою розрахунку показника ROI.

$$ROI = \frac{(1\,963\,123{,}24 - 523\,000)}{523\,000} * 100\% \approx 275\%$$

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

За отриманими результатами, можемо зробити висновок, що інвестувати людський капітал шляхом інвестицій в автоматизацію бізнес-процесів є дуже вигідним для ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», оскільки додатковий дохід, який принесуть ці інвестиції буде значно перевищувати втирати на реалізацію даного нововведення.

Потенціал використання штучного інтелекту та робототехніки полягає у знищенні рутинних завдань та створенні значущості для «унікально людських»

навичок працівників, що стає підґрунтям для розвитку людського капіталу підприємства.

Інноваційні технології сьогодення здешевлюються з кожним днем, всі надбання сучасності ще вчора були чимось примарним і не досяжним для всіх, а сьогодні, розвиток не стоїть на місці – і це вже доступні широкому колу й безпечні технології. Останні тенденції індустрії все більше набирають своїх обертів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було розкрито теоретичні засади сучасних концепцій управління персоналом організації та продемонстровано еволюцію підходів до тлумачення людських ресурсів. Зроблено висновки, що згідно сучасної концепції пріоритетним напрямком дослідження процесу розвитку підприємництва повинен стати розвиток кадрової складової. У роботі підкреслено, що станом на сьогодні можна спостерігати різні напрями і зміни ролі кадрових спеціалістів, а також зміни завдання, які стоять перед сучасним управлінця персоналом

В ході аналізу наукових джерел було досліджено важливість впливу трудової складової при визначенні конкурентоспроможності підприємства, адже саме людина безпосередньо поєднує у своїй праці всі елементи, виступаючи ядром у діяльності компанії

Після аналізу досліджень науковців та економістів-практиків, було обґрунтовано ефективність витрат на розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємств. Поруч із цим однозначно можна прийти до висновку, що при умовах конкурентного середовища на ринку зростання конкурентоздатності сучасної компанії повинне супроводжуватися значними інвестиціями у його людський капітал.

У роботі представлено результати аналізу організаційно-економічної та фінансово-економічної діяльність ТОВ «Делойт енд Туш Юкейніан Сервісез Компані» та було встановлено, що ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» є частиною світової організації, що надає послуги від ім’я глобального офісу на локальному рівні України. Делойт входить до «великої четвірки» аудиторських компаній. Делойт Туш Томацу діє відповідно до швейцарського законодавства, а кожна з її національних фірм є окремою і незалежною юридичною особою.

Поруч із цим було здійснено оцінку людського капіталу ТОВ «Делойт енд Туш Юкейніан Сервісез Компані» та продемонстровано напрямки розвитку

персоналу, на яких зосереджене керівництво компанії. Було доведено, що персонал - ключовий елемент не тільки бізнес-стратегії підприємства, а і його соціальної місії. Представники компанії переконані, що їхні співробітники здатні не лише сприяти успіхам компанії, а й вносити вклад в соціально-економічний розвиток України.

У дипломній роботі було визначено основні напрями розвитку людського капіталу у ТОВ «Делойт енд Туш Юкейніан Сервісез Компані». Поруч із цим серед проблемних питань виявлено надмірну кількість додаткових годин проведеної за роботою, що демотивує працівників, а також те, що у повсякденній рутинній роботі працівники не прозоро відчують свою приналежність до цілей та місії компанії.

За результатами дослідження шляхів покращення ефективності інвестування у людський капітал було визначено, що інвестиції у автоматизацію бізнес-процесів, хоча і не прямо, але матимуть результативність не лише в інноваційній діяльності підприємства, але і принесуть значний вклад у розвиток людського капіталу тим, що дозволять працівникам мати можливість долучатись до освітніх платформ та більш повно використовувати усі ресурси, які надає компанія. Поруч із цим доцільною також буде часткова ротація кадрів в середині компанії.

У роботі було доведено на прикладі ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК», що інвестицій в розвиток персоналу є доцільними та здатні приносити компанії додатковий дохід, зберігаючи при цьому один із найважливіших ресурсів – персонал підприємства.

Для досліджуваного підприємства людина виступає ключовим фактором зростання конкурентоспроможності на ринку та є її основним активом, адже якість послуг, які надає компанія напряму залежать від рівня кваліфікації працівників, їхніх навичок до комунікації з клієнтами та іншими супутніми вміннями, які презентують компанію на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арзамасова О. В. Побудова нової економіки: проблеми формування кадрового потенціалу України / О. В. Арзамасова // Наука й економіка. - 2014. - Вип. 4. - С. 150-156.

2. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 19 с.

3. Брюховецький Я.С., Іваненко Л.В. Сучасні тенденції інтелектуалізації праці на підприємствах в Україні. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених 159 (18-19 травня 2017 р.). Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. С. 18-19.

4. Васьківська К.В., Децик О.І. Інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва в системі бізнесадміністрування. Монографія/ За заг. ред. К. В. Васьківської. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2019. 192 с.

5. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 17. С. 224-229

6. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лєщин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с

8. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 15–21.

9. Геращенко І. О. Кадровий потенціал підприємства / І. О. Геращенко, С. В. Сорокіна, А. А. Пиркіна // Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 листопада 2017 р. – Львів : Львівський інститут МАУП, 2017. – С. 240-244.

10. Горячук В.Ф. Інвестиції у людський капітал та віддача від них. Економіка: реалії часу. – 2012. – № 1(2). – С. 34–39.

11. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с. (Укр. мов.)

12. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с. (Укр. мов.)

13. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. – Вип. 185. – С.160-172.

14. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнової. — К. : КНЕУ, 2015. — 222, [2] с.

15. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Тов-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.

16. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв’язок, оцінка, напрями розвитку / О. А. Грішнова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2014. - № 1. - С. 34. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5

17. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю. Соціальні інновації у трудових відносинах : сутність, види, проблеми реалізації в Україні // Демографія і соціальна економіка. 2013. — № 2 (20). — С. 167–178.

18. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : [Монографія] / О.Д. Гудзинський. С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

19. Гурочкіна В. В., Махортов Ю. О. Стратегічні напрями інклюзивного розвитку України. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 17. С. 35–44.

20. Дзямулич М. І. Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 2728 травня 2020 р). Харків : ХНУБА, 2020. С. 343-345.

21. Дзямулич М. І., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. Економічний форум. 2019. №3. С. 193-197. 4

22. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. №3. С.138-142.

23. Довгань Л.Є., Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. – 2015 – 231 с.

24. Долбнєва Д. В..Вплив COVID-19 на економіку країн світу. 2020 Світова економіка та міжнародні відносини. Проблеми економіки, 2020.No 1 (43), Стор.20-26

25. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

26. Єпіфанова І. Ю. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. , Тямушева В. М. Інноваційні технології в управлінні людським капіталом. Інфраструктура ринку. 2019. № 30. С. 125–131. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk

27. Єрмак А.В. Конкурентноздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) /А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України. – 2005. - №1. – С. 41- 44.

28. Захарова О.В. Інституційні аспекти формування процесу інвестування у людський капітал. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Вип. 37-3 (156). – Донецьк: ДонНТУ, 2009. – С. 165-172.

29. Захарова О.В. Розвиток класифікації показників оцінки ефективності інвестицій у людський капітал. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – №1 (3). – Том 2. – С.123-131

30. Захарова О.В. Розвиток освіти в Україні як головної складової інвестування у людський капітал. Вісник Донецького національного університету. – 2009. – Серія В. Економіка і право. Спецвипуск. – Т. 1. – С. 88-93.

31. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 284 с.

32. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств [текст]:монографія – Київ, 2015. – 280 с.

33. Кавецький В. В. Стратегія формування і розвитку інтелектуального капіталу шляхом збалансованих інвестицій. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту — 2010. — № 2(8). — С. 15—22.

34. Кавецький В.В. Класифікація компонентів та шляхи підвищення рівня людського капіталу підприємства. Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2011. – № 1. – С. 49-54.

35. Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2012. № 2. С. 50-53

36. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / А.І. Ковальська // Ефективна економіка. – 2015. – № 12

37. Ковтуненко Ю.В., Кавєріна С.Ю. Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 286- 291.

38. Красношапка В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12(1). С. 162-165

39. Кузьмін О.Є., Шахно А.Ю. Оцінка рівня розвитку людського капіталу України в умовах глобалізації. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 7–11.

40. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 112–118.

41. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. Вип. 1. С. 161-170

42. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — К., 2018. — 252 с.

43. Мартинова Л.Б. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу України. Вісник ЖДТУ. — 2017. — № 1 (79). — С. 157 — 160.

44. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія– Житомир : Полісся, 2015. – 564 с.

45. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія / Д.П. Мельничук. – Житомир: Полісся, 2015. – 564 с

46. Міщук І., Рибицький В., Рудницький С., Хомяк Ю., Апопій В. Організація торгівлі : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2017. 632 с.

47. Николюк О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Ж., 2017. 506 с

48. Ніколайчук М.В. Тенденції та закономірності управління людським капіталом суб'єктів господарювання. Економіка розвитку. — Харків. — 2012. — № 1 (61). — С. 63—68.

49. Новак І.М. Сучасні пріоритети інвестування людського капіталу в Україні. Зб. наук. праць Харківськ. нац. економіч. ун-ту „Управління розвитком". – 2006. – № 4. – С. 83-86

50. Новікова О.Ф., Шастун А.Д. Гідна праця в системі цілей сталого розвитку. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / за наук. ред. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2017. 504.

51. Офіційний веб сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

52. Панчишин Т.В. Інвестування людського капіталу — запорука модернізації економіки України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. — 2017. — Вип. 1 (2). — С. 99—104. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2017_1%282%29__17

53. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. — К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2013. — 466с.

54. Пуйда Г.В. Людський капітал підприємства: суть, місце та особливості оцінки. Modern Economics - 2018. - №10 - 108-114 с.

55. Пшенична Д. М., Хитра О. В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи. Принципи забезпечення розвитку підприємств в умовах змін ринкового середовища, 2017. Ч. 2. С. 50-53.

56. Сахненко О.І., Сахно І.В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №11. С.50-55

57. Семикіна М.В. Діагностика проблем, важелі активізації : монографія . – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с

58. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 37–45

59. Соколова О. С. Джерела інвестицій у людський капітал / О. С. Соколова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Випуск 174: В 2 т. Т.1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – С. 269-274.

60. Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 12

61. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів/ пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. — К.: Наш формат, 2018.-736 с.

62. Тарнавська, Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.

63. Тимошенко К. В. Аналіз методик оцінки людського капіталу на підприємстві / К. В. Тимошенко // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. – Харків: УкрДУЗТ, 2013. – Випуск №44. – С. 192-197

64. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. Міжнародний науковий журнал. Економіка суб'єктів господарювання. 2016. № 4. С. 62—73.

65. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. № 50. С. 245—248.

66. Чевганова В. Я. (2020) Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. Інфраструктура ринку, 41, 187-193.
67. Armstrong, M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organizational Performance Improvement. 13th ed. Kogan Page Limited, London, Philadelphia, New Delhi, 2014. 880 p.
68. Baker S. The complete idiots guide to Project Management / S. Baker, K. Baker. – USA : Alpha books, 1998. – 328 p.
69. Becker B. E. The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Per-formance / B. E. Becker, M. A. Huselid, S. D. Ulrich. – Harvard Busi-ness School Press : Boston – Mass., 2001. – 283 p.
70. Becker B. E. The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Per-formance / B. E. Becker, M. A. Huselid, S. D. Ulrich. – Harvard Busi-ness School Press : Boston – Mass., 2001. – 283 p.
71. Becker G. Investments in Human Capital : a theoretical analysis / G. Becker // Journal of Political economy. – University of Chicago Press. – Vol. 70. – 1962. – P. 12–25.
72. Becker G. Investments in Human Capital : a theoretical analysis / G. Becker // Journal of Political economy. – University of Chicago Press. – Vol. 70. – 1962. – P. 12–25.
73. Cleland D. I. Strategic Management of Teams / D. I. Cleland. – John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996. – 292 p.
74. Deloitte - official site Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/
75. Kerzner H. Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling / H. Kerzner. – [6th ed.]. – John Wiley & Sons, Inc., 1998. – 237 p.
76. Lewis J. P. Fundamentals of project management / J. P. Lewis. – American Management Association, 1997. – 420 p.

77. Mikoláš Z. Potential theory and innovation dynamics of enterprise / Zdeněk Mikoláš [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ue.katowice.pl/ uploads/media/17_Z. Mikolas_ Potential_theory_and_innovation.pdf

78. McConnell, Stanley L. Brue, Sean M. Flynn Campbell R. Economics: Principles, Problems, and Policies. McGraw-Hill, 1960

79. Mudor H., Tooksoon P. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. Journal of Economics and Behavioral Studies. 2011. Vol. 2, No. 2. P. 41–49

80. Mirabile R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. Training and Development. 1997.August. P. 73 – 77.

81. Popadinets, I., Andrusiv, U., Galtsova, O., Bahorka, M., Yurchenko N. Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects. Management Systems in Production Engineering. 2021. Vol. 29 Issue 2, pp. 120131

82. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. Human Resource Management 11th Edition NY, McGraw-Hill,2018, 350p.

83. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organiza-tions / T. A. Stewart. – N.Y. – L., Doubleday / Currency, 1997. – 325 p.

84. Statista Combined revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide from 2009 to 2020. Statista.

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
Підприємство ТОВ "ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСЕЗ КОМПАНІ" (найменування)	за ЄДРПОУ	25642478		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	390 453	417 778
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(270 033)	(211 394)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	120 420	206 384
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	35 208	8 779
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(109 955)	(175 843)
Витрати на збут	2150	(3 585)	(6 557)
Інші операційні витрати	2180	(7 315)	(24 438)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	34 773	8 325
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	4	1
Інші фінансові доходи	2220	2 205	2 786
Інші доходи	2240	75	137
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 122)	(326)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	35 935	10 923
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 471)	(1 967)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	29 464	8 956
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов`язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	29 464	8 956

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 968	4 709
Витрати на оплату праці	2505	177 895	209 076
Відрахування на соціальні заходи	2510	26 513	27 954
Амортизація	2515	9 224	11 128
Інші операційні витрати	2520	175 288	165 365
Разом	**2550**	390 888	418 232

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Заноза Євген Олексійович

Головний бухгалтер _____ Мельничук Вікторія Олександрівна

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
за ЄДРПОУ	25642478		

Підприємство ТОВ "ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСЕЗ КОМПАНІ"
(найменування)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2020 р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	282 286	229 339
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	744	1 950
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	190 027	215 888
Надходження від повернення авансів	3020	149	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 213	5 309
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	638	3 889
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(122 413)	(70 086)
Праці	3105	(142 499)	(166 227)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(25 706)	(26 691)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(90 923)	(95 924)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(6 435)	(3 874)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(48 672)	(49 971)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(35 816)	(42 079)
Витрачання на оплату авансів	3135	(1 246)	(55 388)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(6 455)	(7 807)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	86 815	34 252
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	90	165
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	1	3
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	79 000	15 200
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(3 205)	(8 764)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(95 950)	(55 100)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	-20 064	-48 496
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	66 751	-14 244
Залишок коштів на початок року	3405	97 162	125 085
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	22 782	(13 679)
Залишок коштів на кінець року	3415	186 695	97 162

Керівник _____ **Заноза Євген Олексійович**

Головний бухгалтер _____ **Мельничук Вікторія Олександрівна**

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство ТОВ "ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСЕЗ КОМПАНІ"	за ЄДРПОУ	25642478
Територія Голосіївський р-н м Києва	за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування	за КВЕД	69.20

Середня кількість працівників 331

Адреса, телефон вулиця Жилянська, буд. 48, 50А, м. КИЇВ, 01033 4909000

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 014	1 001
первісна вартість	1001	2 479	1 893
накопичена амортизація	1002	1 465	892
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	20 901	16 773
первісна вартість	1011	48 495	52 725
знос	1012	27 594	35 952
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3	1
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	177	-
Відстрочені податкові активи	1045	668	763
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**22 763**	**18 538**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	27 386	15 911
Виробничі запаси	1101	40	37
Незавершене виробництво	1102	27 346	15 874
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20 362	21 770
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 662	2 181
з бюджетом	1135	-	1 784
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	1 784
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	2 622	98
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	80 913	121 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 093	170
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	125 085	97 162
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	125 085	97 162
Витрати майбутніх періодів	1170	3 909	3 763
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	10 893	4 005
Усього за розділом II	**1195**	**275 925**	**267 844**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**298 688**	**286 382**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60	60
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	15	15
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	211 750	220 706
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**211 825**	**220 781**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 990	2 853
розрахунками з бюджетом	1620	7 827	4 898
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 681	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	64 536	24 142
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	4 242	29 063
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	5 208	4 586
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестрахування	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	60	59
Усього за розділом III	**1695**	**86 863**	**65 601**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**298 688**	**286 382**

Керівник Заноза Євген Олексійович

Головний бухгалтер Мельничук Вікторія Олександрівна

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

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
за ЄДРПОУ	25642478		

Підприємство **ТОВ "ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСЕЗ КОМПАНІ"**
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	417 778	393 798
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(211 394)	(163 414)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	206 384	230 384
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 779	4 143
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(175 843)	(187 660)
Витрати на збут	2150	(6 557)	(5 816)
Інші операційні витрати	2180	(24 438)	(6 027)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 325	35 024
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	1	2
Інші фінансові доходи	2220	2 786	6 427
Інші доходи	2240	137	159
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(326)	(276)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10 923	41 336
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 967)	(7 470)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 956	33 866
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	8 956	33 866

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 709	3 432
Витрати на оплату праці	2505	209 076	182 058
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 954	23 682
Амортизація	2515	11 128	9 782
Інші операційні витрати	2520	165 365	143 963
Разом	**2550**	418 232	362 917

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	1000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	1000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	33 866,00000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	33 866,00000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник Заноза Євген Олексійович

Головний бухгалтер Мельничук Вікторія Олександрівна

			КОДИ
		Дата	01.01.2019
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСЕЗ КОМПАНІ"	за ЄДРПОУ	25642478
Територія	м.Київ, Голосіївський р-н	за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування	за КВЕД	69.20

Середня кількість працівників: 315
Адреса, телефон: 01033 м. Київ, вул. Жилянська, будинок 48,50А, +38044 4909000
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	v
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	774	1 014
первісна вартість	1001	1 618	2 479
накопичена амортизація	1002	(844)	(1 465)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	21 661	20 901
первісна вартість	1011	41 068	48 495
знос	1012	(19 407)	(27 594)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	6	3
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	492	177
Відстрочені податкові активи	1045	432	668

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	23 365	22 763
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	32 354	27 386
Виробничі запаси	1101	43	40
Незавершене виробництво	1102	32 311	27 346
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 093	20 362
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	738	2 662
з бюджетом	1135	2 454	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 454	0
з нарахованих доходів	1140	4 573	2 622
із внутрішніх розрахунків	1145	60 150	80 913
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	181	2 093
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	164 080	125 085
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	164 080	125 085
Витрати майбутніх періодів	1170	3 537	3 909
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	8 754	10 893
Усього за розділом II	1195	291 914	275 925
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	315 279	298 688

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60	60
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	15	15
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	177 884	211 750
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Усього за розділом I	1495	177 959	211 825
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	2 696	4 990
розрахунками з бюджетом	1620	4 708	7 827
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1 681
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
одержаними авансами	1635	76 418	64 536
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	48 014	4 242
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	5 435	5 208
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	49	60
Усього за розділом III	1695	137 320	86 863
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	315 279	298 688

Керівник Заноза Є. О.

Головний бухгалтер Мельничук В.О.

			КОДИ
		Дата	01.01.2019
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСЕЗ КОМПАНІ"	за ЄДРПОУ	25642478

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	393 798	311 646
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(163 414)	(125 059)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	230 384	186 587
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4 143	15 258
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(187 660)	(184 313)
Витрати на збут	2150	(5 816)	(8 428)
Інші операційні витрати	2180	(6 027)	(7 494)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	35 024	1 610
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	2	2

Інші фінансові доходи	2220	6 427	12 083
Інші доходи	2240	159	506
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(204)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(276)	(842)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	41 336	13 155
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 470	-2 351
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	33 866	10 804
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	33 866	10 804

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 432	3 335
Витрати на оплату праці	2505	182 058	162 023
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 682	18 032
Амортизація	2515	9 782	6 078
Інші операційні витрати	2520	143 963	135 826
Разом	2550	362 917	325 294

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 000	1 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 000	1 000