

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Костюк Анжела Вікторівна

Кваліфікаційна робота

**На тему: «Аутстафінг як організаційна модель кадрового забезпечення
організації»**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.В. Костюк

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Рибалко Ірина Вікторівна,

Доктор філософії з менеджменту

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на дослідження аутстафінгу як організаційної моделі кадрового забезпечення та розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності його застосування в діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування аутстафінгу як організаційної моделі кадрового забезпечення та оцінка ефективності його застосування в діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» з подальшою розробкою пропозицій щодо вдосконалення аутстафінгових процесів.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Джі Ес Стаффінг» у сфері кадрового забезпечення.

Предметом дослідження є особливості та ефективність застосування аутстафінгу як організаційної моделі кадрового забезпечення в діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг».

Для досягнення мети в роботі досліджено теоретичні засади аутстафінгу, визначено його сутність та економічну природу, а також місце серед сучасних моделей кадрового забезпечення. Проаналізовано нормативно-правове регулювання аутстафінгу в Україні та зарубіжний досвід його застосування. Проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг», зокрема організації системи управління персоналом та ефективності використання аутстафінгу як основної моделі кадрового забезпечення. Виявлено проблеми та обмеження у застосуванні аутстафінгу. На основі отриманих результатів запропоновано напрями вдосконалення аутстафінгових процесів та обґрунтовано їх економічну й організаційну ефективність.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Ключові слова: аутстафінг, управління персоналом, кадрове забезпечення, HR-послуги, гнучкі форми зайнятості, ефективність, організаційна модель.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at studying outstaffing as an organizational model of personnel provision and at developing scientifically grounded recommendations for improving the efficiency of its application in enterprise activities.

The purpose of the qualification work is to substantiate outstaffing as an organizational model of personnel provision and to assess the effectiveness of its application in the activities of “G S Staffing” LLC, followed by the development of proposals for improving outstaffing processes.

The object of the study is the activity of “G S Staffing” LLC in the field of personnel provision.

The subject of the study is the features and effectiveness of the application of outstaffing as an organizational model of personnel provision in the activities of “G S Staffing” LLC.

In order to achieve the stated purpose, the theoretical foundations of outstaffing were investigated, its essence and economic nature were defined, and its place among modern models of personnel provision was determined. The regulatory and legal framework governing outstaffing in Ukraine, as well as foreign experience in its application, were analyzed. A comprehensive analysis of the activities of “G S Staffing” LLC was carried out, including the organization of its personnel management system and the assessment of the effectiveness of outstaffing as the core model of personnel provision. The main problems and limitations in the application of outstaffing were identified. Based on the results obtained, a set of measures aimed at improving outstaffing processes was proposed and their economic and organizational efficiency was substantiated.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

Keywords: outstaffing, personnel management, personnel provision, HR

services, flexible forms of employment, efficiency, organizational model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АУТСТАФІНГУ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	9
1.1. Сутність та економічна природа аутстафінгу в системі управління персоналом	9
1.2. Місце аутстафінгу серед сучасних моделей кадрового забезпечення організації	16
1.3. Нормативно-правове регулювання аутстафінгу в Україні та зарубіжний досвід його застосування	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖІ ЕС СТАФФІНГ» ЯК ПРОВАЙДЕРА АУТСТАФІНГОВИХ ПОСЛУГ	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Джі Ес Стаффінг» та основні напрями його діяльності.....	30
2.2. Організація системи управління персоналом у ТОВ «Джі Ес Стаффінг» ...	38
2.3. Аналіз ефективності аутстафінгу як основної організаційної моделі кадрового забезпечення клієнтів компанії.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ АУТСТАФІНГУ В ТОВ «ДЖІ ЕС СТАФФІНГ»	55
3.1. Виявлення проблем та обмежень у застосуванні аутстафінгу в діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг»	55
3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення аутстафінгових процесів та сервісів компанії.....	60
3.3. Оцінка економічної та організаційної ефективності запропонованих заходів.....	69
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного стану та зумовлених ним міграційних процесів і структурних змін в економіці України підприємства стикаються з проблемою забезпечення безперервності діяльності при одночасному зниженні витрат і мінімізації ризиків, пов'язаних із трудовими відносинами. Це актуалізує пошук ефективних форм організації праці, серед яких поширеними є аутсорсинг, фріланс та аутстафінг.

На відміну від аутсорсингу, який передбачає передачу функцій зовнішньому виконавцю, та фрілансу, що характеризується епізодичною взаємодією з виконавцями, аутстафінг дозволяє підприємству зберігати оперативний контроль над персоналом при одночасному виведенні працівників за межі штатного розпису. Це забезпечує поєднання гнучкості управління трудовими ресурсами та оптимізації витрат в умовах нестабільності.

Водночас в українській практиці використання аутстафінгу супроводжується низкою проблем, зокрема правовою невизначеністю, ризиками податкового регулювання, недостатньою методичною базою щодо оцінки його ефективності та обмеженим досвідом адаптації до кризових умов.

Таким чином, наукова проблема дослідження зумовлена необхідністю розробки напрямів підвищення ефективності використання аутстафінгу як інструменту кадрового забезпечення, що дозволить підприємствам адаптуватися до умов нестабільності, оптимізувати витрати та знизити ризики, пов'язані з трудовими відносинами.

Об'єкт дослідження – діяльність ТОВ «Джі Ес Стаффінг» у сфері кадрового забезпечення.

Предмет дослідження – особливості та ефективність застосування аутстафінгу як організаційної моделі кадрового забезпечення в діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг».

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні аутстафінгу як організаційної моделі кадрового забезпечення та оцінці ефективності його застосування в

діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» з подальшою розробкою пропозицій щодо вдосконалення аутстафінгових процесів.

Для досягнення мети в роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність та економічну природу аутстафінгу та дослідити його місце серед сучасних моделей кадрового забезпечення організації;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання аутстафінгу в Україні та узагальнити зарубіжний досвід його застосування;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» та дослідити особливості організації системи управління персоналом;
- здійснити аналіз ефективності аутстафінгу як основної організаційної моделі кадрового забезпечення клієнтів компанії;
- виявити проблеми та обмеження у застосуванні аутстафінгу;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення аутстафінгових процесів та оцінити економічну і організаційну ефективність пропонованих заходів.

Інформаційне забезпечення дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини. Крім того, використано наукові праці вітчизняних авторів з питань аутстафінгу, електронні ресурси, а також фінансову звітність та внутрішню інформацію щодо кадрового забезпечення і системи управління персоналом ТОВ «Джі Ес Стаффінг».

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання сформульованих теоретичних положень, аналітичних висновків та запропонованих рекомендацій для оптимізації аутстафінгових процесів у діяльності підприємств. Запропоновані підходи можуть бути застосовані ТОВ «Джі Ес Стаффінг» для підвищення ефективності кадрового забезпечення клієнтів, зниження адміністративних витрат, удосконалення організації роботи з персоналом та підвищення якості надання послуг.

Крім того, результати дослідження можуть бути використані іншими підприємствами, що працюють у сфері аутстафінгу та управління персоналом, для формування більш гнучкої кадрової політики, мінімізації організаційних і

правових ризиків, а також підвищення загальної конкурентоспроможності на ринку праці. Отримані висновки також можуть бути корисними у навчальному процесі при викладанні дисциплін, пов'язаних з управлінням персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АУТСТАФІНГУ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1.1. Сутність та економічна природа аутстафінгу в системі управління персоналом

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується суттєвими трансформаціями у сфері зайнятості, що зумовлені процесами глобалізації, цифровізації та зростанням динамічності бізнес-середовища. Традиційні форми організації праці поступово поступаються місцем більш гнучким моделям, які передбачають варіативність трудових відносин, мобільність робочої сили та адаптивність до швидких змін ринкової кон'юнктури. У зв'язку з цим поширення набувають нові форми зайнятості, зокрема дистанційна робота, фріланс, проєктна зайнятість, а також моделі залучення персоналу, що виходять за межі класичних трудових відносин [1, с. 6].

В Україні трансформація системи зайнятості має свої специфічні особливості, зумовлені як економічними, так і соціально-політичними чинниками. Зокрема, повномасштабна війна спричинила значні структурні зміни на ринку праці, включаючи релокацію бізнесу, скорочення робочих місць у окремих галузях та одночасне зростання попиту на гнучкі форми організації праці. У таких умовах підприємства змушені шукати нові підходи до управління персоналом, що дозволяють оптимізувати витрати, знизити ризики та забезпечити безперервність діяльності. Однією з таких форм виступає аутстафінг, хоча рівень його розвитку в Україні залишається дискусійним і потребує додаткового аналізу.

Необхідно зазначити, що, незважаючи на зростання інтересу до даного явища як у наукових колах, так і в практиці господарювання, у сучасній економічній літературі відсутній єдиний усталений підхід до трактування поняття «аутстафінг». Різноманітність підходів до визначення сутності

аутстафінгу зумовлена багатогранністю даного явища, яке перебуває на перетині трудових, економічних та правових відносин. Одні науковці розглядають дане поняття як форму залучення персоналу поза межами штатної структури підприємства, інші – як різновид посередницьких послуг на ринку праці, а також як механізм оптимізації витрат або інструмент гнучкого управління трудовими ресурсами. Така варіативність підходів свідчить про відсутність єдиного концептуального бачення даної категорії та потребу в її подальшому теоретичному осмисленні.

З огляду на зазначене, доцільним є узагальнення та систематизація існуючих наукових підходів до визначення поняття «аутстафінг» з метою виявлення їх спільних та відмінних рис, а також визначення ключових характеристик даного явища. Для цього в таблиці 1.1 наведено трактування поняття «аутстафінг», запропоновані різними науковцями.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «аутстафінг» у науковій літературі

Автор	Визначення
1	2
Артюхіна М.В. [2]	«Аутстафінг – це залучення для роботи над проєктом позаштатного спеціаліста».
Ачкасова О.В. [3, с. 26]	«Аутстафінг за своєю суттю, є аутсорсингом одразу декількох функцій, а саме, рекрутингу, кадрового діловодства, ведення бухгалтерії, нарахування та виплати заробітної плати, соціального забезпечення тощо».
Гавловська Н. І., Якимець Ю. [6]	«Аутстафінг – це інструмент управління персоналом, що дозволяє компанії регулювати чисельність штату шляхом фактичного "виведення" власного робітника з працевлаштуванням до іншої компанії-провайдеру».
Гаврилюк І. [7]	«Під аутстафінгом слід розуміти інструмент управління персоналом, який дозволяє підприємству використовувати працю найманих працівників без їх включення до власного штату».
Данило С.І., Данило А.І. [9, с. 34]	«Аутстафінг є формою організації зайнятості, за якої працівники виконують роботу на користь підприємства-замовника, але юридично підпорядковані іншому роботодавцю».
Кафтан Н., Мазур Н. [15, с. 34]	«Аутстафінг є одним з найефективніших способів зниження витрат бізнесу, дана технологія є своєрідною «орендою» персоналу сторонньою компанією на визначений проміжок часу».

Продовження табл. 1.1

1	2
Колінько Н.І., Шутка С.Є. [17, с. 66]	«Аутстафінг визначається як форма гнучкої зайнятості, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища шляхом використання позаштатного персоналу».
Шевчук Н. В., Гункевич М.Б. [40, с. 30]	«При аутстафінгу одна компанія надає своїх співробітників іншій для виконання робіт, у тому числі на певний строк, тобто передбачається передача фахівців, а не кінцевого результату».

Джерело: складено автором на основі опрацювання наукових джерел

Аналіз наведених у таблиці 1.1 визначень дозволяє зробити висновок про наявність різних підходів до трактування сутності аутстафінгу залежно від наукової позиції авторів.

Зокрема, Артюхіна М.В., Ачкасова О.В., а також Данило С.І. і Данило А.І. розглядають аутстафінг як форму організації трудових відносин, акцентуючи увагу на розмежуванні формального та фактичного роботодавця. У їхніх підходах ключовим є те, що працівник юридично оформлений в одній компанії, але фактично виконує роботу в іншій, що відображає базову тристоронню природу аутстафінгу.

Водночас Гавловська Н. І., Якимець Ю., а також Шевчук Н. В. і Гункевич М.Б. розглядають аутстафінг як форму взаємодії суб'єктів ринку праці або механізм передачі працівників між компаніями. У цих визначеннях акцент зміщується на організаційний характер відносин між провайдером і замовником, однак менш чітко розкривається правова та управлінська специфіка моделі.

Гаврилюк І. та Колінько Н.І., Шутка С.Є. трактують аутстафінг як інструмент гнучкого управління персоналом, що дозволяє підприємствам регулювати чисельність працівників відповідно до змін зовнішнього середовища. Такий підхід підкреслює управлінську функцію аутстафінгу, проте не повною мірою враховує його правову природу.

Окремо слід виділити підхід Кафтан Н. та Мазур Н., які визначають аутстафінг переважно як інструмент оптимізації витрат бізнесу та своєрідну

«оренду персоналу». Це трактування відображає економічну доцільність моделі, однак є звуженим, оскільки не охоплює організаційні та правові аспекти.

Таким чином, можна зробити висновок, що у науковій літературі аутстафінг розглядається з різних позицій – правової, управлінської та економічної. Водночас жодне з визначень не є комплексним, що обумовлює необхідність формування цілісного підходу до його трактування як багатофункціональної моделі управління персоналом.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу наукових підходів до трактування поняття «аутстафінг», доцільно зазначити, що його сутність не може бути повною мірою розкрита в межах лише одного підходу, оскільки дане явище поєднує економічні, організаційні та правові аспекти. Це обумовлює необхідність формування комплексного визначення, яке б враховувало ключові характеристики даного поняття як сучасної форми організації трудових відносин.

З урахуванням зазначеного, під аутстафінгом доцільно розуміти організаційно-економічну модель кадрового забезпечення підприємства, що базується на передачі функцій формального роботодавця спеціалізований компанії-провайдеру при одночасному збереженні за підприємством-замовником функцій оперативного управління та використання трудового потенціалу працівників у власній господарській діяльності.

Вивчення сутності, економічної природи та особливостей застосування цієї моделі дозволяє визначити її потенційні переваги й обмеження, а також сформулювати науково обґрунтовані підходи до використання аутстафінгу в практиці управління персоналом. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню адаптивності підприємств до нестабільного зовнішнього середовища та забезпеченню їх конкурентоспроможності.

Важливим елементом теоретичного обґрунтування аутстафінгу є виокремлення його основних характеристик, які дозволяють чітко ідентифікувати дану модель у системі сучасних трудових відносин та

відмежувати її від суміжних форм організації праці (рис. 1.1).

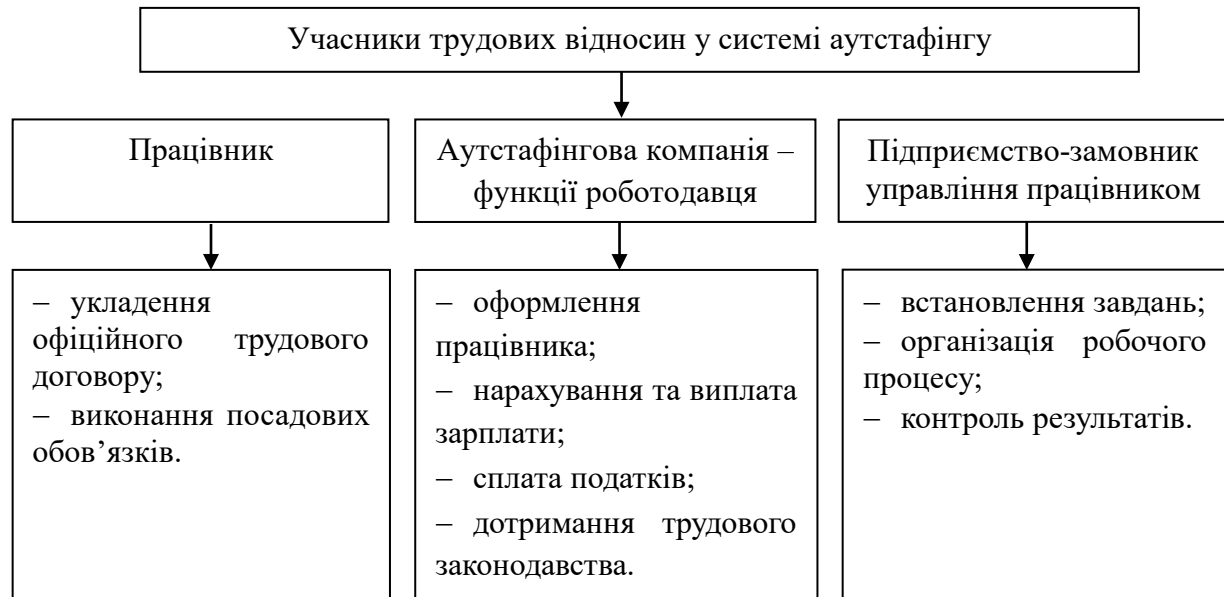


Рис. 1.1 Учасники трудових відносин у системі аутстафінгу

Джерело: складено автором самостійно

Фундаментальною характеристикою аутстафінгу, що відрізняє його від інших форм організації зайнятості, є розмежування юридичного та фактичного роботодавця. У межах даної моделі формується тристороння система відносин, за якої працівник перебуває у формальних трудових відносинах із компанією-провайдером, однак фактично виконує трудові функції на користь та під управлінням підприємства-замовника.

1. Розподіл функцій між суб'єктами моделі.

Компанія-провайдер виконує роль офіційного роботодавця та забезпечує повний комплекс кадрового адміністрування [22]. До її функцій належить оформлення трудових відносин відповідно до вимог законодавства, ведення кадрової документації, нарахування та виплата заробітної плати, здійснення податкових відрахувань, а також забезпечення соціальних гарантій працівників (відпустки, лікарняні, інші виплати). Таким чином, провайдер виконує адміністративно-правову функцію та забезпечує відповідність трудових процесів нормативним вимогам.

Підприємство-замовник, у свою чергу, зосереджується на організації та

управлінні безпосереднім трудовим процесом [38]. Воно визначає зміст роботи, формує виробничі завдання, розподіляє обов'язки між працівниками, організовує робочі місця та здійснює контроль за результатами виконання. Такий поділ дозволяє підприємству-замовнику концентруватися на основній господарській діяльності, не витрачаючи ресурси на кадрове адміністрування.

У результаті формується функціональна модель, у якій адміністративні та правові обов'язки відокремлюються від операційного управління персоналом, що підвищує загальну ефективність використання трудових ресурсів.

2. Економічна сутність аутстафінгу.

Економічна природа аутстафінгу полягає у зміні структури витрат підприємства та способу їх обліку [35, с. 257]. У традиційній моделі витрати на персонал мають переважно постійний характер, оскільки підприємство утримує штат незалежно від рівня виробничого навантаження. Використання аутстафінгу дозволяє перевести значну частину цих витрат у змінну форму, яка залежить від фактичного обсягу залучених послуг.

З точки зору фінансового управління це проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, підприємство не здійснює прямих розрахунків із фондами соціального страхування за кожного працівника, оскільки ці зобов'язання інтегровані у вартість послуг провайдера. По-друге, витрати на персонал відображаються як оплата зовнішніх послуг, що спрощує структуру бухгалтерського обліку. По-третє, це забезпечує більш гнучке планування витрат та прибутку в межах фінансової моделі підприємства.

Додатково важливим є те, що така модель дозволяє підприємству ефективніше контролювати рівень податкового навантаження та уникати перевищення граничних показників чисельності персоналу, що особливо актуально для компаній, які використовують спрощені системи оподаткування.

3. Управлінська гнучкість та зниження ризиків.

Однією з ключових переваг аутстафінгу є підвищення гнучкості управління персоналом [24]. Підприємство-замовник отримує можливість оперативно змінювати кількість залучених працівників відповідно до коливань

попиту або виробничих потреб без необхідності проходження складних процедур найму чи скорочення персоналу.

Окремо слід відзначити зниження кадрових і юридичних ризиків [30]. Усі питання, пов'язані з оформленням трудових відносин, соціальними гарантіями, звільненнями та можливими трудовими спорами, перебувають у відповідальності компанії-провайдера. Це суттєво зменшує навантаження на підприємство-замовника та мінімізує ризики виникнення конфліктних ситуацій із працівниками або контролюючими органами. Загалом, аутстафінг формує для підприємства більш стабільне та передбачуване правове середовище у сфері управління персоналом.

Отже, аутстафінг слід розглядати як комплексну модель організації трудових відносин, яка поєднує розподіл юридичних і операційних функцій між різними суб'єктами. Його застосування дозволяє підприємству підвищити гнучкість управління персоналом, оптимізувати структуру витрат та знизити рівень адміністративних і правових ризиків. У сукупності це забезпечує перехід до більш адаптивної моделі управління трудовими ресурсами, орієнтованої на потреби сучасного ринку.

Важливо відмітити, що як модель організації трудових відносин аутстафінг має як переваги та недоліки, які слід розглядати окремо для підприємства-замовника та для працівника. Виявлення цих особливостей дозволяє оцінити доцільність впровадження даної моделі та розробити ефективну кадрову політику підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки аутстафінгу

Суб'єкт	Переваги	Недоліки
1	2	3
Підприємство-замовник	– зниження витрат на управління персоналом; – підвищення гнучкості кадрової політики; – можливість швидкого залучення спеціалістів; – зменшення адміністративного навантаження.	– обмежений рівень контролю за працівником; – залежність від надійності аутстафінгової компанії; – можлива низька лояльність персоналу.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Працівник	– спрощений доступ до працевлаштування; – можливість участі у різних проєктах; – набуття досвіду роботи в різних організаціях.	– нижчий рівень соціальної захищеності; – можлива нестабільність зайнятості; – обмежені можливості кар'єрного зростання.

Джерело: складено автором на основі [15; 19, с. 174; 36, с. 30]

Як бачимо з таблиці 1.2, аутстафінг забезпечує підприємству-замовнику значні економічні та організаційні переваги. Зокрема, зниження витрат на управління персоналом і підвищення гнучкості дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність діяльності. Водночас існують певні обмеження: контроль за працівником частково зменшується, а підприємство-замовник залежить від компетентності та надійності аутстафінгової компанії.

Для працівника аутстафінг відкриває нові можливості для професійного розвитку та залучення до різноманітних проєктів. Проте одночасно виникають ризики, пов'язані з нижчим рівнем соціальної захищеності, можливими перебоями в зайнятості та обмеженими перспективами кар'єрного росту у межах підприємства-замовника.

Таким чином, застосування аутстафінгу потребує зваженого підходу, врахування як економічних, так і соціальних аспектів, що дозволяє максимізувати переваги та мінімізувати негативні наслідки для всіх учасників трудових відносин.

1.2. Місце аутстафінгу серед сучасних моделей кадрового забезпечення організації

Сучасні організації стикаються з високою динамікою ринку праці, технологічними змінами та підвищеною конкуренцією. У таких умовах

ефективне управління персоналом потребує гнучких і адаптивних підходів. Саме тому підприємства використовують різні моделі кадрового забезпечення, що дозволяють поєднувати контроль за працівниками, гнучкість чисельності персоналу та оптимізацію витрат.

Серед сучасних форм зайнятості виділяються такі моделі:

Аутсорсинг – передача окремих функцій або процесів сторонній організації на договірних засадах [10, с. 36]. Він дозволяє підприємству зосередитися на ключових бізнес-процесах і скоротити витрати на непрофільні функції. Наприклад, бухгалтерія, ІТ-підтримка або логістика можуть виконуватися зовнішньою компанією [22]. Основна перевага – зниження адміністративного навантаження та концентрація на стратегічних завданнях.

Фріланс – гнучка форма праці, що забезпечує виконання проєктів незалежними фахівцями без укладання постійного трудового договору [5, с. 406]. Фріланс дозволяє швидко залучати необхідних експертів, але рівень соціальної захищеності та стабільності працівника низький. Така форма зайнятості часто застосовується у творчих, ІТ та консалтингових сферах.

Тимчасова зайнятість – працівники залучаються на обмежений період для виконання конкретних завдань або сезонної роботи [4, с. 423]. Це дозволяє оперативно регулювати чисельність персоналу відповідно до коливань попиту чи пікових навантажень і зберігати контроль протягом дії контракту.

Лізинг персоналу – передача працівників у тимчасове користування іншій організації, при цьому юридичний роботодавець зберігає відповідальність за оформлення та оплату праці [34, с. 258]. Лізинг персоналу дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців без збільшення власного штату та адміністративного навантаження.

Аутстафінг у цьому контексті займає особливе місце як гібридна модель, що поєднує переваги прямих трудових відносин і гнучких форм зайнятості [10, с. 36]. Потреба в аутстафінгу зумовлена зростанням вимог до оперативності управління персоналом у динамічних ринкових умовах, необхідністю оптимізації витрат на адміністрування трудових відносин, підвищенням

юридичних та кадрових ризиків при прямому найму великої кількості працівників, а також прагненням підприємств поєднати контроль за виконанням роботи з гнучкістю чисельності персоналу.

Отже, сучасні моделі кадрового забезпечення демонструють перехід до гнучких, адаптивних і комбінованих форм організації праці, де аутстафінг виступає ефективним інструментом балансування між контролем, ефективністю та мінімізацією адміністративного навантаження.

Важливо зазначити, що для оцінки ефективності та доцільності використання тієї чи іншої моделі важливо порівнювати їх за ключовими критеріями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння сучасних моделей кадрового забезпечення за ключовими критеріями

Критерій	Модель				
	Аутсорсинг	Фріланс	Тимчасова зайнятість	Лізинг персоналу	Аутстафінг
Юридичний роботодавець	Стороння організація	Працівник самостійно	Підприємство-замовник або агентство	Компанія-лізингодавець	Аутстафінгова компанія
Хто керує працівником	Компанія-провайдер	Самостійно	Підприємство-замовник	Підприємство-замовник	Підприємство-замовник
Місце виконання роботи	На підприємстві-замовнику або у провайдера	Віддалено / за домовленістю	На підприємстві-замовнику	На підприємстві-замовнику	На підприємстві-замовнику
Рівень контролю	Помірний	Низький	Високий	Високий	Високий
Гнучкість	Висока	Висока	Середня	Середня	Висока
Адміністративне навантаження	Низьке	Низьке	Середнє	Середнє	Низьке
Юридичні ризики	Помірні	Високі	Середні	Середні	Низькі

Джерело: складено автором на основі [10, с. 40; 19, с. 178; 24]

Результати порівняння моделей дозволяють комплексно оцінити їхні переваги та обмеження за ключовими критеріями управління персоналом. Насамперед відмінності проявляються у розподілі функцій юридичного

роботодавця та управління працівниками. Так, в умовах аутсорсингу юридичним роботодавцем виступає стороння організація, яка одночасно здійснює управління персоналом, що дає можливість підприємству-замовнику зосередитися на кінцевому результаті без залучення до операційного контролю [36, с. 243]. Натомість у фрілансі працівник повністю самостійно організовує свою діяльність, що забезпечує високий рівень автономності, проте обмежує можливості контролю з боку замовника та знижує рівень соціальної захищеності [31, с. 145]. У моделях тимчасової зайнятості та лізингу персоналу спостерігається змішаний підхід, коли формальним роботодавцем виступає агентство або лізингодавець, однак фактичне керування трудовим процесом здійснюється підприємством-замовником. Аутстафінг у цьому аспекті поєднує зазначені характеристики, оскільки юридичні функції покладаються на аутстафінгову компанію, тоді як контроль за виконанням трудових обов'язків залишається за замовником [39].

Суттєві відмінності також спостерігаються щодо місця виконання роботи та рівня контролю. Зокрема, аутсорсинг і фріланс передбачають можливість віддаленого виконання завдань або їх реалізацію на стороні виконавця, що знижує рівень прямого контролю. Водночас тимчасова зайнятість, лізинг персоналу та аутстафінг орієнтовані на виконання роботи безпосередньо на підприємстві-замовнику, що забезпечує високий рівень операційного контролю. При цьому аутстафінг дозволяє досягти оптимального балансу між контролем та зручністю управління, оскільки підприємство фактично керує персоналом без необхідності виконання формальних функцій роботодавця.

Аналіз гнучкості моделей свідчить про те, що фріланс та аутсорсинг забезпечують високий рівень адаптивності, дозволяючи швидко залучати необхідні ресурси для виконання окремих завдань або проєктів. Натомість тимчасова зайнятість і лізинг персоналу характеризуються відносно нижчою гнучкістю через необхідність дотримання внутрішніх процедур і координації між сторонами [20]. Аутстафінг у цьому контексті поєднує переваги зазначених моделей, забезпечуючи можливість оперативного масштабування персоналу

при збереженні високого рівня керованості трудовими процесами [19, с. 176].

Окремої уваги заслуговує порівняння моделей за рівнем адміністративного навантаження та юридичних ризиків. Аутсорсинг і фріланс дозволяють зменшити адміністративні витрати, однак можуть супроводжуватися підвищеними юридичними ризиками через обмежений контроль за виконавцями. Тимчасова зайнятість і лізинг персоналу, навпаки, потребують більшого рівня організаційного супроводу трудових відносин. У свою чергу, аутстафінг забезпечує мінімізацію адміністративного навантаження та зниження юридичних ризиків, оскільки всі формальні аспекти працевлаштування, включаючи кадрове діловодство та нарахування виплат, здійснюються спеціалізованою компанією.

Більш детальний порівняльний аналіз аутсорсингу і аутстафінгу наведено в додатку А.

Важливо також зазначити, що аутстафінг сьогодні широко застосовується у різних галузях економіки завдяки своїй гнучкості та здатності поєднувати контроль за працівниками з мінімізацією адміністративного навантаження. Практичне використання цієї моделі можна розглянути за кількома напрямками:

1. Сфера інформаційних технологій та високотехнологічні компанії. У галузі розробки програмного забезпечення аутстафінг де-факто став стандартом формування проєктних команд. Це зумовлено необхідністю оперативного залучення розробників, тестувальників та аналітиків під конкретні замовлення без розширення постійного штату організації. Ключовою перевагою тут виступає збереження підприємством-замовником повного контролю над архітектурою коду, методологією розробки та якістю виконання завдань. При цьому аутстафінгова компанія бере на себе складні юридичні аспекти, пов'язані з міжнародним оподаткуванням, соціальними гарантіями та кадровим діловодством [7]. Така конфігурація є критично важливою для масштабування команд під час пікових навантажень або реалізації короткострокових інноваційних проєктів.

2. Виробничий сектор та промислові підприємства. На заводах та

фабриках аутстафінг виступає інструментом адаптації до коливань ринкового попиту та сезонності виробництва. Модель дозволяє залучати робітників на певні зміни або періоди інтенсифікації виробничих процесів, уникаючи при цьому складних процедур зміни штатного розпису. Підприємство-замовник концентрується на дотриманні стандартів якості та техніки безпеки, здійснюючи прямий нагляд за роботою персоналу, тоді як аутстафінгова компанія адмініструє трудові відносини [2]. Це дозволяє виробникам швидко нарощувати обсяги випуску продукції у періоди високої кон'юнктури ринку без довгострокових зобов'язань перед найманими працівниками.

3. Сфера обслуговування, ритейл та логістична діяльність. Для складських комплексів, торговельних мереж, кур'єрських служб та кол-центрів характерною є висока плинність кадрів та нерівномірність робочого навантаження. Аутстафінг у цьому секторі дозволяє оперативно забезпечувати об'єкти необхідною кількістю лінійного персоналу [8]. Завдяки високому рівню операційного контролю замовник забезпечує стабільно високу якість сервісу, водночас делегуючи провайдеру всі питання щодо пошуку, оформлення та заміни працівників. Це особливо зручно для компаній, чия діяльність залежить від святкових розпродажів або сезонних логістичних потоків, де швидкість кадрового маневрування безпосередньо впливає на прибутковість.

4. Консалтинговий сектор та проєктно-орієнтовані організації. У сфері професійних послуг аутстафінг застосовується для залучення експертів із вузькою спеціалізацією на обмежений часовий інтервал [12]. Це дозволяє консалтинговим компаніям формувати унікальні експертні групи під специфічні запити клієнтів, не утримуючи дороговартісних фахівців у штаті на постійній основі. Замовник повністю контролює хід дослідження або розробку стратегії та фінальний інтелектуальний продукт, а всі юридичні формальності, пов'язані з контрактуванням та виплатою гонорарів, залишаються зоною відповідальності аутстафінгової компанії.

5. Міжнародний бізнес та транскордонна діяльність. Окремим динамічним напрямом є використання аутстафінгу міжнародними компаніями,

що виходять на нові національні ринки [14, с. 116]. Замість тривалого та капіталомісткого процесу реєстрації представництва чи дочірнього підприємства, іноземний інвестор може найняти локальний персонал через професійного аутстафінгового провайдера. Це дозволяє компанії розпочати операційну діяльність у стислі терміни, забезпечуючи повну відповідність місцевому трудовому та податковому законодавству без ризику правових помилок. Такий підхід мінімізує входні бар'єри для капіталу та забезпечує високу мобільність бізнес-структур у глобальному масштабі.

Отже, вибір аутстафінгу в будь-якій галузі базується на критичному співвідношенні двох факторів: необхідності операційного контролю та потреби у зниженні адміністративних ризиків. У галузях із високим рівнем інтелектуальної складової (консалтинг, ІТ) аутстафінг стає інструментом утримання знань, тоді як у трудомістких галузях (виробництво, логістика) він виконує роль регулятора чисельності. Таким чином, місце аутстафінгу в системі управління організацією визначається його універсальністю як механізму, що адаптується під специфічні потреби конкретного сектора економіки, забезпечуючи при цьому незмінну ефективність кадрового менеджменту.

Необхідно також зазначити, що аутстафінг у сучасних організаціях виконує не лише вузькоспеціалізовану операційну, а й комплексну стратегічну функцію, безпосередньо інтегруючись у загальну стратегію інноваційного та ринкового розвитку підприємства. Завдяки впровадженню аутстафінгу компанії отримують можливість оперативно масштабувати кадровий потенціал у відповідь на волатильність ринкового середовища, що дозволяє безперешкодно виходити на нові географічні та продуктові ринки, а також реалізовувати наукоємні проєкти, які потребують залучення вузькопрофільних фахівців на обмежений період.

Ключова стратегічна перевага аутстафінгу полягає у специфічній архітектурі розподілу повноважень: підприємство-замовник утримує контроль над фактичним виконанням завдань та інтелектуальними результатами праці,

тоді як увесь масив юридичних, фінансових та адміністративних зобов'язань делегується спеціалізованому провайдеру [2]. Таке поєднання дозволяє вищому керівництву організації зосередити обмежені управлінські ресурси на стратегічних цілях, мінімізуючи часові та фінансові витрати на рутинне кадрове адміністрування.

У системі кадрового забезпечення аутстафінг ідентифікується як високоефективна проміжна модель, що розташована на перетині класичного аутсорсингу та прямого штатного найму [18, с. 66]. Вона гармонізує глибинну інтеграцію працівників у внутрішні корпоративні процеси та культуру замовника з максимальною гнучкістю чисельності персоналу. Ця властивість трансформує аутстафінг із технічного методу найму на дієвий стратегічний інструмент, який дозволяє організації нівелювати кадрові ризики, оптимізувати структуру витрат на персонал та підтримувати високий рівень адаптивності до непередбачуваних змін глобальної ринкової кон'юнктури.

Окрім цього, стратегічна роль аутстафінгу проявляється у формуванні моделі «легкої організації», де капіталізація компанії зростає не за рахунок збільшення кількості штатного персоналу, а завдяки ефективному управлінню потоками компетенцій. Це дає змогу підприємству зберігати високу інвестиційну привабливість, демонструючи високі показники виробітку на одного штатного працівника, одночасно оперуючи значно більшим фактичним обсягом людського капіталу через партнерські угоди з аутстафінговими провайдерами.

Отже, порівняльний аналіз показує, що на відміну від інших моделей, аутстафінг дозволяє ефективно управляти персоналом без збільшення адміністративного навантаження, що робить його доцільним для використання в різних галузях економіки. Його застосування сприяє підвищенню адаптивності організації, оптимізації кадрових процесів і забезпеченню ефективності трудової діяльності.

1.3. Нормативно-правове регулювання аутстафінгу в Україні та зарубіжний досвід його застосування

Важливим аспектом функціонування аутстафінгу є його нормативно-правове регулювання, оскільки саме законодавча база визначає можливості застосування цієї моделі, рівень захисту працівників та межі відповідальності сторін трудових відносин. Особливості правового середовища безпосередньо впливають на масштаби поширення аутстафінгу та ефективність його використання в практичній діяльності підприємств.

Трудове законодавство України характеризується відсутністю прямої дефініції терміну «аутстафінг», що зумовлює використання суміжних юридичних конструкцій для легалізації цієї моделі [21, с. 234]. Основним регуляторним механізмом виступає інститут наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в іншого роботодавця, що регулюється нормами цивільного, господарського, податкового та трудового права.

Ключовим актом, що легалізує діяльність аутстафінгових компаній, є Закон України «Про зайнятість населення». Згідно зі статтею 39 цього Закону, діяльність суб'єктів господарювання, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця, є правомірною за умови дотримання визначених вимог [27].

Важливою правовою новелою останніх років став Закон №2623-IX, який остаточно скасував застарілу та фактично недіючу вимогу щодо отримання спеціальних дозволів на таку діяльність. Замість дозвільної системи впроваджено декларативний принцип: провайдер зобов'язаний бути внесений до Переліку суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні та здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в іншого роботодавця. Ведення цього переліку здійснює Державна служба зайнятості [26].

У системі фіскального регулювання аутстафінг ідентифікується через

термін «послуга з надання персоналу». Відповідно до підпункту 14.1.183 Податкового кодексу України, це господарська або цивільно-правова угода, за якою виконавець (резидент або нерезидент) направляє у розпорядження замовника одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених угодою функцій [25].

Така чітка податкова кваліфікація дозволяє підприємству-замовнику:

- відносити витрати на оплату послуг до складу валових витрат;
- не включати залучений персонал до розрахунку середньооблікової чисельності штатних працівників (що критично для дотримання лімітів перебування на певних групах єдиного податку);
- оптимізувати адміністративні витрати на нарахування заробітної плати та сплату ЄСВ, оскільки ці функції залишаються за провайдером [16, с. 237].

Важливим складником правової легітимізації відносин аутстафінгу є належне оформлення господарського договору між провайдером та замовником. Оскільки об'єктом договору є послуга з надання персоналу, документ має чітко розмежовувати предмет договору від класичного підряду. Зокрема, у договорі необхідно фіксувати не кінцевий результат роботи (як у договорі про надання послуг), а сам процес надання фахівців відповідної кваліфікації у розпорядження замовника.

Юридична практика підтверджує, що для мінімізації ризиків перекваліфікації відносин у прямі трудові, договір має містити положення про:

- порядок заміни спеціаліста у разі його хвороби або відпустки;
- механізм контролю за якістю виконання функцій, що не дублює посадові інструкції штатного персоналу;
- чіткий перелік документів, що підтверджують факт надання послуги (акти здачі-приймання, звіти про відпрацьований час тощо).

Попри те, що фактичне управління трудовим процесом здійснює замовник, юридичним роботодавцем залишається аутстафінгова компанія. Це накладає на провайдера обов'язки, визначені ст. 39 Закону «Про зайнятість населення»:

- принцип рівної оплати. Забороняється спрямовувати працівників до замовника, якщо він не забезпечує їм рівень оплати праці, не нижчий за той, який отримують штатні працівники за виконання аналогічної роботи;

- заборона перешкоджання найму. Провайдер не має права забороняти працівнику укладати трудовий договір безпосередньо із замовником у майбутньому;

- колективно-договірне регулювання. Направлення працівників можливе лише за умови, що це передбачено колективним договором провайдера або погоджено з представниками трудового колективу [27].

Окрім того, ст. 39 Закону «Про зайнятість населення» містить пряму заборону на надання персоналу тим підприємствам-замовникам, які протягом останнього року проводили масові скорочення штату або мають шкідливі умови праці, що не підтверджені результатами атестації робочих місць [27].

Важливо зазначити, складність правового регулювання охорони праці в системі аутстафінгу зумовлена специфікою статі 31 Закону України «Про охорону праці», яка покладає відповідальність за безпеку на фактичного роботодавця. У тристоронній моделі виникає колізія: провайдер (юридичний роботодавець) зобов'язаний провести інструктаж та застрахувати працівника, проте він не має фізичного доступу до робочого місця замовника для контролю безпеки [28].

Для вирішення цієї суперечності в практичній діяльності підприємств застосовується делегування повноважень. Замовник бере на себе зобов'язання забезпечити безпечні умови на об'єкті, надати засоби індивідуального захисту та провести первинний інструктаж на робочому місці. У разі настання нещасного випадку комісія з розслідування повинна включати представників обох компаній, що має бути заздалегідь закріплено у цивільно-правовій угоді між сторонами. Такий підхід дозволяє уникнути правового вакууму та забезпечити конституційне право працівника на безпечні умови праці.

Аналіз правозастосовної практики показує, що одним із головних ризиків при використанні аутстафінгу в Україні є перекваліфікація цих відносин

органами Держпраці у фактичний допуск до роботи без оформлення трудового договору. Це трапляється, якщо замовник безпосередньо видає накази про відпустки або застосовує дисциплінарні стягнення до орендованого персоналу.

З метою уникнення фінансових санкцій (штрафів), суб'єкти господарювання повинні суворо дотримуватися принципу управлінського дистанціювання: всі адміністративні рішення стосовно працівника мають проходити через менеджмент компанії-провайдера. Це підтверджує тезу про те, що аутстафінг в Україні – це не лише економічна стратегія, а й складна юридична процедура, що потребує високого рівня кваліфікації HR-департаменту та юридичної служби.

Міжнародна практика функціонування ринку праці свідчить, що аутстафінг еволюціонував від стихійного посередництва до одного з найбільш регульованих секторів економіки. Фундаментом глобального регулювання виступає Конвенція МОП № 181 «Про приватні агентства зайнятості», яка легалізувала тристоронню модель відносин, проте залишила за національними урядами право встановлювати конкретні обмеження задля недопущення дискримінації працівників [29].

У межах Європейського Союзу правове регулювання досягло найвищого рівня уніфікації завдяки Директиві 2008/104/ЄС. Ключовим постулатом цього документа є принцип «рівного поводження», згідно з яким базові умови праці та зайнятості тимчасових працівників мають бути не гіршими за ті, що застосовуються до штатних працівників підприємства-замовника [11].

Детальний розгляд Директиви 2008/104/ЄС дозволяє виокремити фундаментальний принцип рівного поводження, який Україна зобов'язалася імплементувати в межах Угоди про асоціацію. Згідно з цим принципом, тимчасові працівники мають право на доступ до загальних благ замовника нарівні зі штатним персоналом. Це стосується не лише оплати праці, а й доступу до об'єктів соціальної інфраструктури.

Більше того, європейське законодавство вимагає від замовника інформувати аутстафінговий персонал про наявність вакантних посад на

підприємстві, щоб забезпечити їм ті ж можливості для кар'єрного зростання, що й постійним працівникам. Для України адаптація цих норм є викликом, оскільки вітчизняне трудове законодавство наразі не містить подібних розширених соціальних гарантій для залучених фахівців.

Особливий інтерес становить досвід Німеччини щодо аутстафінгу, де закон AÜG впроваджує жорстке ліцензування. Провайдери зобов'язані кожні 6 місяців подавати звіти до Федерального агентства з праці, а порушення ліміту перебування працівника в одного замовника (понад 18 місяців) призводить до автоматичного виникнення трудових відносин безпосередньо із замовником, що є потужним запобіжником проти прихованої постійної зайнятості [13].

Американська модель, навпаки, базується на концепції Professional Employer Organization (PEO) та інституті «спільного роботодавця» [32]. У США регулювання зосереджене не на обмеженні термінів, а на диференціації цивільно-правової відповідальності. Модель PEO передбачає повну передачу адміністративного управління персоналом спеціалізованій організації, при цьому операційне управління залишається за клієнтом. Такий підхід стимулює мобільність капіталу та дозволяє малим підприємствам отримувати доступ до висококласних компенсаційних пакетів для персоналу, які зазвичай доступні лише корпораціям.

Для України найбільш релевантним є досвід Республіки Польща, де у 2024–2025 роках відбулася суттєва реформа законодавства про тимчасову працю. Новації польського законодавства спрямовані на боротьбу з «фірмами-оболонками». Зокрема, запроваджено вимогу щодо мінімального статутного капіталу для агенцій та обов'язкову наявність банківських гарантій для виплати заробітної плати у разі банкрутства провайдера. Такий превентивний контроль мінімізує ризики для державного бюджету та працівників.

Для детальної наукової оцінки відмінностей у підходах до регулювання аутстафінгу доцільно провести компаративний аналіз ключових юрисдикцій за п'ятьма стратегічними критеріями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз моделей правового регулювання аутстафінгу в зарубіжних країнах

Критерій аналізу	Континентальна модель (Німеччина, Франція)	Ліберальна модель (США, Велика Британія)	Транзитивна модель (Польща)	Українська модель
1	2	3	4	5
Допуск на ринок	Державне ліцензування та фінансовий аудит	Реєстрація та добровільна сертифікація	Спец. реєстр та застава капіталу	Декларативний принцип (реєстр ДСЗ)
Принцип оплати	Equal Pay (повна рівність зі штатом)	Ринкове регулювання (контракт)	Equal Treatment (з 1-го дня)	Задекларована рівність (ст. 39)
Часові ліміти	Жорсткі (18–24 міс.)	Відсутні	18 місяців протягом 3 р.	Не встановлені
Роль профспілок	Висока (колективні договори)	Мінімальна	Середня	Законодавчо закріплена
Відповідальність	Солідарна (замовник і провайдер)	Розділена за договором	Переважно на агентстві	На юридичному роботодавцеві

Джерело: складено автором на основі [2; 31, с. 144; 32]

Таким чином, узагальнення зарубіжного досвіду дозволяє стверджувати, що ефективність аутстафінгу прямо корелює із прозорістю регуляторного середовища. Основним трендом 2026 року є перехід від кількісного зростання ринку до якісного захисту людського капіталу. Для вітчизняної практики критично важливим є запозичення польського досвіду щодо фінансового забезпечення відповідальності провайдерів та німецького досвіду щодо обмеження термінів використання моделі, що дозволить уникнути деформації структури зайнятості та забезпечить гармонійну інтеграцію українського ринку праці до європейського простору.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖІ ЕС СТАФФІНГ» ЯК ПРОВАЙДЕРА АУТСТАФІНГОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Джі Ес Стаффінг» та основні напрями його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Джі Ес Стаффінг» (ТОВ «Джі Ес Стаффінг») є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері управління людським капіталом та надання кадрових послуг. Підприємство розпочало свою діяльність у 2022 році в умовах трансформації ринку праці України, що супроводжувалася зростанням попиту на гнучкі форми зайнятості, активізацією міграційних процесів та дефіцитом кваліфікованих трудових ресурсів. У таких умовах створення компанії можна розглядати як відповідь на об'єктивну потребу бізнесу у швидкому та адаптивному забезпеченні персоналом. Діяльність підприємства здійснюється у межах сегмента B2B і спрямована на обслуговування корпоративних клієнтів різних галузей економіки [33].

Важливо відмітити, що сучасний ринок кадрових послуг в Україні характеризується високою залежністю від коливань попиту на робочу силу, що зумовлює необхідність використання гнучких моделей управління персоналом. У цьому контексті підприємство виконує функцію посередника між роботодавцями та працівниками, сприяючи узгодженню попиту і пропозиції на ринку праці. Водночас така роль передбачає необхідність постійної координації між усіма учасниками процесу, що впливає на складність організації діяльності.

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності, основним видом діяльності підприємства є 78.10 «Діяльність агентств працевлаштування». Разом із тим, фактична діяльність ТОВ «Джі Ес Стаффінг» виходить за межі класичного посередництва та передбачає реалізацію комплексної моделі HR-послуг [33]. Така модель поєднує рекрутинг, адміністрування персоналу, а

також супровід трудових відносин у процесі виконання робіт на стороні замовника.

В умовах сучасного ринку праці кадровий дефіцит, висока плинність персоналу та нестабільність зайнятості створюють додаткові виклики для бізнесу. Підприємство частково нівелює ці фактори шляхом організації процесів підбору, оформлення та супроводу персоналу. Метою діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» є підвищення ефективності функціонування підприємств-замовників шляхом оптимізації витрат на персонал і раціонального використання трудових ресурсів.

Розвиток ринку HR-послуг в Україні супроводжується зростанням попиту на комплексні рішення, що охоплюють повний цикл управління персоналом. Це створює сприятливі умови для функціонування компаній, які здатні інтегрувати різні кадрові функції в межах єдиної сервісної моделі, однак водночас вимагає від них високого рівня організаційної гнучкості та адаптивності.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» є підбір персоналу, аутстафінг, кадрове адміністрування та консалтингові послуги у сфері управління персоналом. Кожен із цих напрямів виконує окрему функцію в системі управління людськими ресурсами клієнтів, формуючи комплексний сервісний продукт (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Напрямок діяльності	Зміст діяльності	Результат для клієнтів
Підбір персоналу	Пошук, відбір та оцінювання кандидатів	Укомплектування штату
Аутстафінг	Оформлення персоналу у штат компанії	Зниження адміністративного навантаження
Кадрове адміністрування	Ведення документації та облік	Дотримання законодавства
Консалтинг	Розробка HR-рішень та оптимізація процесів	Підвищення ефективності управління

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Наведені у таблиці 2.1 дані дозволяють систематизувати ключові напрями

діяльності підприємства та відобразити логіку формування комплексної HR-моделі. Представлені напрями взаємодіють між собою та формують безперервний кадровий цикл, у якому кожен етап впливає на результативність наступного.

Підбір персоналу виступає початковою ланкою системи та забезпечує формування кадрового резерву. Його ефективність визначає якість подальших процесів, оскільки саме на цьому етапі здійснюється первинна оцінка відповідності кандидатів вимогам роботодавця. Використання стандартизованих методів відбору сприяє зменшенню ризиків помилок, хоча значні обсяги масового рекрутингу можуть ускладнювати забезпечення стабільної якості підбору.

Аутстафінг є базовим напрямом діяльності підприємства та формує основу його бізнес-моделі. У межах цього підходу працівники оформлюються у штат компанії та виконують свої функції на об'єктах замовників. Така організація праці дозволяє підприємствам-замовникам оптимізувати витрати та зменшити адміністративне навантаження. Водночас реалізація даної моделі передбачає необхідність координації взаємодії між працівниками, компанією та клієнтами, що обумовлює підвищені вимоги до організації управлінських процесів, зокрема координації роботи персоналу на об'єктах клієнтів та контролю виконання трудових функцій.

Кадрове адміністрування забезпечує юридичну та документальну підтримку функціонування системи управління персоналом. До його складу входять ведення кадрової документації, облік робочого часу, оформлення трудових відносин і контроль дотримання вимог законодавства. Це сприяє підвищенню рівня правової захищеності діяльності підприємства, хоча зі збільшенням чисельності персоналу навантаження на адміністративні процеси також зростає, що ускладнює оперативність обробки інформації та потребує вдосконалення внутрішніх процедур.

Консалтинговий напрям спрямований на підвищення ефективності управління персоналом у компаніях-замовниках. Він включає розробку

рекомендацій щодо оптимізації кадрових процесів, впровадження систем оцінювання персоналу та мотиваційних механізмів. Реалізація цього напряму залежить від специфіки клієнтів і рівня їх готовності до змін у системі управління персоналом.

Діяльність підприємства характеризується галузевою диверсифікацією, що дозволяє працювати з різними сегментами ринку праці та знижувати залежність від коливань окремих галузей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Галузева структура діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Галузь	Категорії персоналу	Особливості
Логістика та склади	Комплектувальники, комірники	Гнучкі графіки роботи
Виробництво	Оператори, технічні працівники	Контроль якості процесів
Ритейл	Продавці, касири	Масовий рекрутинг
Будівництво	Робітники, інженери	Проектна зайнятість
Сфера послуг	Обслуговуючий персонал	Орієнтація на клієнта
ІТ	Програмісти, тестувальники, системні адміністратори, дата аналітики	Високі кваліфікаційні вимоги та проектно-орієнтований характер зайнятості

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Аналіз галузевої структури свідчить про здатність підприємства адаптуватися до різних умов функціонування ринку праці. Компанія працює як із масовими сегментами зайнятості, так і з більш спеціалізованими категоріями персоналу. Водночас кожна галузь характеризується специфічними вимогами до організації праці, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до підбору та управління персоналом.

У логістичній сфері ключове значення має швидкість закриття вакансій та забезпечення безперервності операційних процесів. У виробництві пріоритетом є професійні навички та дотримання стандартів якості. У ритейлі домінує масовий характер підбору персоналу, тоді як у будівництві важливу роль

відіграє проектна зайнятість. Сфера послуг орієнтована на якість взаємодії з клієнтами, а ІТ-сфера вимагає високого рівня кваліфікації персоналу.

Організаційна структура управління ТОВ «Джі Ес Стаффінг» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних підприємства

Організаційна структура управління підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, який передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень між керівником підприємства та функціональними підрозділами, що спеціалізуються на виконанні окремих видів діяльності. Такий підхід забезпечує централізацію прийняття управлінських рішень при одночасному підвищенні ефективності виконання операційних функцій за рахунок спеціалізації підрозділів підприємства.

З метою більш глибокого аналізу організаційної структури доцільно розглянути основні функціональні напрями діяльності структурних підрозділів ТОВ «Джі Ес Стаффінг», які наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Функціональний розподіл обов’язків основних підрозділів ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Підрозділ	Основні функції	Значення в системі управління
1	2	3
Керівник підприємства	Стратегічне планування, формування цілей, прийняття управлінських рішень	Забезпечення загальної координації та розвитку підприємства
Відділ розвитку бізнесу	Пошук і залучення клієнтів, участь у тендерах, укладання контрактів	Формування доходів та розширення клієнтської бази

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Відділ управління персоналом	Пошук і відбір кандидатів, проведення співбесід, оформлення трудових відносин, ведення кадрового обліку	Забезпечення підприємства трудовими ресурсами та дотримання трудового законодавства
Відділ роботи з клієнтами	Супровід проєктів, взаємодія із замовниками, контроль якості надання послуг	Підтримка довгострокових відносин із клієнтами та забезпечення якості сервісу
Фінансовий відділ	Облік доходів і витрат, нарахування заробітної плати, бюджетування	Забезпечення фінансової стабільності та прозорості діяльності
Відділ IT та аналітики	Автоматизація бізнес-процесів, обробка даних, аналітика показників діяльності	Підвищення ефективності управління та цифрова підтримка процесів

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Налагоджена взаємодія структурних підрозділів забезпечує цілісність системи управління підприємством. Водночас ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від координації інформаційних потоків між підрозділами та узгодженості дій у процесі реалізації проєктів. Особливого значення набуває швидкість обміну інформацією між відділом управління персоналом, відділом роботи з клієнтами та фінансовим відділом, оскільки саме ці підрозділи формують основу операційної діяльності підприємства. Недостатній рівень інтеграції між ними може призводити до затримок у прийнятті рішень, помилок у розрахунках та зниження якості обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим актуалізується потреба у вдосконаленні координаційних механізмів та впровадженні цифрових інструментів управління, що забезпечують прозорість і оперативність бізнес-процесів.

Водночас результативність функціонування організаційної структури та рівень узгодженості діяльності підрозділів знаходять своє відображення у фінансово-економічних результатах підприємства.

З огляду на це, для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «Джі Ес Стаффінг» за 2023–2025 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ
«Джі Ес Стаффінг» в 2023-2025 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2025 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023	2025 / 2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	295231,8	339611,2	505503,1	+210271,3	+165891,9	+71,2	+48,8
Чистий фінансовий результат - прибуток	1720,0	3712,5	5782,6	+4062,6	+2070,1	+236,2	+55,8
Активи	31462,9	55729,3	88665,9	+57203	+32936,6	+181,8	+59,1
Власний капітал	17264,6	24482,7	39184,2	+21919,6	+14701,5	+127,0	+60,0
Зобов'язання	14198,3	31246,6	49481,7	+35283,4	+18235,1	+248,5	+58,4

Джерело: складено на основі фінансової звітності [33] (додатки Б; В; Г)

Дані таблиці 2.4 свідчать про загальну позитивну динаміку розвитку ТОВ «Джі Ес Стаффінг» упродовж 2023–2025 років, що проявляється у зростанні всіх основних фінансово-економічних показників.

Суттєве зростання спостерігається за показником чистого доходу підприємства. У 2025 році він становив 505503,1 тис. грн, що на 210271,3 тис. грн більше порівняно з 2023 роком (темп приросту склав + 71,2%). У порівнянні з 2024 роком дохід зріс на 165891,9 тис. грн (+ 48,8%). Це вказує на активне розширення обсягів діяльності підприємства, збільшення попиту на його послуги та високу адаптивність до умов війни.

Чистий прибуток підприємства також має виражену тенденцію до зростання. У 2025 році він становив 5782,6 тис. грн, що на 4062,6 тис. грн більше, ніж у 2023 році (+236,2%). Порівняно з 2024 роком приріст склав 2070,1 тис. грн (+ 55,8%). Така динаміка підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та покращення управління витратами.

Аналіз активів показує, що їх обсяг у 2025 році досяг 88665,9 тис. грн, що на 57203 тис. грн більше порівняно з 2023 роком (+181,8%). У порівнянні з 2024 роком активи зросли на 32936,6 тис. грн (+ 59,1%), що характеризує розширення ресурсної бази підприємства.

Власний капітал підприємства також демонструє стійке зростання. У 2025 році його обсяг становив 39184,2 тис. грн, що на 21919,6 тис. грн більше порівняно з 2023 роком (+127,0%). У порівнянні з 2024 роком приріст склав 14701,5 тис. грн (60,0%). Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та накопичення власних ресурсів.

Разом із цим спостерігається зростання зобов'язань підприємства. У 2025 році їх обсяг становив 49481,7 тис. грн, що на 35283,4 тис. грн більше порівняно з 2023 роком (+248,5%), та на 18235,1 тис. грн більше, ніж у 2024 році (+58,4%). Це пов'язано з розширенням діяльності та залученням додаткових фінансових ресурсів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Джі Ес Стаффінг» функціонує як комплексний провайдер HR-послуг, який поєднує різні інструменти управління персоналом у межах єдиної сервісної моделі. Підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання основних фінансово-економічних показників упродовж 2023–2025 рр., що свідчить не лише про розширення масштабів діяльності та зміцнення ринкових позицій, але й про його високу адаптивність до складних умов функціонування, зокрема в період воєнного стану в Україні.

Зростання доходу, активів, власного капіталу та прибутковості в умовах нестабільного зовнішнього середовища вказує на здатність підприємства ефективно реагувати на зміни ринку праці, зберігати клієнтську базу та оперативно перебудовувати бізнес-процеси відповідно до нових викликів.

Водночас специфіка аутстафінгової моделі, яка передбачає взаємодію між кількома сторонами (працівником, компанією та клієнтом), обумовлює підвищені вимоги до координації процесів, контролю використання трудових ресурсів та інформаційної взаємодії між учасниками. У зв'язку з цим окремі

аспекти організації такої діяльності потребують подальшого вдосконалення, що визначає доцільність їх більш детального дослідження у 3 розділі кваліфікаційної роботи.

2.2. Організація системи управління персоналом у ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Система управління персоналом у ТОВ «Джі Ес Стаффінг» сформована з урахуванням специфіки діяльності підприємства, яка поєднує елементи класичного HR-менеджменту та особливості функціонування в умовах аутстафінгової моделі.

Управління персоналом на підприємстві має централізований характер і здійснюється через систему функціональних підрозділів, ключову роль серед яких відіграє відділ управління персоналом. Загальна система включає процеси планування потреби в кадрах, підбору, адаптації, мотивації, оцінювання та контролю діяльності працівників.

Необхідно зазначити, що особливістю організації управління персоналом у ТОВ «Джі Ес Стаффінг» є значна кількість працівників, які виконують свої функції поза межами офісу компанії. Зазначене обумовлює необхідність застосування спеціальних інструментів контролю, координації та комунікації, що впливає на побудову всієї HR-системи.

Додатково важливим є те, що частина управлінських функцій реалізується у режимі реального часу, що підвищує вимоги до швидкості обробки інформації та оперативності прийняття рішень. Це, у свою чергу, зумовлює активне використання цифрових HR-інструментів та автоматизованих систем обліку персоналу, що дозволяє забезпечити прозорість управлінських процесів. Крім того, така модель сприяє підвищенню ефективності взаємодії між внутрішніми підрозділами та зовнішніми працівниками, зменшуючи ризики інформаційних затримок.

З метою систематизації основних функцій управління персоналом ТОВ

«Джі Ес Стаффінг» доцільно виділити ключові напрями, що реалізуються на підприємстві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні функції системи управління персоналом ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Функція управління персоналом	Зміст реалізації	Результат
Планування персоналу	Визначення потреби у працівниках, формування кадрового резерву	Забезпечення відповідності чисельності персоналу обсягам робіт
Підбір і відбір	Пошук кандидатів, проведення співбесід, оцінювання	Формування якісного кадрового складу
Адаптація персоналу	Ознайомлення з умовами роботи, інструктаж, супровід	Скорочення періоду входження в роботу
Мотивація та оплата праці	Формування системи винагород, контроль виплат	Підвищення зацікавленості працівників
Оцінювання персоналу	Контроль результатів роботи, аналіз продуктивності	Виявлення ефективності працівників
Контроль та координація	Моніторинг дисципліни, відвідуваності, виконання завдань	Забезпечення стабільності роботи

Джерело: складено автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства

Представлені у таблиці 2.5 функції системи управління персоналом відображають структуровану модель розподілу кадрових процесів у ТОВ «Джі Ес Стаффінг». Кожна функція є складовою єдиного управлінського циклу, однак ефективність усієї системи залежить від рівня інтеграції між ними та швидкості обміну інформацією між відповідальними підрозділами.

Найбільш вагомою функцією виступає підбір і відбір персоналу, оскільки саме на цьому етапі формується базова якість людського ресурсу підприємства. В умовах високої плинності кадрів та значного обсягу найму ця функція набуває ознак безперервного процесу, що потребує постійного залучення рекрутингових ресурсів. Водночас збільшення швидкості підбору часто створює ризик поверхневого оцінювання кандидатів, що може впливати на подальшу стабільність персоналу.

Функція планування персоналу має виражений адаптивний характер і залежить від коливань попиту з боку клієнтів. Це означає, що підприємство не

може повною мірою використовувати класичні довгострокові моделі планування персоналу, оскільки потреба у працівниках формується динамічно. У результаті кадрові рішення часто приймаються у коротких часових інтервалах, що підвищує роль оперативного управління.

Адаптація персоналу виконує переважно прикладну функцію та спрямована на мінімізацію часу входження працівника у виробничий процес. Особливістю є те, що адаптація не завжди передбачає повноцінну інтеграцію працівника у корпоративну культуру, оскільки значна частина персоналу виконує завдання на зовнішніх об'єктах. Це з одного боку підвищує гнучкість системи, але з іншого – зменшує рівень довгострокової прив'язаності працівників до компанії.

Мотиваційна система підприємства базується переважно на матеріальних стимулах, що є характерним для підприємств із масовим персоналом. Основним фактором утримання працівників виступає стабільність виплат та прозорість нарахунків. Водночас обмежене використання нематеріальних стимулів може впливати на рівень емоційної залученості персоналу.

Функція оцінювання персоналу має переважно оперативний характер і орієнтована на контроль базових показників ефективності. У таких умовах основна увага приділяється виконанню змінних завдань, дисципліні та дотриманню регламентів, тоді як довгостроковий розвиток компетенцій персоналу залишається менш формалізованим.

Контроль та координація виступають ключовим стабілізуючим елементом системи управління персоналом. Їх ефективність безпосередньо залежить від цифрових інструментів моніторингу, які дозволяють відслідковувати присутність працівників, виконання змін та оперативно реагувати на відхилення від планових показників.

Узагальнюючи, необхідно зазначити, що система управління персоналом демонструє орієнтацію на забезпечення безперервності операційної діяльності підприємства, однак одночасно має обмеження у частині довгострокового розвитку людського капіталу.

З метою більш детального розгляду організації управління персоналом доцільно проаналізувати основні етапи роботи з працівниками (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Етапи управління персоналом у ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Етап	Зміст	Результат
Залучення персоналу	Пошук кандидатів через різні канали	Формування потоку кандидатів
Відбір	Оцінювання кандидатів та прийняття рішення	Відбір відповідних працівників
Оформлення	Укладання трудових договорів	Легалізація трудових відносин
Адаптація	Первинний інструктаж та введення в роботу	Початок виконання обов'язків
Робочий процес	Виконання функцій працівниками	Досягнення операційних результатів
Контроль та оцінка	Аналіз результатів і дисципліни	Коригування управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства

Наведена у таблиці 2.6 етапність управління персоналом відображає логічно побудований цикл роботи з працівниками, який охоплює весь життєвий шлях працівника в організації – від моменту залучення до завершення його участі у виробничих процесах.

Етап залучення персоналу характеризується високою залежністю від зовнішніх каналів комунікації та цифрових платформ. У сучасних умовах ринку праці саме цей етап визначає конкурентоспроможність підприємства як роботодавця, оскільки швидкість формування первинного пулу кандидатів безпосередньо впливає на здатність компанії реагувати на запити клієнтів.

Етап відбору виконує функцію структурованої фільтрації кандидатів, проте його ефективність значною мірою залежить від часових обмежень. У практиці масового найму часто виникає ситуація, коли рішення приймаються у стислі терміни, що зменшує глибину аналізу кандидатів і підвищує ймовірність помилок у підборі.

Етап оформлення має критичне значення з точки зору юридичної відповідності діяльності підприємства. Він забезпечує формалізацію трудових відносин, що дозволяє мінімізувати правові ризики та гарантує дотримання

вимог чинного трудового законодавства України.

Адаптаційний етап спрямований на швидке введення працівника в робочий процес і має переважно інструктивний характер. В умовах високої ротації персоналу тривалі програми адаптації є обмежено застосовними, тому акцент робиться на практичному навчанні та коротких інструктажах.

Етап робочого процесу є центральним у системі управління персоналом, оскільки саме тут формується основний результат діяльності підприємства. Його ефективність залежить від якості попередніх етапів, а також від здатності системи забезпечувати координацію між працівниками і керівниками на місцях.

Контроль та оцінка завершують управлінський цикл, але водночас виконують функцію зворотного зв'язку. Саме на основі результатів цього етапу приймаються рішення щодо коригування кадрових процесів, що забезпечує адаптивність системи управління.

Наведена послідовність етапів демонструє, що система управління персоналом у ТОВ «Джі Ес Стаффінг» побудована як ланцюг взаємопов'язаних процедур, де ефективність залучення, відбору та оформлення працівників безпосередньо впливає на результати їх подальшої роботи.

Важливим етапом дослідження системи управління персоналом є аналіз динаміки чисельності персоналу, оскільки оцінка кількісних змін дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства та ефективність реалізації кадрової політики (рис. 2.2).

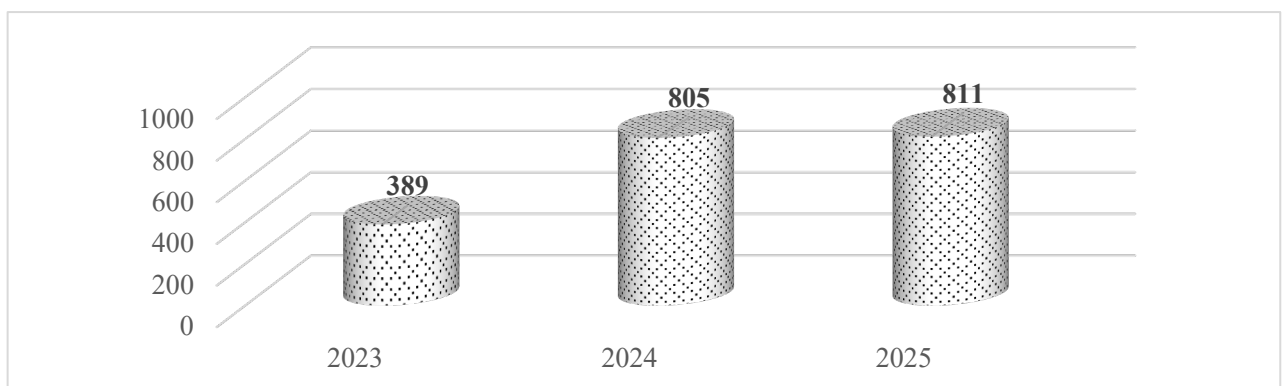


Рис. 2.2 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Джі Ес Стаффінг» в 2023-2025 рр.

Джерело: складено на основі фінансової звітності [33] (додаток Б)

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Джі Ес Стаффінг» свідчить про суттєві зміни у масштабах діяльності підприємства протягом 2023–2025 років. У 2023 році чисельність персоналу становила 389 осіб, у 2024 році вона зросла до 805 осіб, а у 2025 році – до 811 осіб.

У цілому за досліджуваний період чисельність персоналу збільшилась на 422 особи, що становить + 108,5% приросту. Така динаміка вказує на активне розширення діяльності підприємства та зростання попиту на його послуги.

Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2024 році, коли чисельність персоналу збільшилась на 416 осіб порівняно з 2023 роком. Це свідчить про різке розширення обсягів діяльності підприємства, що характерно для компаній, які функціонують у сфері аутстафінгу та залежать від потреб клієнтів у робочій силі.

У 2025 році темпи зростання значно уповільнилися: чисельність персоналу збільшилась лише на 6 осіб порівняно з 2024 роком, що становить + 0,7% приросту. Така тенденція може свідчити про стабілізацію діяльності підприємства та досягнення певного рівня забезпеченості персоналом.

З позиції управління персоналом, різке зростання чисельності у 2024 році зумовлює підвищене навантаження на систему підбору, адаптації та контролю працівників. Водночас незначні зміни у 2025 році створюють передумови для підвищення якості управління персоналом, зокрема шляхом зосередження уваги на ефективності використання трудових ресурсів та зниженні плинності кадрів.

Отже, динаміка чисельності персоналу ТОВ «Джі Ес Стаффінг» характеризується переходом від етапу інтенсивного зростання до відносної стабілізації.

2.3. Аналіз ефективності аутстафінгу як основної організаційної моделі кадрового забезпечення клієнтів компанії

Вибір ТОВ «Джі Ес Стаффінг» аутстафінгу як базової організаційної

моделі розвитку підприємства є результатом цілеспрямованого стратегічного рішення, що ґрунтується на прагненні компанії сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку кадрових послуг. У сучасних умовах функціонування ринку праці України, які характеризуються дефіцитом робочої сили, високою мобільністю персоналу, воєнними ризиками та значною нестабільністю зайнятості, саме аутстафінг дозволяє забезпечити оптимальне поєднання гнучкості, масштабованості та фінансової ефективності бізнесу.

На відміну від класичних моделей кадрового забезпечення, аутстафінг не обмежується лише функцією підбору персоналу, а формує довгострокову модель стабільних грошових потоків для компанії-провайдера. Саме тому в ТОВ «Джі Ес Стаффінг» його розглядають не як допоміжну послугу, а як повноцінну і основну бізнес-модель, що визначає структуру доходів, витрат і стратегічний напрям розвитку підприємства.

Аутстафінг забезпечує ТОВ «Джі Ес Стаффінг» найвищий рівень стратегічної вигоди, однак водночас формує і певну залежність від зовнішнього попиту та стану ринку праці. Його ключова перевага полягає у формуванні рекурентного доходу, який підвищує фінансову передбачуваність діяльності підприємства. Особливо важливим є ефект життєвої цінності клієнта (LTV), оскільки кожен замовник формує довгострокове джерело доходу. На відміну від рекрутингу, де дохід є разовим, аутстафінг забезпечує регулярні надходження за кожного працівника, що підсилює фінансову стійкість компанії, але одночасно підвищує залежність від стабільності зайнятості на стороні клієнтів.

Додатковою перевагою є зниження операційних ризиків у порівнянні з аутсорсингом, оскільки відповідальність компанії концентрується переважно на кадровому адмініструванні. Водночас тут виникає певна управлінська суперечність: формальне зменшення відповідальності не знімає фактичної залежності від якості організації праці на підприємствах клієнтів, що може впливати на стабільність попиту та імідж компанії.

Ефективність аутстафінгової моделі значною мірою визначається

результативністю використання кадрового ресурсу який залучений на умовах аутстафінгу, що обумовлює доцільність аналізу відповідних показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності аутстафінгової моделі в ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2025 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023	2025 / 2024
Чистий дохід, тис. грн	295231,8	339611,2	505503,1	+210271,3	+165891,9	+71,2	+48,8
Середня чисельність персоналу підприємства, осіб	389	805	811	+422	+6	+108,5	+0,7
Чисельність аутстафінгового персоналу, осіб	327	774	786	+459	+12	+140,4	+1,6
Чистий дохід на одного аутстафінгового працівника, тис. грн	902,8	438,8	643,1	-259,7	+204,3	-28,8	+46,6

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства [33] (додаток Б) і внутрішніх матеріалів підприємства

У 2024 році спостерігалось різке зростання чисельності аутстафінгового персоналу – з 327 до 774 осіб, що становить приріст на 447 осіб (понад 100%). У 2025 році чисельність продовжила зростати, проте значно повільнішими темпами – до 786 осіб (+12 осіб, або +1,6%). Загалом за 2023–2025 роки чисельність аутстафінгового персоналу збільшилась на 459 осіб, або на 140,4%, що свідчить про масштабне розширення діяльності підприємства саме у цьому сегменті.

Така динаміка значною мірою обумовлена особливостями функціонування ринку праці України в умовах воєнного стану. Дефіцит робочої сили, мобілізаційні процеси, міграція населення та нестабільність зайнятості

змушують підприємства шукати більш гнучкі форми залучення персоналу. У цих умовах аутстафінг виступає ефективним інструментом, що дозволяє швидко закривати кадрові потреби без ускладнених процедур найму та довготривалих зобов'язань. Саме це зумовлює зростання попиту на послуги ТОВ «Джі Ес Стаффінг» та пояснює стрімке збільшення чисельності аутстафінгового персоналу у 2024 році.

Водночас таке швидке нарощування кадрового ресурсу супроводжувалося зниженням ефективності його використання. Це підтверджується показником чистого доходу на одного аутстафінгового працівника, який у 2024 році зменшився з 902,8 до 438,8 тис. грн (на 259,7 тис. грн, або на 28,8%). Подібна тенденція є характерною для екстенсивного етапу розвитку, коли підприємство орієнтується на швидке розширення масштабів діяльності, навіть за рахунок тимчасового зниження продуктивності праці. У цей період частина персоналу може бути недостатньо завантаженою, а бізнес-процеси – ще не повністю оптимізованими.

У 2025 році ситуація покращилася – при незначному зростанні чисельності персоналу спостерігається суттєве підвищення ефективності його використання. Чистий дохід на одного аутстафінгового працівника зріс до 643,1 тис. грн, що на 204,3 тис. грн більше порівняно з 2024 роком (+46,6%). Це свідчить про перехід підприємства до інтенсивної моделі розвитку, за якої основна увага приділяється не кількісному зростанню, а підвищенню результативності використання трудових ресурсів.

Підвищення показника продуктивності праці обумовлене оптимізацією клієнтського портфеля, більш ефективним розподілом персоналу між проектами, а також удосконаленням внутрішніх процесів управління. Важливу роль у цьому відіграє адаптивність підприємства до умов війни, яке змогло своєчасно відреагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформувати модель свого розвитку.

Таким чином, аналіз динаміки чисельності аутстафінгового персоналу та доходу на одного працівника свідчить про те, що ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

ефективно адаптується до складних умов функціонування ринку праці. Підприємство не лише реагує на зростання попиту на аутстафінгові послуги в умовах війни в Україні, але й поступово підвищує ефективність використання трудових ресурсів, що підтверджує стійкість і гнучкість обраної бізнес-моделі.

Необхідно зазначити, що важливим напрямом оцінки ефективності аутстафінгової моделі є аналіз дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, оскільки вона відображає особливості розрахунків із клієнтами. Для компаній, які надають послуги в межах аутстафінгу характерною є наявність часових розривів між виплатою заробітної плати персоналу та надходженням коштів від замовників, що обумовлено відтермінуванням платежів у межах договірних відносин. За умов відносно низького рівня маржинальності це підвищує чутливість фінансових результатів до швидкості погашення дебіторської заборгованості та обумовлює необхідність проведення її детального аналізу.

З огляду на зазначене, доцільним є проведення аналізу динаміки та структури дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги ТОВ «Джі Ес Стаффінг», що дозволить оцінити своєчасність розрахунків із замовниками та виявити тенденції її зміни у досліджуваному періоді. Отримані результати дозволять визначити рівень платіжної дисципліни клієнтів та оцінити вплив дебіторської заборгованості на фінансовий стан підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз дебіторської заборгованості товари, роботи, послуги ТОВ «Джі Ес Стаффінг» в 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2025 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023	2025 / 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	13928,50	33362,40	45358,70	+31430,2	+11996,3	+225,7	+36,0

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Питома вага дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги в активах, %	44,3	59,9	51,2	+6,9	-8,7	+15,6	-14,5
Період обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, дн.	16	26	29	+13	+3	+81,3	+11,5
Співвідношення дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4,7	9,8	8,9	4,2	-0,9	89,4	-9,2

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [33]
(додаток Б)

Аналіз дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «Джі Ес Стаффінг» за 2023–2025 рр. свідчить про суттєві зміни у характері розрахунків із клієнтами та їх вплив на фінансові процеси підприємства.

У досліджуваному періоді спостерігається стрімке зростання обсягів дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги: з 13928,5 тис. грн у 2023 році до 45358,7 тис. грн у 2025 році. Загальне зростання становило 31430,2 тис. грн, або 225,7%, що значно перевищує темпи приросту активів підприємства (+ 181,8%). Така динаміка свідчить про випереджальне накопичення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги порівняно із загальним розширенням діяльності.

Особливо значне зростання відбулося у 2024 році, що корелює з масштабуванням аутстафінгової діяльності та збільшенням чисельності

персоналу. У 2025 році темпи приросту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги демонстрували незначне сповільнилися (+36,0%), однак її абсолютний обсяг продовжував зростати, що вказує на збереження тенденції до розширення обсягів розрахунків із відстрочкою платежу.

Питома вага дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги в активах у 2024 році зросла до 59,9%, що свідчить про високу концентрацію фінансових ресурсів у розрахунках із клієнтами. У 2025 році цей показник знизився до 51,2%, що можна оцінити як часткову стабілізацію структури активів. Водночас значення понад 50% залишається досить високим і вказує на суттєву залежність підприємства від своєчасності надходження коштів від замовників.

Негативною тенденцією є збільшення періоду обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 16 днів у 2023 році до 29 днів у 2025 році. Загальне зростання становить 13 днів (+81,3%), що свідчить про уповільнення розрахунків із клієнтами. Подовження строків погашення заборгованості означає, що підприємство довше відволікає власні фінансові ресурси з обігу, що є критичним для аутстафінгової моделі, де витрати на оплату праці мають регулярний і обов'язковий характер.

Аналіз співвідношення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) свідчить про суттєві зміни у структурі розрахунків із клієнтами ТОВ «Джі Ес Стаффінг» протягом 2023–2025 рр.

У 2023 році значення показника становило 4,7%, що характеризувало відносно помірний рівень відволікання коштів у дебіторську заборгованість. У 2024 році спостерігалось різке зростання до 9,8%, тобто більш ніж у два рази, що свідчить про суттєве збільшення обсягу відстрочених платежів у порівнянні з доходами підприємства. Це означає, що значна частина реалізованих послуг не була оплачена у межах звітного періоду, що призвело до зростання фінансової залежності від клієнтів.

У 2025 році показник знизився до 8,9%, що на 0,9 в.п. менше порівняно з

попереднім роком. Водночас його рівень залишається суттєво вищим за значення 2023 року, що свідчить про збереження підвищеного навантаження на систему розрахунків із замовниками. Загальний приріст за 2023–2025 рр. становить 4,2 в.п. (89,4%), що підтверджує тенденцію до зростання частки дебіторської заборгованості у структурі доходів.

Отримані результати вказують на те, що в окремі періоди зростання доходу підприємства супроводжувалося значним збільшенням обсягу відстрочених платежів, тобто частина фінансового результату фактично була «заморожена» у дебіторській заборгованості. Це посилює залежність ТОВ «Джі Ес Стаффінг» від своєчасності розрахунків із клієнтами та впливає на стабільність грошових потоків у межах аутстафінгової моделі.

Узагальнюючи, можна зазначити, що зростання дебіторської заборгованості товари, роботи, послуги є логічним наслідком масштабування діяльності підприємства та розширення клієнтської бази, що в цілому має позитивний характер. Водночас випереджальні темпи її зростання та уповільнення оборотності свідчать про посилення навантаження на фінансові ресурси підприємства. Це вказує на необхідність більш ретельного контролю за розрахунками в межах аутстафінгової моделі та підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю товари, роботи, послуги.

Важливо також зазначити, що для оцінки ефективності аутстафінгової моделі доцільно використовувати показник маржинальності (відношення різниці між чистим доходом та собівартістю до чистого доходу), який відображає частку доходу, що залишається у розпорядженні підприємства після покриття витрат на оплату праці персоналу. Для аутстафінгових компаній характерним є відносно низький рівень маржинальності (3–8%), що обумовлено високою часткою витрат на оплату праці у структурі собівартості (табл. 2.9).

**Оцінка маржинальності аутстафінгової моделі ТОВ «Джі Ес Стаффінг» у
2023–2025 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2025 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023	2025 / 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	294571,4	339037,3	504013,2	+209441,8	+164975,9	+71,1	+48,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	284838,9	323045,2	476877,7	+192038,8	+153832,5	+67,4	+47,6
Маржинальність, %	3,30	4,72	5,39	+2,09	+0,67	+63,3	+14,2

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [33]
(додаток Б)

Аналіз маржинальності аутстафінгової моделі ТОВ «Джі Ес Стаффінг» за 2023–2025 рр. свідчить про поступове підвищення ефективності формування фінансового результату підприємства, однак із збереженням відносно низького рівня прибутковості, що є характерним для аутстафінгового бізнесу.

У досліджуваному періоді чистий дохід підприємства зріс з 294571,4 тис. грн у 2023 році до 504013,2 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 71,1%. Водночас собівартість реалізованих послуг також демонструє значне зростання – з 284838,9 тис. грн до 476877,7 тис. грн (+67,4%). Подібна синхронна динаміка доходів і витрат свідчить про те, що бізнес-модель характеризується високою залежністю фінансового результату від витрат на персонал, які формують основну частку собівартості.

Показник маржинальності за період зріс з 3,30% у 2023 році до 5,39% у 2025 році. У 2024 році спостерігалось його зростання до 4,72%, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та часткову оптимізацію

структури доходів. У 2025 році тенденція до зростання збереглася, однак темпи приросту сповільнилися до 14,2%, що вказує на стабілізацію показника.

Загальне збільшення маржинальності на 2,09 в.п. за 2023–2025 рр. (+63,3%) є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про поступове підвищення частки доходу, що залишається у розпорядженні підприємства після покриття витрат. Водночас абсолютне значення показника (5,39%) залишається відносно низьким, що є типовим для аутстафінгових компаній, де основна частина доходу спрямовується на оплату праці персоналу.

Отримані результати свідчать, що ТОВ «Джі Ес Стаффінг» функціонує в межах класичної низькомаржинальної моделі, яка забезпечує стабільність доходів, але обмежує можливості суттєвого зростання прибутковості без оптимізації витрат або підвищення цін на послуги. Таким чином, підвищення маржинальності є позитивним сигналом, однак її рівень залишається чутливим до змін у структурі витрат і умовах співпраці з клієнтами.

Необхідно також зазначити, що показник рентабельності продажів є ключовим індикатором ефективності аутстафінгової моделі, оскільки відображає здатність підприємства генерувати прибуток у процесі надання послуг із залучення персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз рентабельності аутстафінгових послуг ТОВ «Джі Ес Стаффінг» у 2023–2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2025 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023	2025 / 2024
Рентабельність аутстафінгових послуг, %	0,58	1,09	1,14	+0,56	+0,05	+96,6	+4,6

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [33]
(додаток Б)

Аналіз показника рентабельності аутстафінгових послуг ТОВ «Джі Ес Стаффінг» свідчить про поступове підвищення ефективності використання

ресурсів підприємства у досліджуваному періоді. У 2023–2025 роках спостерігається позитивна динаміка зростання рентабельності, що відображає покращення співвідношення між отриманим прибутком та обсягом наданих послуг.

У 2024 році рентабельність зросла до 1,09%, що майже вдвічі перевищує рівень 2023 року. Така динаміка пояснюється випереджаючим зростанням чистого фінансового результату порівняно з темпами збільшення доходу, що свідчить про часткове покращення структури витрат та більш ефективне використання персоналу в умовах масштабування діяльності.

У 2025 році позитивна тенденція зберігається, однак темпи приросту значно уповільнюються: рентабельність досягла 1,14%, збільшившись лише на 0,05 відсоткового пункту порівняно з 2024 роком. Це вказує на наближення підприємства до певного «плато ефективності», коли подальше зростання прибутковості обмежується природною низькомаржинальною специфікою аутстафінгової моделі.

Загалом, отримані результати підтверджують, що аутстафінгова діяльність підприємства є загалом ефективною, але характеризується низьким рівнем рентабельності.

Отже, отримані результати аналізу свідчать про те, що у 2023–2025 рр. аутстафінгова модель ТОВ «Джі Ес Стаффінг» загалом забезпечує зростання доходів підприємства.

Водночас більш детальний аналіз дозволив встановити, що розвиток аутстафінгової діяльності супроводжується зростанням дебіторської заборгованості, уповільненням її оборотності, високою часткою розрахунків у структурі активів та низьким рівнем маржинальності і рентабельності. Це свідчить про те, що ефективність моделі значною мірою залежить не лише від обсягів залученого персоналу, але й від швидкості та стабільності розрахунків із клієнтами та величини комісійної винагороди.

Таким чином, поряд із позитивною динамікою фінансових результатів, у межах аутстафінгової моделі формуються внутрішні обмеження, які

посилюються в умовах масштабування діяльності. Саме ці обмеження визначають потенційні ризики для подальшого розвитку підприємства та потребують більш глибокого аналізу як базові передумови виникнення управлінських, фінансових та організаційних проблем, які буде більш детально розглянуто в 3 розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ АУТСТАФІНГУ В ТОВ «ДЖІ ЕС СТАФФІНГ»

3.1. Виявлення проблем та обмежень у застосуванні аутстафінгу в діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Проведений у попередньому розділі аналіз ефективності аутстафінгової моделі ТОВ «Джі Ес Стаффінг» дозволяє зробити висновок про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні доходів, розширенні обсягів залученого персоналу та підвищенні фінансових результатів. Водночас поглиблений аналіз фінансових показників засвідчив наявність низки структурних дисбалансів, які формуються внаслідок специфіки аутстафінгової бізнес-моделі.

Особливістю даної моделі є те, що підприємство одночасно виконує функції роботодавця для персоналу та постачальника послуг для клієнтів. Це створює ситуацію, коли грошові виплати працівникам здійснюються у чітко визначені строки, тоді як надходження від замовників мають відстрочений характер. У результаті виникає нерівномірність грошових потоків, яка є базовим джерелом фінансових ризиків.

Крім того, стрімке масштабування діяльності підприємства супроводжується зростанням дебіторської заборгованості, уповільненням її оборотності та збільшенням частки у структурі активів. Це свідчить про те, що частина фінансових ресурсів підприємства фактично вилучена з обороту та перебуває у формі заборгованості клієнтів.

Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на ідентифікації ключових проблем функціонування аутстафінгової моделі в ТОВ «Джі Ес Стаффінг», які формуються під впливом виявлених фінансових тенденцій (рис. 3.1).

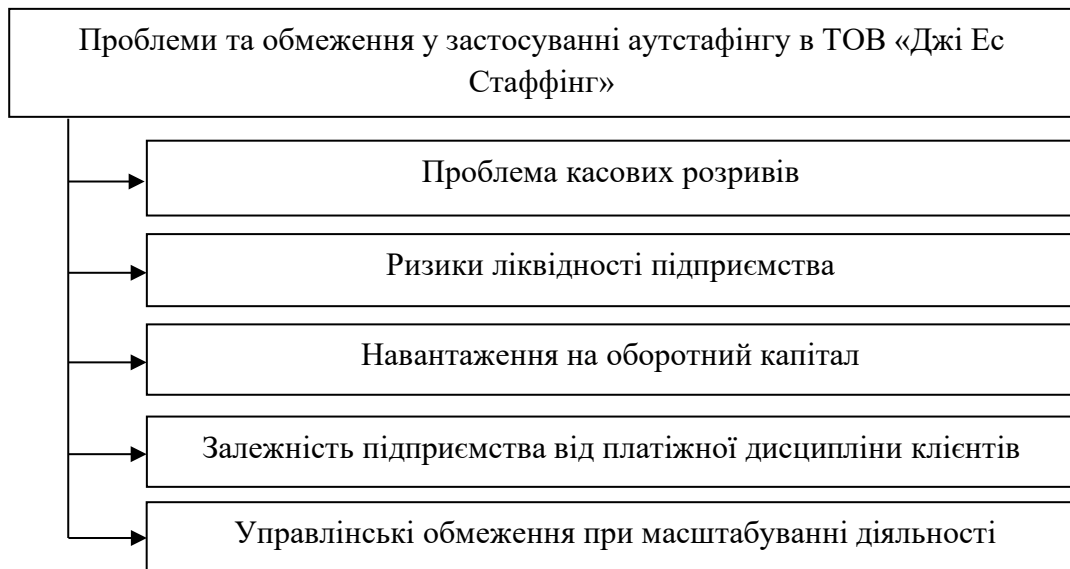


Рис. 3.1 Проблеми та обмеження у застосуванні аутстафінгу в ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Джерело: побудовано автором самостійно

Доцільно розглянути проблеми та обмеження у застосуванні аутстафінгу в ТОВ «Джі Ес Стаффінг» більш детально:

1. Проблема касових розривів у діяльності підприємства.

Однією з ключових проблем аутстафінгової моделі в Проблеми та обмеження у застосуванні аутстафінгу в ТОВ «Джі Ес Стаффінг» є виникнення касових розривів, які обумовлені невідповідністю між строками виплати заробітної плати персоналу та надходженням коштів від клієнтів.

У ТОВ «Джі Ес Стаффінг» виплата заробітної плати працівникам здійснюється у фіксовані терміни, що є обов'язковою умовою трудового законодавства та формує жорстке зобов'язання підприємства щодо грошових виплат. Водночас розрахунки з клієнтами відбуваються із відстрочкою платежу, що підтверджується зростанням дебіторської заборгованості та збільшенням періоду її обороту.

У результаті формується ситуація, коли витрати підприємства мають регулярний і прогнозований характер, тоді як доходи надходять із затримкою. Це створює тимчасовий дефіцит грошових коштів, який ідентифікується як касовий розрив.

Наслідком такої ситуації є необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування, зокрема короткострокових кредитів або використання власних резервів, що збільшує фінансові витрати ТОВ «Джі Ес Стаффінг» та знижує загальну ефективність діяльності.

2. Ризики ліквідності підприємства.

Другим суттєвим ризиком є зниження рівня ліквідності, що безпосередньо пов'язано зі значною часткою дебіторської заборгованості у структурі активів підприємства.

Аналіз показав, що понад 50% активів ТОВ «Джі Ес Стаффінг» у 2025 році формує дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Це означає, що значна частина ресурсів підприємства існує не у формі грошових коштів, а у формі зобов'язань клієнтів.

У таких умовах підприємство має обмежену здатність швидко трансформувати активи у ліквідні кошти для покриття поточних зобов'язань. Це особливо критично для аутстафінгової моделі, де регулярні витрати на оплату праці мають обов'язковий характер і не можуть бути відтерміновані.

Таким чином, зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги без відповідного прискорення її оборотності призводить до зниження фінансової стійкості ТОВ «Джі Ес Стаффінг» та підвищення ризику втрати ліквідності.

3. Навантаження на оборотний капітал.

Ще однією проблемою є зростаюче навантаження на оборотний капітал підприємства, яке виникає внаслідок випереджального зростання дебіторської заборгованості порівняно з темпами зростання доходів.

Фактичне збільшення обсягів дебіторської заборгованості свідчить про те, що значна частина доходу підприємства тимчасово вилучається з обороту. Це означає, що ресурси, які могли б бути використані для розвитку діяльності або покриття поточних витрат, залишаються “замороженими” у розрахунках із клієнтами.

У результаті оборотний капітал ТОВ «Джі Ес Стаффінг» працює з

меншою ефективністю, оскільки частина коштів не бере участі в безперервному операційному циклі. Це обмежує можливості підприємства щодо подальшого масштабування без залучення додаткового фінансування.

4. Залежність підприємства від платіжної дисципліни клієнтів.

Важливим системним ризиком аутстафінгової моделі в є висока залежність фінансової стабільності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» від платіжної дисципліни клієнтів.

Зростання співвідношення дебіторської заборгованості до чистого доходу свідчить про те, що значна частина реалізованих послуг оплачується з відстрочкою. Це фактично означає, що підприємство здійснює фінансування діяльності своїх клієнтів за рахунок власних ресурсів.

У таких умовах будь-яке погіршення платіжної дисципліни контрагентів або збільшення строків розрахунків без перегляду умов договорів безпосередньо впливає на стабільність грошових потоків підприємства. Це формує структурну залежність бізнес-моделі від зовнішніх факторів, які не завжди можуть бути контрольовані ТОВ «Джі Ес Стаффінг».

Окремим критичним фактором впливу на платіжну дисципліну замовників у період 2024–2025 рр. стали інтенсивні мобілізаційні процеси в Україні. Ризик втрати ключового персоналу або часткової зупинки виробничих потужностей клієнта-замовника через мобілізаційні заходи безпосередньо впливає на його операційну стійкість. У ситуаціях, коли замовник стикається з раптовим дефіцитом кадрів або логістичними збоями, пріоритетність виплат зовнішнім контрагентам, зокрема провайдерам аутстафінгових послуг, може знижуватися на користь підтримання критичної життєдіяльності власного бізнесу. Це створює ефект «імпортованої нестабільності» для дебіторської заборгованості ТОВ «Джі Ес Стаффінг», оскільки навіть фінансово надійні партнери можуть ставати вимушеними порушниками термінів оплати. Дефіцит кадрів та мобілізація залишаються найскладнішими викликами для українських підприємств, що підтверджує системність цього ризику для ліквідності аутстафінгової моделі через непередбачуване подовження фінансового циклу

клієнтів.

5. Управлінські обмеження при масштабуванні діяльності.

Окремою проблемою є управлінські обмеження, що виникають у процесі масштабування аутстафінгової моделі в ТОВ «Джі Ес Стаффінг».

З одного боку, збільшення чисельності персоналу дозволяє нарощувати обсяги доходів. З іншого боку, аналіз показав зниження ефективності використання персоналу на окремих етапах розвитку, що свідчить про складність управління швидко зростаючою структурою.

При значному збільшенні кількості працівників зростає складність координації процесів, розподілу персоналу між проектами та контролю ефективності їх використання. Це може призводити до тимчасового зниження продуктивності праці та нерівномірного завантаження персоналу та плинності.

Таким чином, масштабування без відповідної оптимізації управлінських процесів створює ризик втрати ефективності використання кадрового ресурсу ТОВ «Джі Ес Стаффінг».

Отже, проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові проблеми функціонування аутстафінгової моделі ТОВ «Джі Ес Стаффінг», серед яких: виникнення касових розривів, зниження рівня ліквідності, зростання навантаження на оборотний капітал, посилення залежності від платіжної дисципліни клієнтів та управлінські обмеження при масштабуванні діяльності.

Усі зазначені проблеми мають системний характер і безпосередньо впливають із особливостей аутстафінгової бізнес-моделі, яка поєднує високий рівень операційних витрат із відстроченими надходженнями грошових коштів.

З позиції стратегічного управління ключовим завданням компанії є не усунення цих обмежень повністю (що є неможливим у межах даної бізнес-моделі), а їх мінімізація.

3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення аутстафінгових процесів та сервісів компанії

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» дозволив ідентифікувати низку системних проблем функціонування аутстафінгової моделі, які безпосередньо впливають на якість надання послуг клієнтам-замовникам та ефективність управління залученим персоналом. Особливість аутстафінгу полягає в тому, що компанія одночасно управляє трудовими ресурсами, які фізично працюють на стороні клієнта, що ускладнює контроль за їх продуктивністю, дисципліною та фактичним використанням робочого часу.

У межах діючої моделі було виявлено, що основні проблеми проявляються у вигляді касових розривів між оплатою праці персоналу та надходженнями від клієнтів, залежності від платіжної дисципліни замовників, підвищеного навантаження на оборотний капітал, а також обмеженої швидкості масштабування аутстафінгових проєктів через значну частку ручних операцій у HR-процесах.

Вказані проблеми є критичними саме для аутстафінгової діяльності, оскільки вона базується на постійному балансуванні між двома потоками: витратами на персонал і доходами від клієнтів. Порушення цього балансу призводить до зниження ліквідності, ризиків невиконання зобов'язань перед працівниками та втрати довіри з боку замовників послуг.

У зв'язку з цим удосконалення аутстафінгових процесів доцільно здійснювати не як набір окремих заходів, а як цілісну трансформацію сервісної моделі компанії. Основний акцент пропонується зробити на цифровізації управління персоналом, підвищенні швидкості рекрутингу, стабілізації кадрового складу та підвищенні прозорості взаємодії з клієнтами.

Узагальнення виявлених проблем аутстафінгової моделі в ТОВ «Джі Ес Стаффінг» та запропонованих напрямів їх вирішення наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення аутстафінгової моделі в ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Проблеми	Причини виникнення	Напрями удосконалення	Очікуваний результат
Касові розриви у діяльності підприємства	Нерівномірність надходжень від клієнтів та виплат персоналу	Запровадження системи управління грошовими потоками та диверсифікація клієнтського портфеля	Стабілізація грошових потоків, зменшення пікових дефіцитів ліквідності
Ризики ліквідності підприємства	Висока частка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги в активах	Рейтингування дебіторів і запровадження до 100 % оплати для дебіторів, які постійно затримують оплати	Підвищення фінансової стійкості та передбачуваності надходжень
Навантаження на оборотний капітал	Необхідність авансування витрат на персонал до отримання оплат	Впровадження факторингових механізмів та резервного кадрового фонду	Зменшення тиску на оборотні кошти
Залежність від платіжної дисципліни клієнтів	Відсутність диференційованої політики розрахунків	Формування системи авансування та штрафних механізмів у договорах	Зниження ризику прострочених платежів
Управлінські обмеження при масштабуванні	Ручне управління HR-процесами та відсутність автоматизації, зниження рівня наймання персоналу	Впровадження цифрової HRM-платформи та автоматизації рекрутингу, вдосконалення системи мотивації	Можливість масштабування без пропорційного зростання адміністративного персоналу

Джерело: розроблено автором самостійно

Розглянемо більш детально запропоновані напрями удосконалення аутстафінгових процесів в

1. Напрямок стабілізації грошових потоків та зниження касових розривів.

Однією з ключових проблем аутстафінгової діяльності є виникнення касових розривів, що зумовлено об'єктивною невідповідністю між моментом здійснення витрат на оплату праці залученого персоналу та строками надходження коштів від клієнтів. У межах аутстафінгової моделі компанія виступає посередником між працівником і замовником послуг, але при цьому саме вона несе повну відповідальність за своєчасність виплати заробітної

плати. Це формує ситуацію, коли фінансові зобов'язання виникають раніше, ніж фактичні надходження, що створює постійний ризик дефіциту ліквідності.

У результаті навіть незначні затримки платежів з боку клієнтів можуть призводити до розривів у грошових потоках, що змушує компанію використовувати внутрішні резерви або залучати додаткове фінансування. У довгостроковій перспективі це негативно впливає на фінансову стійкість підприємства та обмежує його здатність до масштабування аутстафінгових проєктів.

Для мінімізації зазначеного ризику пропонується впровадження комплексний підхід до управління грошовими потоками, який базується на прогнозуванні надходжень і витрат у розрізі кожного клієнта та кожного аутстафінгового проєкту. Це забезпечить змогу сформувати коротко- та середньострокові прогнози ліквідності, виявляти потенційні касові розриви на ранніх етапах та приймати управлінські рішення щодо їх компенсації.

Додатково важливим інструментом є диверсифікація клієнтського портфеля, яка зменшує залежність від окремих великих замовників. У межах аутстафінгу це особливо критично, оскільки концентрація доходів на кількох клієнтах різко підвищує ризики фінансової нестабільності у випадку затримки оплат з їхнього боку.

2. Зниження ризику ліквідності.

Важливим напрямом підвищення ліквідності підприємства є не лише скорочення загального обсягу дебіторської заборгованості, але й оптимізація її якісної структури, тобто оцінка надійності контрагентів, від яких залежить швидкість та повнота грошових надходжень.

У межах діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» доцільним є впровадження ABC-аналізу дебіторів, який дозволяє класифікувати клієнтів за рівнем ризику та платіжної дисципліни. Такий підхід базується на принципі диференційованого управління заборгованістю залежно від її якості, а не лише обсягу.

Згідно з цією методикою, дебітори поділяються на три групи:

- група А – стратегічно важливі клієнти з високою платіжною дисципліною та стабільними обсягами співпраці;
- група В – клієнти із середнім рівнем ризику та періодичними затримками платежів;
- група С – клієнти з систематичними порушеннями строків оплати та підвищеним кредитним ризиком.

Ключовим управлінським рішенням у межах запропонованого підходу є трансформація умов співпраці з клієнтами групи С. Для таких контрагентів доцільно запровадити 100% передоплату або використання банківських гарантій як обов'язкової умови надання послуг.

Такий захід не призводить до миттєвого скорочення вже сформованої дебіторської заборгованості, однак має стратегічний ефект, оскільки блокує подальше накопичення прострочених або ризикових боргів у майбутніх періодах.

У результаті підприємство отримує:

- зниження частки високоризикової дебіторської заборгованості;
- підвищення передбачуваності грошових потоків;
- зменшення залежності від клієнтів із низькою платіжною дисципліною;
- стабілізацію оборотного капіталу без додаткових фінансових витрат.

Отже, впровадження АВС-аналізу дебіторської заборгованості дозволяє перейти від реактивного управління заборгованістю до проактивного, що є важливою умовою підвищення фінансової стійкості підприємства в умовах аутстафінгової моделі.

3. Оптимізація навантаження на оборотний капітал.

Окремою системною проблемою аутстафінгової діяльності є значне навантаження на оборотний капітал підприємства. Це зумовлено тим, що компанія зобов'язана здійснювати виплати працівникам незалежно від факту надходження коштів від клієнтів. У результаті формується постійна потреба у фінансуванні оборотного циклу, що підвищує залежність підприємства від власних резервів або зовнішнього фінансування.

У періоди затримок платежів або нерівномірного завантаження персоналу ця проблема посилюється, що може призводити до тимчасового дефіциту ліквідності. У межах аутстафінгу це є особливо критичним, оскільки затримка виплат працівникам може негативно впливати на їх утримання та стабільність кадрового складу.

Для вирішення зазначеної проблеми пропонується використання факторингових механізмів дозволяє прискорити трансформацію дебіторської заборгованості в грошові кошти, що зменшує навантаження на оборотний капітал.

Це дозволяють знизити фінансові ризики та забезпечити більш стабільне функціонування аутстафінгової моделі навіть в умовах нерівномірних грошових потоків та витрат на комісію.

4. Зниження залежності від платіжної дисципліни клієнтів.

Важливою зовнішньою проблемою аутстафінгової діяльності є залежність від платіжної дисципліни клієнтів. Оскільки значна частина доходів формується на основі фактично відпрацьованого часу персоналу, будь-які затримки з боку замовників безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємства.

У таких умовах підприємство не має повного контролю над моментом надходження грошових коштів, що підвищує ризик виникнення касових розривів та ускладнює планування грошових потоків. Це особливо критично для аутстафінгу, де витрати на персонал є регулярними та не можуть бути відкладені.

Для зниження цього ризику пропонується удосконалення системи договірних відносин із клієнтами. Зокрема, доцільним є запровадження механізмів часткового авансування, поетапних розрахунків за відпрацьовані періоди, а також застосування штрафних санкцій у випадку прострочення платежів.

Реалізація таких підходів дозволяє підвищити фінансову дисципліну контрагентів, зменшити ймовірність затримок платежів та забезпечити більш

стабільні грошові надходження в межах аутстафінгових контрактів.

5. Подолання управлінських обмежень при масштабуванні діяльності.

Однією з найбільш критичних проблем є обмеженість управлінської моделі при зростанні обсягів діяльності підприємства. Ручні HR-процеси, відсутність автоматизації та фрагментована система управління призводять до зростання адміністративного навантаження.

У зв'язку з цим пропонується впровадження цифрової HRM-платформи, яка забезпечить автоматизацію процесів рекрутингу, табелювання, розподілу персоналу та аналітики ефективності. Це дозволить перейти до моделі масштабування без пропорційного збільшення управлінського персоналу та адміністративних витрат.

Базовим напрямом удосконалення пропонується впровадження єдиної цифрової платформи управління персоналом (GS Workforce System), яка забезпечуватиме повний цикл роботи з персоналом у режимі реального часу – від фіксації робочого часу до аналітики ефективності.

Функціональні блоки запропонованої системи наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Функціональна структура цифрової HR-екосистеми

Модуль системи	Функціональне призначення	Ефект впровадження
Табелювання часу	QR + GPS фіксація змін	Зменшення помилок обліку
Комунікаційний центр	Єдиний канал взаємодії	Скорочення часу реагування
Управління змінами	Автоматичний розподіл персоналу	Підвищення оперативності
Аналітика HR	Збір KPI працівників	Підтримка управлінських рішень

Джерело: складено автором самостійно

Запропонована цифрова система виконуватиме роль інтегруючого ядра всієї аутстафінгової моделі, оскільки забезпечуватиме об'єднання розрізнених процесів у єдину керовану структуру. Її впровадження дозволить перейти від фрагментованого управління до централізованого контролю за всіма етапами використання трудових ресурсів, що є критично важливим в умовах масштабування діяльності підприємства.

Однією з ключових проблем аутстафінгової діяльності є значні витрати часу та ресурсів на первинний відбір кандидатів, що обумовлено високим обсягом вхідного потоку заявок і необхідністю їх обробки в короткі терміни. У зв'язку з цим доцільним є впровадження автоматизованої системи рекрутингу, яка дозволяє оптимізувати процес відбору персоналу. Основні етапи такого підходу наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Етапи автоматизованого рекрутингу

Етап	Інструмент	Результат
Первинний контакт	чат-бот / онлайн-форма	формування бази кандидатів
Скринінг документів	OCR-розпізнавання	автоматична перевірка даних
Оцінка компетенцій	короткі тести	відбір релевантних кандидатів
Рейтингування	скоринг-система	пріоритизація кандидатів

Джерело: складено автором самостійно

Впровадження автоматизованого рекрутингу дозволить суттєво змінити логіку роботи HR-відділу, перенісши акцент із виконання рутинних операцій на стратегічне управління процесом підбору персоналу. У сучасних умовах масового підбору працівників традиційні підходи до рекрутингу стають неефективними через значні витрати часу. Саме тому автоматизація є ключовим фактором вдосконалення роботи кадрової служби.

Зокрема, використання чат-ботів забезпечує безперервний прийом заявок від кандидатів, що дозволяє формувати стабільний потік потенційних працівників незалежно від часу доби. Це особливо важливо для аутстафінгових компаній, діяльність яких характеризується високою динамікою та необхідністю швидкого реагування на запити клієнтів [23, с. 235].

Застосування технологій розпізнавання документів дозволяє автоматично перевіряти достовірність даних, що знижує ризики помилок в процесі обробки інформації. Водночас це сприятиме підвищенню якості кадрової бази, оскільки на ранніх етапах відбору відсіюються кандидати, які не відповідають базовим вимогам [37].

Скорингова система дозволить ранжувати кандидатів за рівнем

відповідності, що дає можливість рекрутерам працювати лише з найбільш перспективними претендентами. У результаті значно підвищується ефективність використання трудових ресурсів HR-відділу, а також скорочується час закриття вакансій.

Загальний ефект від впровадження такої системи проявляється у підвищенні швидкості рекрутингових процесів, зниженні навантаження на персонал та покращенні якості підбору. Це створює передумови для стабілізації кадрового складу та зменшення витрат на повторний рекрутинг, що має безпосередній вплив на фінансові результати діяльності компанії.

Враховуючи специфіку аутстафінгової діяльності, в межах якої персонал часто сприймає зайнятість як тимчасову, а рівень плинності кадрів залишається стабільно високим, одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» є формування сучасної системи мотивації та утримання працівників. У цьому контексті доцільним є відхід від уніфікованої моделі оплати праці, що не враховує індивідуальний внесок працівника, на користь диференційованого підходу, заснованого на грейдуванні персоналу.

Структура запропонованої системи матеріальної мотивації наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Запропонована система матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Рівень	Умови переходу (кваліфікація)	Матеріальні стимули
1	2	3
Base (Старт)	Працевлаштування, проходження інструктажу	Стандартна погодинна ставка
Pro (Досвідчений)	Стабільна робота протягом 6 місяців, відсутність порушень	+3% до базової ставки
Elite (Майстер)	Високий рівень дисципліни, стабільна робота протягом 12 місяців позитивні відгуки клієнтів	+7% до ставки, регулярні бонуси за KPI

Джерело: складено автором самостійно

Запровадження такої системи дозволить сформувати у працівників додаткову мотивацію до довгострокової співпраці, що є критично важливим в умовах дефіциту трудових ресурсів та високої конкуренції на ринку праці. На відміну від традиційної моделі, де рівень доходу залишається незмінним незалежно від тривалості роботи, запропонований підхід стимулює накопичення досвіду саме в межах підприємства.

Окрім матеріальної мотивації, доцільним є впровадження системи нематеріальних стимулів, яка базується на концепціях «цифрової підтримки працівника», «соціальної захищеності» та «професійного визнання». Такий підхід дозволяє компенсувати обмеженість фізичної присутності компанії в повсякденному робочому середовищі працівника та формує стійку лояльність до роботодавця.

Запропонована система нематеріальної мотивації для різних ґрейдів персоналу наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Система нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Джі Ес Стаффінг»

Рівень (ґрейд)	Ключові нематеріальні стимули	Характер мотиваційного впливу
1	2	3
Base (Старт)	Доступ до цифрової платформи компанії, онлайн-підтримка координатора, інформаційний супровід	Формування відчуття включеності та структурованості роботи
Pro (Досвідчений)	Доступ до сервісу самостійного вибору доступних змін, інформаційна прозорість щодо нарахувань, підвищений рівень комунікації з координатором	Формування відчуття контролю над власною зайнятістю та стабільності
Elite (Майстер)	Пріоритетне закріплення за об'єктами, статус наставника для нових працівників, розширений доступ до корпоративних сервісів підтримки	Формування професійного статусу, визнання та соціальної значущості

Джерело: складено автором самостійно

Запропонована система нематеріальних стимулів спрямована на

формування довгострокової поведінкової лояльності персоналу, що є критично важливим для аутстафінгової моделі, де ризик плинності кадрів традиційно є високим. Її ключова особливість полягає у переході від класичних адміністративних методів управління персоналом до моделі «цифрового супроводу працівника», коли взаємодія між компанією та працівником здійснюється безперервно через інформаційні системи.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що запропоновані напрями вдосконалення аутстафінгових процесів ТОВ «Джі Ес Стаффінг» спрямовані на комплексне вирішення проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності підприємства.

Реалізація заходів у сфері управління грошовими потоками, диверсифікації клієнтського портфеля та вдосконалення договірних відносин дозволить стабілізувати фінансові потоки, знизити ризики касових розривів і залежність від платіжної дисципліни клієнтів. Водночас розвиток довгострокових контрактів і застосування факторингових інструментів сприятимуть підвищенню ліквідності та оптимізації навантаження на оборотний капітал.

Запровадження цифрових HR-рішень і формування резервного кадрового фонду забезпечить підвищення ефективності управління персоналом, зниження адміністративного навантаження та створення умов для масштабування діяльності підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи формують основу для підвищення фінансової стійкості, зниження ризиків та зростання ефективності аутстафінгової діяльності підприємства.

3.3. Оцінка економічної та організаційної ефективності запропонованих заходів

Запропоновані заходи удосконалення аутстафінгової моделі ТОВ «Джі Ес Стаффінг» потребують оцінки їх економічної та організаційної ефективності з

метою визначення доцільності впровадження та впливу на ключові показники діяльності підприємства.

1. Скорочення касових розривів.

Першочергового значення для забезпечення фінансової стійкості аутстафінгової моделі набуває стабілізація грошових потоків, оскільки саме часові розриви між надходженням коштів від клієнтів і виплатою заробітної плати формують основні ризики ліквідності підприємства.

у 2025 році період обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги становить 29 днів, що формує суттєве відволікання оборотного капіталу підприємства та є одним із ключових факторів виникнення касових розривів у межах аутстафінгової моделі.

Дебіторська заборгованість у 2025 році становить 45358,7 тис. грн, що дозволяє визначити середньоденну величину:

$$45358,7 / 365 = 1564,1 \text{ тис. грн/день}$$

При скороченні періоду інкасації до 20 днів:

$$1564,1 \times 20 = 31282,0 \text{ тис. грн}$$

Обсяг вивільненого оборотного капіталу:

$$45358,7 - 31282,0 = 14076,7 \text{ тис. грн}$$

Таким чином скорочення строку інкасації дозволяє зменшити потребу в фінансуванні оборотного капіталу та підвищити ліквідність підприємства.

2. Зниження ризиків ліквідності.

Наступним важливим напрямом є зміна структури контрактних відносин із клієнтами, що безпосередньо впливає на передбачуваність грошових потоків.

Пропозиція управлінського заходу полягає у підвищенні платіжної дисципліни клієнтів шляхом запровадження диференційованих умов розрахунків, зокрема переведення частини контрагентів на 100% передоплату. Такий підхід дозволяє не змінювати загальний обсяг реалізації послуг, але принципово змінює структуру грошових потоків, скорочуючи період відволікання коштів з обороту.

З огляду на проведений аналіз платіжної поведінки клієнтів, приймається

припущення, що приблизно 25% дебіторської заборгованості формується клієнтами з підвищеним рівнем ризику несвоєчасної оплати (умовна група С). Саме ця частина заборгованості є найбільш чутливою до змін умов розрахунків і потенційно може бути переведена на авансову форму оплати.

Розрахунок обсягу коштів, що переводяться на передоплату, здійснюється наступним чином:

$$45358,7 \times 0,25 = 11339,7 \text{ тис. грн}$$

Отримане значення відображає ту частину виручки, яка в діючій моделі формує дебіторську заборгованість із середнім строком інкасації 29 днів, тобто фактично перебуває поза оборотом підприємства протягом майже місяця.

Після впровадження запропонованого заходу зазначений обсяг коштів буде надходити підприємству в момент надання послуг, тобто без відстрочки платежу. Це не змінює загальну суму доходу, але суттєво скорочує тривалість фінансового циклу та зменшує потребу у фінансуванні оборотного капіталу.

Цей ефект слід трактувати не як додатковий прибуток, а як зменшення потреби у фінансуванні операційної діяльності за рахунок власних або залучених ресурсів, що підвищує ліквідність підприємства та знижує залежність від зовнішнього фінансування.

3. Оптимізація грошових потоків за рахунок використання факторингових операцій

Одним із інструментів зниження навантаження на оборотний капітал у діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» є використання факторингових операцій, які дозволяють трансформувати дебіторську заборгованість у ліквідні грошові кошти ще до моменту її фактичного погашення клієнтами.

Важливо зазначити, що застосування факторингу не змінює загального обсягу доходу підприємства, оскільки клієнти, як і раніше, здійснюють оплату у встановлені договором строки (у середньому через 29 днів). Ефект досягається виключно за рахунок прискорення грошових надходжень, що дозволяє підприємству раніше використовувати кошти в операційній діяльності.

Обсяг дебіторської заборгованості у 2025 році становить 45358,7 тис. грн.

За умов використання факторингового фінансування підприємство може отримати до 90% цієї суми одразу після виставлення рахунків, що становить:

$$45358,7 \times 0,90 = 40822,8 \text{ тис. грн}$$

Вартість факторингового фінансування включає відсоткову ставку та комісію за обслуговування. За умови середньої ставки 18% річних та комісії 0,2% витрати становитимуть:

Відсотки за 29 днів:

$$40822,8 \times 0,18 / 365 \times 29 = 583,8 \text{ тис. грн}$$

Комісія за оформлення документів:

$$45358,7 \times 0,002 = 90,7 \text{ тис. грн}$$

Загальні витрати:

$$583,8 + 90,7 = 674,5 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, фактична вартість факторингового фінансування становить близько 1,48% від суми дебіторської заборгованості за один цикл обороту.

У результаті підприємство отримує:

Перший транш (одразу):

$$40822,8 - 90,7 = 40732,1 \text{ тис. грн}$$

Другий транш (через 29 днів):

$$4535,9 - 583,8 = 3\,952,1 \text{ тис. грн}$$

Загальна сума надходжень:

$$44684,2 \text{ тис. грн}$$

Порівняно з базовим сценарієм підприємство втрачає 674,5 тис. грн, однак отримує можливість негайно використовувати понад 40 млн грн у господарському обороті.

Економічна доцільність факторингу визначається тим, що в умовах аутстафінгової діяльності підприємство несе постійні витрати на оплату праці персоналу та змушене фінансувати їх незалежно від строків надходження коштів від клієнтів. Використання факторингу дозволяє уникнути касових розривів, зменшити потребу у власному оборотному капіталі та підвищити безперервність операційної діяльності.

Отже, факторинг у діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг» доцільно розглядати не як інструмент підвищення прибутковості, а як механізм управління ліквідністю та мінімізації фінансових ризиків у процесі масштабування діяльності.

4. Підвищення платіжної дисципліни клієнтів

Окрему увагу слід приділити підвищенню платіжної дисципліни клієнтів, оскільки саме характер розрахунків із замовниками визначає швидкість обороту коштів та рівень фінансової залежності підприємства.

В процесі аналізу було визначено, що співвідношення дебіторської заборгованості до доходу у 2025 році становить 8,9%, що є відносно високим рівнем для сервісного бізнесу.

Запровадження авансування (20% вартості контракту) дозволяє частково перенести фінансове навантаження на клієнта та зменшити обсяг відстрочених платежів.

Потенційний обсяг авансових надходжень:

$$45358,7 \times 0,20 = 9071,74 \text{ тис. грн}$$

Цей обсяг не є прямим доходом, але формує додаткову ліквідність і скорочує потребу у фінансуванні оборотного капіталу.

5. Подолання управлінських обмежень при масштабуванні діяльності.

Завершальним етапом оцінки є визначення ефективності заходів, спрямованих на подолання управлінських обмежень у процесі масштабування діяльності, що набуває особливої актуальності з огляду на суттєве зростання чисельності аутстафінгового персоналу у 2023–2025 роках.

Реалізація комплексу заходів з удосконалення аутстафінгових процесів ТОВ «Джі Ес Стаффінг», який включає впровадження інтегрованої HRM-платформи, автоматизованої системи рекрутингу, цифрових інструментів табелювання та багаторівневої системи мотивації персоналу, потребує первинних інвестиційних витрат. Водночас ефективність таких змін не може оцінюватися виключно через призму витрат, оскільки ключовим результатом виступає трансформація операційної моделі підприємства, зниження

транзакційних витрат управління та підвищення продуктивності використання людського капіталу.

Важливо зазначити, що в сучасних умовах розвитку ринку аутстафінгових послуг конкурентна перевага формується не стільки за рахунок масштабів залученого персоналу, скільки через здатність компанії швидко адаптуватися до змін попиту, забезпечувати стабільність кадрового забезпечення та мінімізувати втрати, пов'язані з плинністю персоналу. Саме тому оцінка ефективності запропонованих заходів здійснюється комплексно – через фінансові, організаційні та соціальні показники.

Для обґрунтування доцільності цифровізації розглянуто два альтернативні сценарії розвитку ТОВ «Джі Ес Стаффінг» при збільшенні штату залученого персоналу:

- сценарій А (екстенсивний розвиток) – передбачає традиційне масштабування бізнесу без автоматизації управлінських процесів;
- сценарій Б (інтенсивний розвиток) – базується на впровадженні цифрової HRM-системи та автоматизації ключових бізнес-процесів.

У рамках Сценарію А зростання кількості персоналу прямо пропорційно збільшує адміністративне навантаження. Це означає необхідність розширення штату управлінського персоналу:

- 2 додаткові рекрутери із середньою повною вартістю утримання – 61 000 грн/міс;
- 1 координатор змін – 24400 грн/міс;
- додаткові витрати на робочі місця, програмне забезпечення та адміністративні ресурси – 10000 грн/міс.

Таким чином, загальне щомісячне зростання операційних витрат становить – 95400 грн/міс

Характерною рисою цього сценарію є лінійна залежність витрат від масштабу діяльності, що в довгостроковій перспективі формує неефективну витратну модель. При подальшому зростанні компанії така структура управління стає обмежувальним фактором розвитку.

Сценарій Б передбачає впровадження цифрової платформи управління персоналом, що дозволяє замінити частину функцій управлінського персоналу автоматизованими процесами без необхідності збільшення чисельності працівників відділу управління персоналом.

Основні параметри:

- одноразові інвестиції (CAPEX) – 850000 грн;
- щомісячні витрати на підтримку системи (OPEX) – 15000 грн.

Важливо підкреслити, що у цьому випадку витрати стають умовно-фіксованими і не залежать від кількості персоналу в межах заданого масштабування.

Для порівняння ефективності сценаріїв розраховано витрати протягом 12 місяців (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Витрати на управління зростанням штату ТОВ «Джі Ес Стаффінг» в
межах аутстафінгової моделі**

Місяць	Сценарій А (без цифровізації), тис. грн	Сценарій Б (цифровізація), тис. грн	Різниця
1	95,4	865,0	-769,6
3	286,2	895,0	-608,8
6	572,4	940,0	-367,6
9	858,6	985,0	-126,4
10	954,0	1000,0	-46,0
12	1144,8	1030,0	+114,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [35; 36] (додатки Б; В; Г)

Аналіз таблиці 3.7 дає змогу зробити висновки, що на початковому етапі цифрова модель є більш витратною через високі CAPEX-витрати. Проте вже на горизонті 11–12 місяців відбувається досягнення точки беззбитковості. Починаючи з другого року експлуатації, компанія отримує стабільну щомісячну економію на рівні близько 80,4 тис. грн, що формує довгостроковий ефект фінансової стійкості.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що

впровадження комплексу заходів вдосконалення аутстафінгових процесів у ТОВ «Джі Ес Стаффінг» є економічно доцільним та організаційно ефективним.

У стратегічній перспективі це дозволить ТОВ «Джі Ес Стаффінг» перейти від екстенсивної моделі розвитку до інтенсивної цифрової бізнес-архітектури, що є ключовою умовою конкурентоспроможності на ринку аутстафінгових послуг.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань кваліфікаційної роботи, сформульовано узагальнені висновки:

1. Встановлено, що аутстафінг доцільно розглядати як організаційно-економічну модель кадрового забезпечення підприємства, за якої працівники перебувають у трудових відносинах із компанією-провайдером, що виконує функції формального роботодавця, тоді як їх фактична трудова діяльність організовується та контролюється підприємством-замовником з метою підвищення гнучкості управління персоналом, оптимізації витрат і зниження адміністративного навантаження.

З'ясовано, що в межах даної моделі формується тристороння система взаємодії, де компанія-провайдер забезпечує кадрове та юридичне оформлення працівників, підприємство-замовник здійснює оперативне управління їх діяльністю, а працівник виконує трудові функції відповідно до потреб замовника, що забезпечує ефективний розподіл управлінських та організаційних функцій між учасниками процесу.

2. Порівняльний аналіз надав змогу встановити, що на відміну від інших моделей, аутстафінг дозволяє ефективно управляти персоналом без збільшення адміністративного навантаження, що робить його доцільним для використання в різних галузях економіки. Його застосування сприяє оптимізації кадрових процесів і забезпеченню ефективності трудової діяльності.

3. Узагальнення результатів дослідження нормативно-правового регулювання аутстафінгу в Україні та зарубіжного досвіду його застосування свідчить, що вітчизняна модель характеризується фрагментарністю правового регулювання та відсутністю єдиного спеціального закону, який би комплексно визначав статус аутстафінгу, тоді як міжнародна практика базується на чітко врегульованих тристоронніх трудових відносинах із домінуванням принципів рівного ставлення та посиленого захисту працівників. Водночас встановлено, що ефективність функціонування аутстафінгу значною мірою залежить від

рівня деталізації законодавчих норм, механізмів контролю та відповідальності сторін, що підтверджується досвідом країн ЄС, США та Польщі. Таким чином, подальший розвиток аутстафінгу в Україні потребує вдосконалення нормативно-правової бази шляхом її гармонізації з міжнародними стандартами та посилення гарантій захисту працівників у тристоронній системі трудових відносин.

4. Встановлено, що ТОВ «Джі Ес Стаффінг» є провайдером HR-послуг, який функціонує в умовах активної трансформації ринку праці та орієнтується на комплексне забезпечення потреб бізнесу у персоналі через аутстафінг. Підприємство демонструє стабільне розширення фінансово-економічних показників і галузеву диверсифікацію діяльності, що підтверджує ефективність обраної бізнес-моделі. Однак результати аналізу дали змогу визначити, що специфіка аутстафінгу як тристоронньої системи трудових відносин вимагає високого рівня координації між ТОВ «Джі Ес Стаффінг», клієнтами та працівниками, чіткої організації інформаційних потоків і постійного вдосконалення управлінських процесів для забезпечення належної якості послуг та стабільності функціонування підприємства. Протягом 2023-2025 рр. діяльність підприємства була прибутковою. В 2025 р. чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг становив 505503,1 тис. грн, що на 210271,3 тис. грн більше порівняно з 2023 роком та на 165891,9 тис. грн порівняно з 2024 р. Це вказує на активне розширення обсягів діяльності підприємства, збільшення попиту на його послуги та високу адаптивність до умов війни. Чистий прибуток підприємства також має виражену тенденцію до зростання. У 2025 році він становив 5782,6 тис. грн, що на 4062,6 тис. грн більше, ніж у 2023 році та на 2070,1 тис. грн порівняно з 2024 р. Така динаміка підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та покращення управління витратами.

5. З'ясовано, що система управління персоналом у ТОВ «Джі Ес Стаффінг» має чітко структурований функціональний характер і побудована відповідно до особливостей аутстафінгової моделі діяльності. Вона охоплює

повний цикл роботи з персоналом – від залучення і відбору до адаптації, мотивації, оцінювання і контролю. Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Джі Ес Стаффінг» свідчить про суттєві зміни у масштабах діяльності підприємства протягом 2023–2025 років. У 2023 році чисельність персоналу становила 389 осіб, у 2024 році вона зросла до 805 осіб, а у 2025 році – до 811 осіб. У цілому за досліджуваний період чисельність персоналу збільшилась на 422 особи, що становить + 108,5% приросту. Така динаміка вказує на активне розширення діяльності підприємства та зростання попиту на аутстафінгові послуги.

6. Визначено, що розвиток аутстафінгової діяльності супроводжується зростанням дебіторської заборгованості (з 13928,5 тис. грн у 2023 р. до 45358,7 тис. грн у 2025 р., або +31430,2 тис. грн / +225,7%), уповільненням її оборотності (з 16 днів у 2023 р. до 29 днів у 2025 р., або +13 днів / +81,3%), високою часткою розрахунків у структурі активів (до 51,2% у 2025 р.) та низьким рівнем маржинальності і рентабельності (маржинальність з 3,30% у 2023 р. до 5,39% у 2025 р., рентабельність з 0,58% у 2023 р. до 1,14% у 2025 р.). Це свідчить про те, що ефективність моделі значною мірою залежить не лише від обсягів залученого персоналу, але й від швидкості та стабільності розрахунків із клієнтами та величини комісійної винагороди.

7. Проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові проблеми функціонування аутстафінгової моделі ТОВ «Джі Ес Стаффінг», серед яких: виникнення касових розривів, зниження рівня ліквідності, зростання навантаження на оборотний капітал, посилення залежності від платіжної дисципліни клієнтів та управлінські обмеження при масштабуванні діяльності. Усі зазначені проблеми мають системний характер і безпосередньо впливають із особливостей аутстафінгової бізнес-моделі, яка поєднує високий рівень операційних витрат із відстроченими надходженнями грошових коштів. З позиції стратегічного управління ключовим завданням компанії є не усунення цих обмежень повністю (що є неможливим у межах даної бізнес-моделі), а їх мінімізація.

8. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності аутстафінгової діяльності ТОВ «Джі Ес Стаффінг», зокрема стабілізацію грошових потоків і зниження касових розривів через прогнозування надходжень та диверсифікацію клієнтської бази, зниження ризику ліквідності шляхом впровадження ABC-аналізу дебіторської заборгованості та диференційованого підходу до клієнтів, а також оптимізацію навантаження на оборотний капітал за рахунок використання факторингових інструментів. Окрім цього, передбачено зниження залежності від платіжної дисципліни клієнтів через удосконалення договірних умов співпраці, включаючи авансування та поетапні розрахунки, а також подолання управлінських обмежень при масштабуванні діяльності шляхом впровадження цифрової HRM-платформи, автоматизації рекрутингових процесів і розвитку системи мотивації персоналу.

9. Запропоновані заходи удосконалення аутстафінгової моделі ТОВ «Джі Ес Стаффінг» забезпечують різноспрямований економічний та організаційний ефект. Зокрема, скорочення касових розривів шляхом зменшення періоду інкасації дебіторської заборгованості з 29 до 20 днів дозволяє вивільнити близько 14 076,7 тис. грн оборотного капіталу, що підвищує ліквідність підприємства та знижує потребу в зовнішньому фінансуванні. Переведення 25% клієнтів на передоплату формує додаткові авансові надходження в обсязі 11 339,7 тис. грн, що скорочує фінансові розриви без зміни обсягу доходу. Використання факторингових операцій забезпечує швидке залучення до 40 822,8 тис. грн ліквідних коштів, що хоча й супроводжується витратами близько 674,5 тис. грн, однак суттєво підвищує стабільність грошових потоків і дозволяє уникати дефіциту оборотного капіталу. Підвищення платіжної дисципліни клієнтів через авансування (20% контрактів, або 9 071,7 тис. грн) додатково зміцнює ліквідність та зменшує обсяг відстрочених платежів. Впровадження цифрової HRM-платформи, попри первинні інвестиції, забезпечує довгострокову економію близько 80,4 тис. грн щомісяця після виходу на беззбитковість, а також знижує адміністративні витрати та підвищує

ефективність управління персоналом. У сукупності зазначені заходи не лише оптимізують фінансові потоки та зменшують ризики ліквідності, але й формують основу для переходу підприємства до більш стійкої та інтенсивної моделі розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Сучасні виклики ринку праці при переході до цифрової економіки. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 6–13.
2. Артюхіна М.В. Аутстафінг як альтернативний механізм збереження надлишкового соціально-економічного потенціалу закладів вищої освіти. *Проблеми системного підходу в економіці*. № 2(82). 2021. С. 162-166. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-22>
3. Ачкасова О.В. Актуалізація питань застосування аутстафінгу та аутсорсингу персоналу. *Регіональна економіка та управління*. 2020. №1(27). Ч. 1. С. 25–28.
4. Бережницький Д.Ю. Цифровізація управління людськими ресурсами підприємств. *Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир : Житомирська політехніка*. 2020. С. 421–425.
5. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 403–409. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409>
6. Гавловська Н. І., Якимець Ю. Проблеми та перспективи застосування аутстафінгу в Україні. URL: http://www.rusnauka.com/20_DNI_2013/Economics/5_142876.doc.htm
7. Гаврилюк І. Аутстафінг персоналу: схема здійснення. URL: <http://blog.profit-consul.com.ua/ua/trudovoe-pravo/576-autstaffingpersonala-shema-osuwestvlenija/>
8. Гріньова А. Позаштатники 21 століття: що таке аутстафінг і в чому його переваги? URL: <https://happymonday.ua/shho-take-autstafing>
9. Данило С.І., Данило А.І. Аутстафінг як інновації в управлінні персоналом на підприємстві. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2020. Т. 1. № 5(37). С. 33–40.
10. Дашко І. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової

економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 35-42.

11. Директива 2008/104/ЄС URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/104/oj/eng>

12. Домбровська Г.П., Геращенко І.О. Аутстафінг – інструмент в управлінні персоналом. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua>

13. Закон про тимчасове працевлаштування в Німеччині (AÜG - Arbeitnehmerüberlassungsgesetz) URL: <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/arbeitnehmerueberlassungsgesetz.html>

14. Ілляш І. Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 112-123.

15. Кафтан Н., Мазур Н. Застосування технології аутстафінгу в діяльності компаній. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/c7201409-213a-4512-b99a-aaccde294b05/content>

16. Ковтун Г.І. Тенденції розвитку аутстафінгу в Україні. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених*. 2019. № 2. С. 236-239.

17. Колінько Н.І. Аутстафінг: процес виконання. *Science of XXI century: development, main theories and achievements*. 2022. № 2. С. 18-20.

18. Колінько Н.І., Шутка С.Є. Аутстафінг, як інструмент оптимізації використання трудових ресурсів. *The XIII International Science Conference «Tasks and problems of science and practice»*. May 10 – 12, 2021. Berlin, Germany. P. 65-68.

19. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. № 6 (2). С. 171–183.

20. Лісніченко М., Плинокос Д., Галан О. Проблеми трансформації соціально-трудова відносин зайнятості в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524->

0072/2023-50-52

21. Макарович В. К. Аутстафінг: обліковий аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2019. Вип. 1 (53). С. 233–236.
22. Матвійчук Н.М., аутстафінг: стан та проблеми впровадження в Україні URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/7904/1/Outstaffing.pdf>
23. Назарова Г. В., Балясний В. О. Теоретичні основи гнучкої та нестандартної зайнятості. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 230–238.
24. Панченко І. Теоретико-методологічні підходи до вивчення бізнес-моделей у сфері ІТ: акцент на аутстафінг. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-144>
25. Податковий кодекс України: від 2 грудня 2010 року № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
26. Про внесення змін до деяких законів України щодо застосування праці іноземців та осіб без громадянства в Україні і надання послуг з посередництва у працевлаштуванні за кордоном: Закон України від 21 вересня 2022 року № 2623-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-20#Text>
27. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
28. Про охорону праці: Закону України від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
29. Про приватні агентства зайнятості: Конвенція МОП від 19.06.1997 № 181 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_046#Text
30. Різник В.В. Перспективи використання аутстафінгу в управлінні проектами. URL: <http://molodyvcheny.in.ua>
31. Соболев В. М., Мусіюк І. О. Тенденції зайнятості в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 143–148.
32. Татаренко Г.В. Модернізація трудового законодавства України в контексті нестандартної зайнятості: національні і міжнародні орієнтири. DOI: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-189-206>
33. Фінансова звітність ТОВ «Джі Ес Стаффінг». URL: <https://clarity->

project.info/tenderer/44660431

34. Фокша Л.В. Правовий зміст договору аутстафінгу. *Часопис Київського інституту інтелектуальної власності та права*. 2022. № 1. С. 42-46. DOI: <https://doi.org/10.32782/chasopyskiivp/2022-1-8>

35. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Приазовський економічний вісник : електрон. наук. журн. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя*. 2019. Вип. 2 (13). С. 256-265.

36. Циганчук Н.А., Ляшенко Р.Д., Каленюк В.В. Аутсорсинг та аутстафінг: сутність та практика реалізації. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 4. С. 242-245.

37. Червінська Л. П. Зайнятість на цифрових платформах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2020. № 16. С. 113–117. DOI: 10.25264/2311-5149-2020-16(44)-113-117

38. Шапошнікова І. Аутстафінг як форма залучення персоналу. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/autstafing-iak-forma-zalucennia-personalu1>

39. Шевченко Л. С. Позикова праця: сутність, ризики, особливості розвитку в Україні. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1892/1/Shevchenko_121.pdf

40. Шевчук Н. В., Гункевич М. Б. Аутсорсинг та аутстафінг в умовах конкуренції та цифрової трансформації: значення, можливості, правове регулювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 1. С. 29-36.

ДОДАТКИ

ДІДАТОК А

Таблиця А.1

Порівняльна характеристика аутсорсингу та аутстафінгу

Критерій порівняння	Аутсорсинг	Аутстафінг
Сутність моделі	Передача окремих бізнес-процесів або функцій зовнішній компанії	Передача персоналу у користування замовнику без включення до його штату
Об'єкт передачі	Функція або процес (бухгалтерія, ІТ, логістика тощо)	Працівники (трудові ресурси)
Результат співпраці	Кінцевий результат роботи або послуга	Робочий процес і виконання трудових функцій
Формальний роботодавець	Компанія-аутсорсер	Компанія-провайдер (аутстафер)
Фактичне управління працівниками	Здійснює аутсорсер	Здійснює підприємство-замовник
Включення персоналу до штату замовника	Ні	Ні
Контроль за виконанням роботи	Аутсорсер несе повну відповідальність за результат	Замовник контролює процес роботи
Рівень контролю замовника	Обмежений (через договір)	Високий (безпосереднє управління)
Гнучкість управління персоналом	Середня	Висока
Мета використання	Оптимізація бізнес-процесів та концентрація на ключових функціях	Оптимізація чисельності персоналу та зниження адміністративного навантаження
Сфера застосування	ІТ, бухгалтерія, маркетинг, логістика, виробництво	Масовий персонал, виробництво, складська логістика, рітейл
Юридична модель	Двосторонні договірні відносини	Тристоронні трудові відносини
Ризики для замовника	Ризик низької якості послуг	Ризик низької дисципліни або контролю персоналу
Відповідальність за працівників	Повністю на аутсорсері	Формально – на провайдері, фактично – частково на замовнику
Оплата	За виконаний результат або послугу	За відпрацьований час персоналу
Структура витрат	Фіксована або договірна	Змінна (залежить від кількості працівників і годин)
Вплив на штат компанії	Не впливає	Дозволяє зменшити офіційний штат
Швидкість залучення ресурсів	Середня	Висока
Рівень інтеграції у бізнес замовника	Низький або середній	Високий
Масштабованість	Обмежена специфікою функції	Висока (швидке збільшення/зменшення персоналу)
Основна перевага	Передача відповідальності за результат	Гнучке управління персоналом
Основний недолік	Менший контроль над процесом	Вища залежність від людського фактору

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖІ ЕС СТАФФІНГ"
М. КИЇВ, ВУЛ. САКСАГАНСЬКОГО, БУД. 120, ПРИМІЩЕННЯ 15
(ТОВ "ДЖІ ЕС СТАФФІНГ")

Код за ЄДРПОУ: 44660431

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Корольова Олена Володимирівна</u>
КАТОТТГ	UA800000000000719633
Кількість працівників	389

Таблиця Б.2

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	20.50	83.40
первісна вартість	1011	49.30	123.90
знос	1012	28.80	40.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	20.50	83.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2.40	5.50
у тому числі готова продукція	1103	0.00	

Продовження табл. Б.2

Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 319.40	13 928.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	175.20	34.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	837.10	2 290.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 246.90	5 449.20
Витрати майбутніх періодів	1170	3 915.20	9 671.00
Інші оборотні активи	1190	144.10	0.90
Усього за розділом II	1195	27 640.30	31 379.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	27 660.80	31 462.90

Таблиця Б.3

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50.00	50.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 695.10	5 415.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 745.10	5 465.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	6 474.10	11 799.50
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 468.50	1 765.30

Продовження табл. Б.

розрахунками з бюджетом	1620	10 522.80	7 905.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	811.10	274.80
розрахунками зі страхування	1625	1 826.00	1 866.80
розрахунками з оплати праці	1630	1 128.00	1 946.60
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 496.30	714.40
Усього за розділом III	1695	17 441.60	14 198.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	27 660.80	31 462.90

Таблиця Б.3

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	294 571.40	140 176.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	284 838.90	134 750.20
Інші операційні доходи	2120	259.60	446.00
Інші операційні витрати	2180	8 286.10	1 441.10
Інші доходи	2240	400.80	75.40
Інші витрати	2270	3.60	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	295 231.80	140 697.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	293 128.60	136 191.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 103.20	4 506.20
Податок на прибуток	2300	383.20	811.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 720.00	3 695.10

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Фінансова звітність за 2024 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖІ ЕС
СТАФФІНГ"
М. КИЇВ, ВУЛ. САКСАГАНСЬКОГО, БУД. 120, ПРИМІЩЕННЯ 15
(ТОВ "ДЖІ ЕС СТАФФІНГ")
Код за ЄДРПОУ: 44660431

Дата звіту	12.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Корольова Олена Володимирівна</u>
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	805

Таблиця В.2

Фінансова звітність малого підприємства
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	83.40	917.10
первісна вартість	1011	123.90	1 253.30
знос	1012	40.50	336.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	83.40	917.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	5.50	28.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Продовження табл. В.2

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13 928.50	33 362.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	34.20	13.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 290.20	6 011.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 449.20	1 760.20
Витрати майбутніх періодів	1170	9 671.00	13 636.60
Інші оборотні активи	1190	0.90	
Усього за розділом II	1195	31 379.50	54 812.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	31 462.90	55 729.30

Таблиця В.3

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50.00	50.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 415.10	8 701.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 465.10	8 751.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	11 799.50	15 730.90
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	20 000.00

Продовження табл. В.3

III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 765.30	804.40
розрахунками з бюджетом	1620	7 905.20	6 500.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	274.80	228.50
розрахунками зі страхування	1625	1 866.80	136.10
розрахунками з оплати праці	1630	1 946.60	3 071.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	714.40	733.70
Усього за розділом III	1695	14 198.30	31 246.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	31 462.90	55 729.30

Таблиця В.4

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	339 037.30	294 571.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	323 045.20	284 838.90
Інші операційні доходи	2120	414.70	259.60
Інші операційні витрати	2180	11 100.40	8 286.10
Інші доходи	2240	159.20	400.80
Інші витрати	2270	937.40	3.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	339 611.20	295 231.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	335 083.00	293 128.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 528.20	2 103.20
Податок на прибуток	2300	815.70	383.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 712.50	1 720.00

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Фінансова звітність за 2025 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖІ ЕС
СТАФФІНГ"
М. КИЇВ, ВУЛ. САКСАГАНСЬКОГО, БУД. 120, ПРИМІЩЕННЯ 15
(ТОВ "ДЖІ ЕС СТАФФІНГ")

Код за ЄДРПОУ: 44660431

Дата звіту	24.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Тетяна Гречаник</u>
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	811

Таблиця Г.2

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	917.10	468.40
первісна вартість	1011	1 253.30	1 389.80
знос	1012	336.20	921.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	917.10	468.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	28.20	47.10

Продовження табл. Г.2

у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	33 362.40	45 358.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	13.20	9.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 011.60	15 310.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 760.20	2 695.70
Витрати майбутніх періодів	1170	13 636.60	24 598.90
Інші оборотні активи	1190	0.00	178.00
Усього за розділом II	1195	54 812.20	88 197.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	55 729.30	88 665.90

Таблиця Г.3

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50.00	50.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 701.80	14 482.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	8 751.80	14 532.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	15 730.90	24 651.50
Короткострокові кредити банків	1600	20 000.00	21 700.00

Продовження табл. Г.3

III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	804.40	3 832.40
розрахунками з бюджетом	1620	6 500.90	10 068.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	228.50	387.00
розрахунками зі страхування	1625	136.10	876.90
розрахунками з оплати праці	1630	3 071.50	3 588.20
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	733.70	9 415.30
Усього за розділом III	1695	31 246.60	49 481.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	55 729.30	88 665.90

Таблиця Г.4

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	504 013.20	339 037.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	476 877.70	323 045.20
Інші операційні доходи	2120	1 339.00	414.70
Інші операційні витрати	2180	17 572.30	11 100.40
Інші доходи	2240	150.90	159.20
Інші витрати	2270	4 000.80	937.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	505 503.10	339 611.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	498 450.80	335 083.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7 052.30	4 528.20
Податок на прибуток	2300	1 269.70	815.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 782.60	3 712.50