

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Хавро Юлія Дмитрівна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Управління кадровими ресурсами малого підприємства»

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

Ю.Д. Хавро
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Наконечна Наталія Василівна
к. психол.н., доцент кафедри
управлінських технологій

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2026 р.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління кадровими ресурсами підприємства в умовах сучасного економічного середовища. Розкрито сутність, цілі та завдання управління кадровими ресурсами, визначено роль кадрового потенціалу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Особливу увагу приділено особливостям управління персоналом в умовах інноваційного розвитку, цифровізації та нестабільності ринку праці.

У роботі проведено аналіз системи управління кадровими ресурсами ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ», досліджено основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства, оцінено ефективність використання трудових ресурсів та виявлено проблеми у сфері кадрового управління. Встановлено, що підприємство характеризується позитивною динамікою фінансових результатів, однак потребує вдосконалення системи мотивації персоналу, розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності кадрової політики.

За результатами дослідження запропоновано напрями удосконалення системи управління кадровими ресурсами підприємства, зокрема впровадження сучасних методів мотивації персоналу, розвиток системи професійного навчання, удосконалення процесів кадрового планування та використання інноваційних HR-технологій. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності управління персоналом, покращення продуктивності праці та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

ABSTRACT

The qualification paper examines the theoretical and practical aspects of enterprise human resource management in the conditions of the modern economic environment. The essence, goals, and objectives of human resource management are revealed, and the role of personnel potential as a key factor in ensuring the competitiveness and sustainable development of the enterprise is determined. Special attention is paid to the peculiarities of personnel management in the conditions of innovative development, digitalization, and labor market instability.

The paper analyzes the human resource management system of “INNOVATIVE ACCOUNTING SYSTEMS” LLC, examines the main indicators of the enterprise’s financial and economic activity, evaluates the efficiency of labor resource utilization, and identifies problems in the field of personnel management. It has been established that the enterprise is characterized by positive dynamics of financial results; however, it requires improvement of the personnel motivation system, development of personnel potential, and enhancement of the efficiency of personnel policy.

Based on the results of the research, directions for improving the enterprise human resource management system are proposed, including the implementation of modern methods of personnel motivation, development of the professional training system, improvement of personnel planning processes, and the use of innovative HR technologies. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application to increase the efficiency of personnel management, improve labor productivity, and ensure the further development of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність, цілі та завдання управління кадровими ресурсами підприємства	8
1.2 Кадрові ресурси як ключовий фактор розвитку сучасного підприємства	13
1.3 Особливості управління кадровими ресурсами в умовах інноваційного розвитку.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ».....	23
2.1 Загальна економічна характеристика підприємства «Інноваційні облікові системи».....	23
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства «Інноваційні облікові системи».....	28
2.3 Діагностика ефективності та виявлення основних проблем в системі управління персоналом	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ».....	45
3.1 Вибір стратегії формування ефективної системи кадрового управління	45
3.2 Розробка заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства	51
3.3 Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу	57
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами зовнішнього середовища та активним впровадженням інновацій, особливого значення набуває ефективне управління кадровими ресурсами підприємства. Саме персонал виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей організації. Недостатня увага до формування, розвитку та використання кадрового потенціалу може призвести до зниження продуктивності праці, втрати ринкових позицій та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. У зв'язку з цим проблема вдосконалення системи управління кадровими ресурсами є надзвичайно актуальною та потребує поглибленого теоретичного і практичного дослідження.

Питання управління кадровими ресурсами широко висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, де розглядаються різні аспекти формування ефективної системи управління персоналом, мотивації працівників, розвитку людського капіталу та адаптації кадрової політики до умов інноваційного розвитку.

Дослідження та вирішення проблем управління кадровими ресурсами завжди посідали важливе місце у діяльності підприємств. У сучасній економічній науці цим питанням приділяється значна увага, що відображено у працях як вітчизняних науковців, серед яких: Ванін А.О., В'юнник О.В., Гельман В.М., Пучкова С. І., Яковенко В.Г., Громова О.В.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, залишаються недостатньо опрацьованими питання комплексного підходу до вдосконалення кадрового управління на рівні конкретного підприємства з урахуванням його галузевих особливостей та сучасних викликів.

Актуальність обраної теми також обумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності українських підприємств в умовах економічної нестабільності, цифровізації та інтеграції у світовий економічний простір.

Об'єктом дослідження є діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» у сфері управління кадровими ресурсами.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління кадровими ресурсами підприємства, а також механізми підвищення ефективності системи управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровими ресурсами підприємства на основі аналізу діяльності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішити такі **завдання**:

- визначити сутність, цілі та завдання управління кадровими ресурсами підприємства;
- дослідити роль кадрових ресурсів як ключового фактора розвитку сучасного підприємства;
- проаналізувати особливості управління персоналом в умовах інноваційного розвитку;
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»;
- провести діагностику ефективності та виявлення основних проблем в системі управління персоналом;
- обґрунтувати вибір стратегії формування ефективної системи кадрового планування;
- розробити заходи з удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу і синтезу, порівняння,

узагальнення, економічного аналізу, статистичні методи, а також системний підхід до вивчення процесів управління кадровими ресурсами.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, фінансова звітність підприємства ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ», а також внутрішні документи підприємства, що регламентують діяльність у сфері управління персоналом.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для покращення системи управління персоналом, підвищення рівня мотивації працівників та оптимізації кадрової політики підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання управління кадровими ресурсами підприємства

Результативність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається його працівниками – рівнем їх знань, професійних компетенцій, кваліфікації, дисциплінованості, мотивації, а також здатністю вирішувати проблеми та навчатися новому. Саме тому досягнення успіху та забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства вимагає належної організації праці персоналу. Водночас важливим є систематичний контроль за діяльністю працівників із застосуванням сучасних та ефективних методів управління персоналом, що базуються на науково обґрунтованих підходах [21, с. 234].

У сучасних умовах розвитку економіки управління кадровими ресурсами підприємства є однією з ключових складових загальної системи менеджменту. Саме ефективне використання людського потенціалу забезпечує досягнення стратегічних цілей організації, підвищення її конкурентоспроможності та стабільність функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У літературі поняття «людські ресурси», «кадрові ресурси» та «кадровий потенціал» часто використовуються як близькі за змістом, проте вони мають певні відмінності, що обумовлюють необхідність їх чіткого розмежування (таблиця 1.1).

Поняття «людські ресурси» є найбільш широким і узагальнюючим. Воно охоплює всю сукупність людей, які можуть брати участь у трудовій діяльності, незалежно від їх фактичної зайнятості на конкретному підприємстві. Людські ресурси включають як зайняте населення, так і потенційну робочу силу, що може бути залучена до економічної діяльності. Таким чином, це макроекономічна категорія, яка характеризує трудовий потенціал суспільства або регіону в цілому.

Таблиця 1.1

Порівняння визначень «людські ресурси», «кадрові ресурси» та «кадровий потенціал», «трудовий потенціал» у економіці

Автор	Визначення
1	2
Гельман В.М.	Кадрові ресурси розглядає як єдність трьох взаємопов'язаних складових: матеріалізованої, нематеріальної та вартісної. Матеріалізована складова представлена безпосередньо працівниками як носіями знань, умінь, навичок та здібностей. Нематеріальна складова відображає сукупність цих знань, умінь та компетенцій, що забезпечують виконання певних функцій та видів діяльності. Вартісна складова характеризує витрати, пов'язані з формуванням, розвитком та використанням кадрових ресурсів у процесі управління персоналом на підприємстві
Гриньова В. М., Писаревська Г. І.	Кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку
Касіч- Пилипенко Т.М., Дячко Т.А.	Кадровий потенціал підприємства є узагальненою кількісно-якісною характеристикою персоналу як важливого виду ресурсів, що визначає його спроможність виконувати покладені функції та забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Він охоплює як наявні, так і перспективні можливості працівників, які розглядаються як єдина система (колектив), які реалізуються або можуть бути реалізовані в конкретний період часу.
Лаптев В.І., Іванова О.Ю.	Людські ресурси є складною категорією, яка і відображає саму людину (групу, колектив, націю) з певним набором особистісних та професійних, вроджених та набутих якостей, підприємницькою здібністю, які вона має, набуває та може розвивати як в рамках соціально-трудових відносин, так і процесів життєдіяльності суспільства в цілому
Лисак В.Ю., Олійник О.С.	Категорія «трудовий потенціал» описує людський фактор на більш високому рівні (макрорівні). Як правило, більшість науковців застосовує цю категорію для опису потенціалу в цілому, тобто на рівні держави.

1	2
Прінц І.В.	Поняття «людські ресурси» засвідчує його еволюційну природу – від розуміння людини як елемента виробничого процесу у доіндустріальну епоху до визнання її як стратегічного активу, основи інновацій та креативності в епоху інформаційних технологій.
Пучкова С. І.	Трудовий потенціал – це сукупність потенціальних природних здібностей, освітнього потенціалу і трудової активності, які визначають результативність трудової діяльності
Чорна О.А.	Людські ресурси – це одна з основних форм ресурсів, що охоплює сукупність індивідів, їх кількісні характеристики (чисельність, демографічна структура) та якісні характеристики (знання, здібності, навички, здоров'я, мотивація, тобто людський капітал), які у разі потреби можуть бути залучені до економічної, соціальної чи іншої продуктивної діяльності

Джерело: складено автором за даними [16; 18; 24; 28; 31; 37; 38; 46]

Кадрові ресурси є більш вузьким поняттям і стосуються безпосередньо конкретного підприємства чи організації. Вони представляють собою сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємством і виконують визначені функції відповідно до своїх посадових обов'язків. Кадрові ресурси відображають фактичну наявність персоналу, його кількісний та якісний склад, структуру, рівень кваліфікації та професійної підготовки.

На відміну від попередніх понять, «кадровий потенціал» характеризує не лише наявні можливості працівників, а й їх здатність до розвитку, підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Кадровий потенціал включає сукупність знань, умінь, навичок, досвіду, творчих здібностей, мотивації та інших характеристик персоналу, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності. Це динамічна категорія, що відображає перспективні можливості розвитку кадрових ресурсів.

Отже, основна відмінність між зазначеними поняттями полягає у рівні їх узагальнення та змістовному наповненні: людські ресурси характеризують трудовий потенціал суспільства в цілому; кадрові ресурси – фактичний персонал конкретного підприємства; кадровий потенціал – можливості та резерви

розвитку цього персоналу. Чітке розмежування цих категорій має важливе значення для формування ефективної системи управління персоналом і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сутність управління кадровими ресурсами полягає у цілеспрямованому впливі на процеси формування, розвитку, використання та збереження персоналу підприємства з метою досягнення як економічних, так і соціальних результатів. Кадрові ресурси розглядаються не лише як сукупність працівників, а як стратегічний актив, що має знання, навички, досвід і потенціал до розвитку. Таким чином, управління кадровими ресурсами охоплює широкий спектр функцій, пов'язаних із плануванням потреби в персоналі, підбором і наймом працівників, їх адаптацією, навчанням, оцінюванням, мотивацією та розвитком.

Головною метою управління кадровими ресурсами підприємства є забезпечення організації необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації та створення умов для максимально ефективного використання їхнього потенціалу. При цьому важливо досягти балансу між інтересами підприємства та працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності роботою та лояльності персоналу (рис. 1.1).

До основних цілей управління кадровими ресурсами належать [16, с. 184]:

- формування ефективної системи забезпечення підприємства персоналом;
- підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності працівників;
- розвиток професійних компетенцій персоналу;
- забезпечення соціальної стабільності та сприятливого психологічного клімату в колективі;
- формування мотиваційного механізму, що стимулює досягнення високих результатів праці.

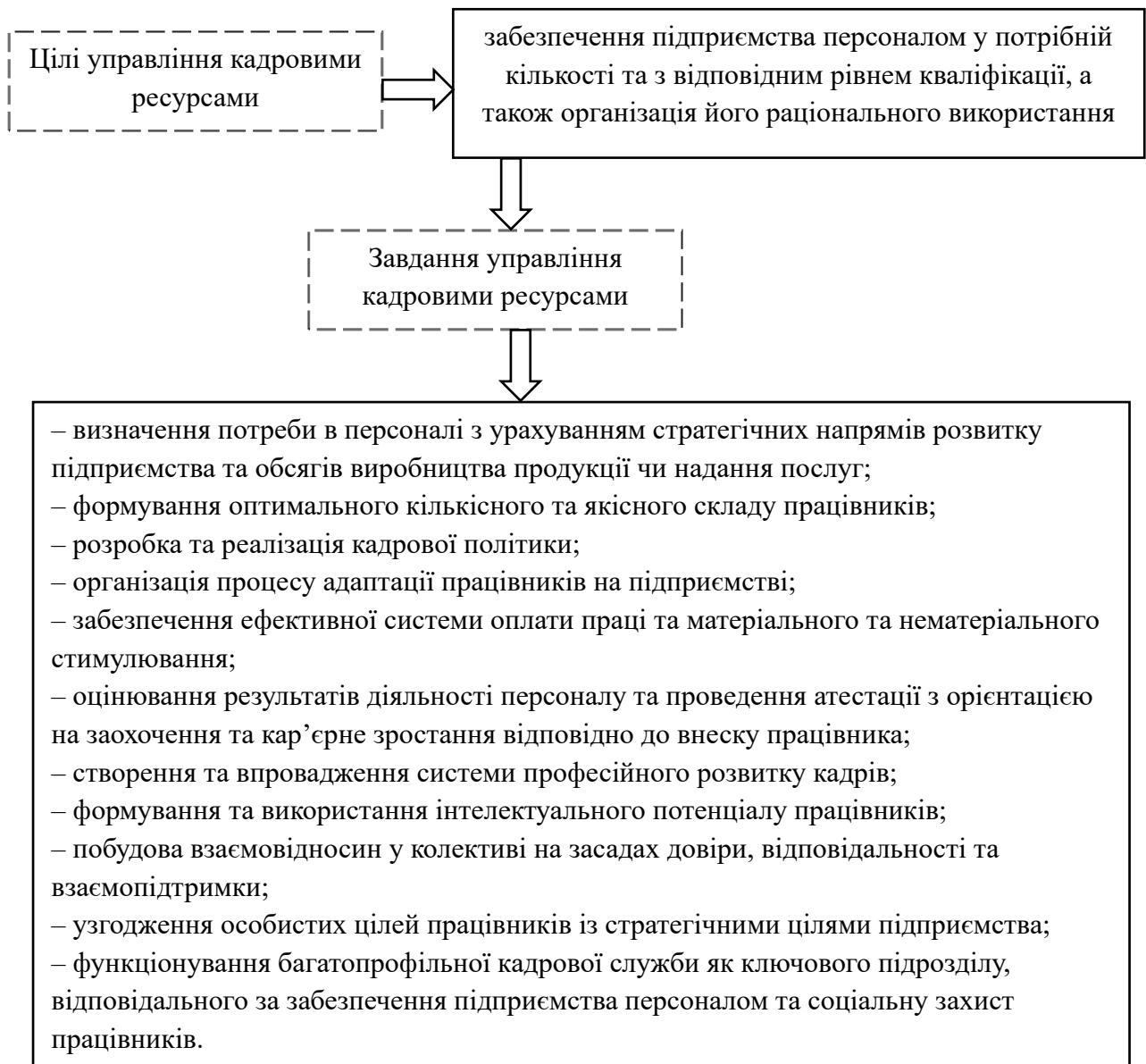


Рис. 1.1. Цілі та завдання управління кадровими ресурсами

Джерело: складено автором

Відповідно до поставлених цілей визначаються завдання управління кадровими ресурсами підприємства. До основних завдань належать [30, с. 449]:

- визначення потреби підприємства у кадрових ресурсах відповідно до стратегічних і поточних цілей;
- залучення, відбір і найм висококваліфікованих працівників;
- організація ефективної системи адаптації нових працівників;
- забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- оцінювання результатів діяльності працівників і формування системи їх атестації;
- розробка та впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання праці;
- управління кар'єрним зростанням і професійним розвитком працівників;
- забезпечення належних умов праці та дотримання соціальних гарантій;
- формування корпоративної культури та підтримка позитивного соціально-психологічного клімату.

Важливо зазначити, що сучасне управління кадровими ресурсами базується на принципах системності, комплексності, гнучкості та орієнтації на довгостроковий розвиток підприємства. Воно передбачає інтеграцію кадрової політики із загальною стратегією організації, використання сучасних методів управління персоналом, а також впровадження інноваційних підходів до розвитку людського капіталу.

Отже, управління кадровими ресурсами підприємства є складним і багатогранним процесом, спрямованим на ефективне використання людського потенціалу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та його сталий розвиток.

1.2. Кадрові ресурси як ключовий фактор розвитку сучасного підприємства

У сучасних умовах господарювання кадрові ресурси виступають одним із визначальних факторів розвитку підприємства. Зростання ролі людського капіталу обумовлене переходом до економіки знань, посиленням конкуренції, розвитком інформаційних технологій та необхідністю постійного впровадження інновацій. Саме персонал формує інтелектуальний потенціал організації,

забезпечує ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів та створює додану вартість.

Кадрові ресурси підприємства – це сукупність працівників, які мають відповідні професійні знання, навички, досвід, мотивацію та здатність до розвитку, необхідні для досягнення цілей організації. На відміну від інших видів ресурсів, людський фактор є найбільш динамічним і здатним до самовдосконалення, що робить його унікальним джерелом конкурентних переваг.

Роль кадрових ресурсів у розвитку сучасного підприємства проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, саме працівники забезпечують реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Від їх компетентності, професіоналізму та відповідальності залежить ефективність виробничих і управлінських процесів. По-друге, кадрові ресурси є основним джерелом інновацій, оскільки генерують нові ідеї, підходи та рішення, що сприяють модернізації діяльності підприємства. По-третє, персонал формує корпоративну культуру, яка впливає на внутрішній клімат організації та її імідж на ринку [27, с. 407].

Особливого значення кадрові ресурси набувають в умовах цифровізації економіки та швидкого технологічного розвитку. У таких умовах підприємства потребують висококваліфікованих, мобільних та адаптивних працівників, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність інвестування у розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації та формування нових компетенцій.

Найвагомішим викликом і визначальним фактором нестабільності для підприємств у сучасних умовах є війна та запровадження у зв'язку з нею воєнного стану. Його вплив суттєво трансформує функціонування держави та суспільства не лише через зміни в інституційно-правовій сфері, а й через саму причину його введення – зовнішню військову агресію. Досвід інших країн, що переживали воєнні дії на власній території, свідчить про наявність низки серйозних викликів, серед яких: порушення ефективності державного

управління, різкі структурні зміни в економіці, значне скорочення бюджетних надходжень, загострення соціальних та демографічних проблем, зростання рівня бідності, інфляційні процеси та зниження інвестиційної активності. Загальне послаблення економіки, збільшення витрат на оборону, непередбачувані фінансові втрати, постійні ризики та обмеження у сфері міжнародної торгівлі зумовлюють поступову дестабілізацію економічної системи в цілому.

Через все це сьогодні українські підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних із формуванням та ефективним використанням кадрових ресурсів.

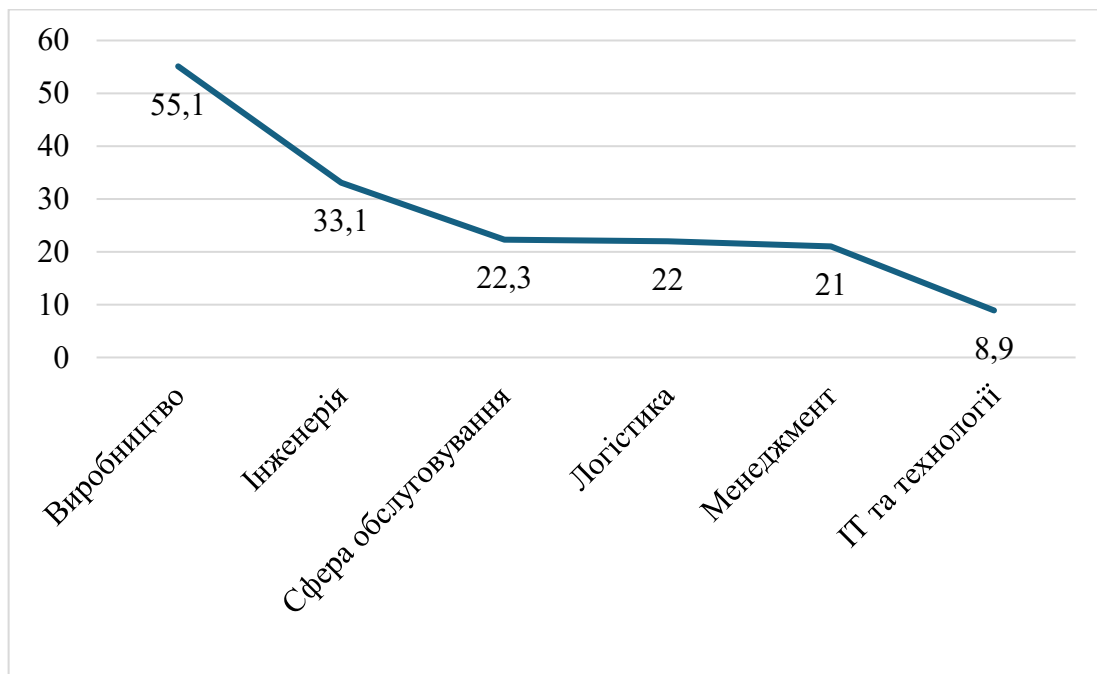


Рис. 1.2. Дефіцит кадрів у галузях економіки в Україні, %

Джерело: складено автором за даними [40]

Серед найпоширеніших можна виокремити такі [45]:

- нестача кваліфікованих працівників в окремих галузях економіки (рис. 1.2);
- значні масштаби трудової міграції за кордон, що спричиняє втрату висококваліфікованих кадрів, особливо в технічних сферах;

- низький рівень оплати праці та нестабільність умов зайнятості, що спонукає спеціалістів шукати кращі можливості за межами країни або змінювати сферу діяльності;
- недосконалість систем управління талантами та кар'єрного розвитку, що може призводити до втрати цінних працівників та зниження їх мотивації;
- необхідність швидкої адаптації до технологічних змін та трансформацій у бізнес-середовищі, що вимагає неперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- погіршення економічної ситуації та вплив геополітичної нестабільності, які ускладнюють процеси управління персоналом і можуть негативно позначатися на рівні зайнятості.

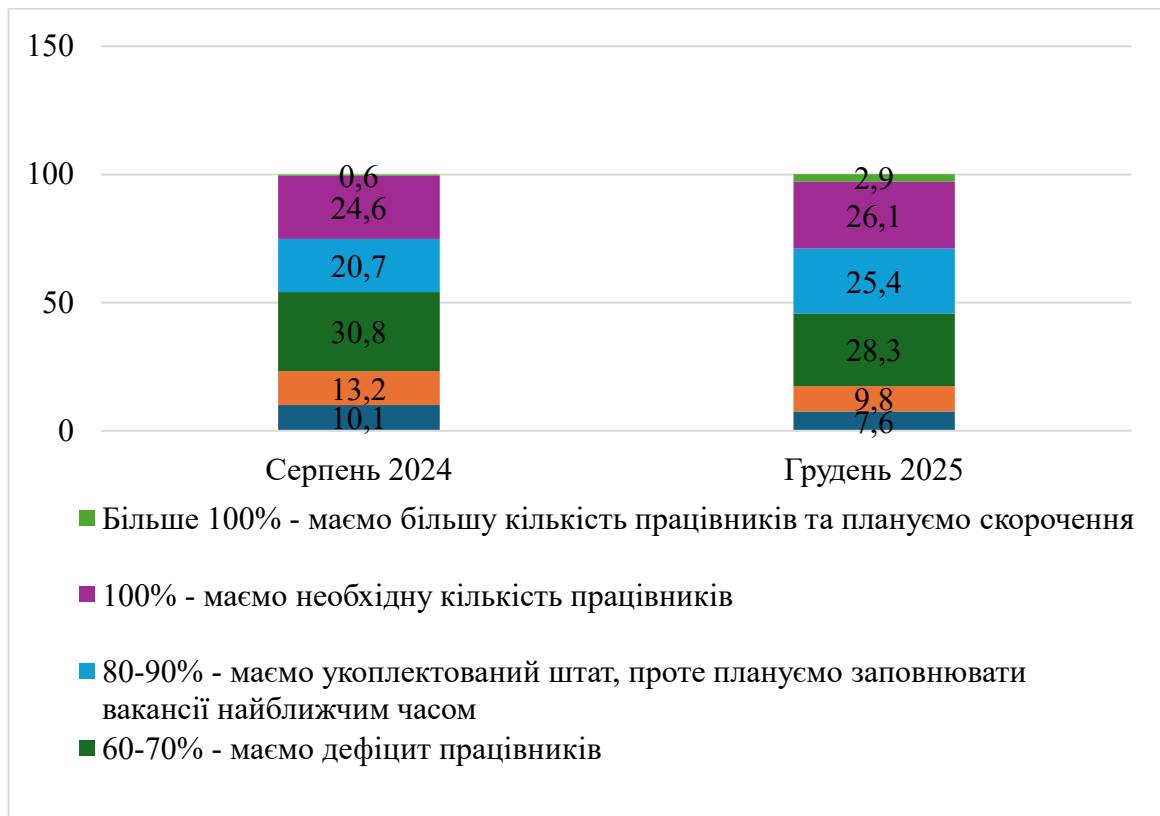


Рис. 1.3. Динаміка укомплектованості штату бізнесу в Україні, %

Джерело: складено автором за даними [39; 41]

Аналіз динаміки укомплектованості штату бізнесу в Україні (рис. 1.3) свідчить про наявність нестабільних тенденцій у забезпеченні підприємств трудовими ресурсами. Спостерігається зниження рівня укомплектованості, що

зумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема економічною нестабільністю, трудовою міграцією та наслідками воєнного стану. Це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів і ускладнює ефективне функціонування підприємств. Водночас поступове відновлення показників в окремі періоди свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов та пошук альтернативних підходів до управління персоналом.

Загалом тенденція вказує на необхідність удосконалення системи управління кадровими ресурсами та впровадження сучасних інструментів залучення та утримання працівників.

Крім того, ефективне використання кадрових ресурсів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, покращенню якості продукції та послуг, а також зміцненню позицій підприємства на ринку. Водночас неефективне управління персоналом може призвести до втрати кваліфікованих кадрів, зниження мотивації працівників та погіршення загальних результатів діяльності підприємства.

Важливим аспектом є також соціальна складова ролі кадрових ресурсів. Забезпечення належних умов праці, справедливої оплати, можливостей професійного розвитку та самореалізації працівників сприяє підвищенню їх задоволеності роботою, що, у свою чергу, позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Отже, кадрові ресурси є ключовим фактором розвитку сучасного підприємства, оскільки саме вони визначають його інноваційний потенціал, конкурентоспроможність і здатність до адаптації в умовах змін. Ефективне управління людським капіталом стає стратегічним пріоритетом для забезпечення сталого розвитку та довгострокового успіху підприємства.

1.3. Особливості управління кадровими ресурсами в умовах інноваційного розвитку

В умовах інноваційного розвитку економіки суттєво змінюються підходи до управління кадровими ресурсами підприємства. Зростання ролі інновацій, цифрових технологій та інтелектуального капіталу обумовлює необхідність трансформації традиційних методів управління персоналом у напрямі підвищення їх гнучкості, адаптивності та орієнтації на розвиток творчого потенціалу працівників.

Інноваційна активність сучасного підприємства повинна залежати від рівня підготовки працівників, їхньої професійної компетентності, творчого підходу та здатності генерувати нові ідеї. Сьогодні просування працівників до робочої сили саме по собі не гарантує підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки цей процес є складним і визначається впливом багатьох факторів. Ключова роль активного, ініціативного персоналу в цьому процесі очевидна. Використання традиційних підходів до розвитку або просте придбання матеріальних та інших ресурсів без належного розвитку людського потенціалу не забезпечить необхідних темпів інноваційного розвитку підприємства [25, с. 130].

Загальновідомо, що провідні компанії та транснаціональні корпорації, прагнучи зберегти свої ринкові позиції та досягати нових результатів, постійно удосконалюють продукцію та послуги. Важливою передумовою створення конкурентоспроможного інноваційного продукту є наявність рушійної сили – інноваційно орієнтованого персоналу. Це працівники, які не уникають викликів, виявляють креативність, здатні генерувати нові ідеї, пропонувати власне бачення розвитку підприємства та водночас залишатися орієнтованими на потреби клієнтів. У свою чергу, підприємство має всіляко підтримувати такі ініціативи, застосовуючи ефективні мотиваційні механізми та створюючи сприятливі умови для їх реалізації, а не стримувати прояви активності працівників [25, с. 131].

Особливістю управління кадровими ресурсами в інноваційних умовах є зміщення акценту з адміністративно-контрольних функцій на розвиток

людського капіталу та створення сприятливого середовища для генерації нових ідей. У таких умовах персонал розглядається як основне джерело інновацій, а ефективне управління ним передбачає стимулювання ініціативності, креативності та підприємницького мислення працівників.

Однією з ключових особливостей є підвищення вимог до професійних і особистісних компетенцій працівників. Сучасні підприємства потребують фахівців, здатних до постійного навчання, швидкої адаптації до змін, роботи в умовах невизначеності та використання новітніх технологій. Це зумовлює необхідність формування системи безперервного навчання та розвитку персоналу, що включає тренінги, підвищення кваліфікації, участь у професійних проєктах і самонавчання.

Таблиця 1.2

Методи управління кадровими ресурсами за умов інноваційного розвитку

Метод	Суть	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Підбір персоналу	Відбір найбільш відповідних кандидатів для забезпечення ефективної діяльності підприємства	Системний та чітко організований процес рекрутингу дозволяє визначити найбільш компетентних претендентів з урахуванням специфіки підприємства та вимог посади	Здатність об'єктивно оцінювати кандидатів; підвищення продуктивності праці персоналу	Значні часові та фінансові витрати
Оцінка діяльності персоналу	Визначення відповідності професійних та особистісних якостей працівника вимогам посади	Регулярний аналіз результатів роботи працівників керівниками з урахуванням досягнень і шляхів їх покращення	Сприяє розвитку інноваційності через зворотний зв'язок; підвищує ефективність роботи	Потребує значних витрат часу

1	2	3	4	5
Управління кар'єрою	Реалізація кар'єрних цілей працівників та їх професійне зростання	Передбачає розвиток компетенцій через навчання, стажування та підвищення кваліфікації	Зростання мотивації; зменшення плинності кадрів; підвищення зацікавленості у роботі	Може викликати високий рівень конкуренції серед працівників
Система винагород	Стимулювання працівників через задоволення їх матеріальних та нематеріальних потреб	Включає фінансові заохочення, кар'єрне просування та визнання досягнень для підтримки інноваційної активності	Підвищення задоволеності трудом; стимулювання творчості та ініціативності	Додаткові фінансові витрати
Навчання персоналу	Підвищення рівня знань, навичок та компетенцій працівників	Сприяє розвитку інновацій через набуття нових знань у сфері технологій, управління та виробництва	зростання продуктивності; розвиток потенціалу працівників та підприємства; оптимізація діяльності	Витрати на основні матеріали та навчання

Джерело: складено автором за даними [25]

У сучасних умовах інноваційного розвитку управління кадровими ресурсами зазнає суттєвих трансформацій, зокрема під впливом цифровізації та впровадження новітніх освітніх технологій. Одним із ключових напрямів стає розвиток систем навчання персоналу, які базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій та спрямовані на підвищення рівня компетентності працівників.

Суттєві зміни відбуваються у сфері корпоративного навчання, де активно впроваджуються дистанційні освітні платформи та сервіси, що дозволяють працівникам отримувати знання у зручний час і з будь-якого пристрою. Такий підхід забезпечує безперервність навчання та сприяє формуванню гнучких

навичок, необхідних для роботи в умовах постійних змін. Внутрішні системи навчання підприємств орієнтуються на розвиток так званих «платформ знань», а також на формування індивідуальних освітніх траєкторій, що дозволяють працівникам розвивати компетенції відповідно до вимог конкретної посади [14].

Важливою інновацією у сфері розвитку персоналу є впровадження мікронавчання, яке передбачає подання інформації невеликими структурованими блоками. Такий формат сприяє кращому засвоєнню матеріалу та дозволяє ефективно поєднувати навчання з виконанням професійних обов'язків. Для цього використовуються сучасні формати, зокрема короткі відео, інтерактивні тести, інфографіка, подкасти та навчальні ігри.

Значного поширення набувають технології штучного інтелекту, які використовуються не лише у навчанні, але й у процесах адаптації персоналу. Зокрема, чат-боти можуть виконувати функції віртуальних наставників, допомагаючи новим працівникам швидше інтегруватися в організацію та опановувати корпоративні стандарти і цінності. Також застосовуються технології віртуальної та доповненої реальності, що розширюють можливості практичного навчання [14].

Ефективне управління знаннями на підприємстві забезпечується через використання корпоративних соціальних мереж, які сприяють обміну інформацією, комунікації та співпраці між працівниками. Такі інструменти підвищують рівень залученості персоналу до реалізації стратегічних завдань підприємства та сприяють формуванню інноваційної культури.

Особливого значення в умовах інноваційного розвитку набувають соціальні інновації, спрямовані на покращення умов праці та добробуту працівників. Одним із ключових трендів є концепція well-being, яка передбачає забезпечення фізичного та психологічного здоров'я персоналу. Відповідно, підприємства впроваджують здоров'я зберезувальні технології, що включають заходи з охорони праці, підтримки здорового способу життя та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [14].

Важливою особливістю є також впровадження інноваційних методів управління персоналом. До них належать використання сучасних інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем), автоматизація кадрових процесів, застосування аналітики даних для прийняття управлінських рішень, а також розвиток дистанційних форм зайнятості та гнучких графіків роботи. Це дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити більш раціональне використання кадрового потенціалу.

В умовах інноваційного розвитку змінюються і підходи до мотивації персоналу. Традиційні матеріальні стимули доповнюються нематеріальними, такими як можливості професійного зростання, участь у цікавих проєктах, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури та створення комфортного робочого середовища. Особливого значення набуває формування інноваційної культури, яка підтримує відкритість до змін, обмін знаннями та командну роботу.

Крім того, управління кадровими ресурсами в умовах інновацій передбачає розвиток лідерства нового типу. Керівники мають виступати не лише як організатори, а як наставники, коучі та лідери змін, які здатні надихати працівників, сприяти їх професійному розвитку та забезпечувати ефективну комунікацію в колективі.

Не менш важливим є аспект управління знаннями, який передбачає накопичення, систематизацію та використання інтелектуального потенціалу працівників. Це сприяє підвищенню інноваційної активності підприємства та забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність.

Отже, особливості управління кадровими ресурсами в умовах інноваційного розвитку полягають у переході до стратегічного, гнучкого та орієнтованого на розвиток підходу, що забезпечує ефективне використання людського капіталу, стимулює інноваційну діяльність і сприяє сталому розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»

2.1. Загальна економічна характеристика підприємства «Інноваційні облікові системи»

Підприємство «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері надання персоналу, кадрового адміністрування, бухгалтерського супроводу та організації облікових процесів для підприємств різних галузей економіки. Компанія була зареєстрована 28 квітня 2015 року та за період функціонування сформувала стійку позицію на ринку HR-аутсорсингу України. Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є 52.10 «Складське господарство», що відображає значну частку проєктів у сфері логістики та складського обслуговування (таблиця 2.1).

ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» більш відома під брендом Smart Solutions. Наразі компанія має головні офіси у Києві та Дніпрі, а також регіональні представництва в інших містах країни. Бренд активно розвивається на міжнародному рівні: його філії працюють у Казахстані, Узбекистані, Польщі, Чехії, а також реалізуються окремі проєкти в Киргизстані.

Компанія Smart Solutions здобула перше місце у рейтингу найкращих аутсорсингових компаній України 2025 року за версією премії Ukrainian Business Award [36].

Компанія надає понад десять різноманітних послуг для партнерів і клієнтів як в Україні, так і за її межами. Серед основних напрямів діяльності: нарахування заробітної плати; ведення кадрового діловодства; забезпечення охорони праці та пожежної безпеки; аутстафінг персоналу; рекрутинг; послуги аутплейсменту; аналіз ринку заробітних плат; ІТ-аутсорсинг; аутсорсинг функцій представництва; оформлення іноземних працівників; супровід фізичних осіб-підприємців (ФОП); надання тимчасового персоналу; ведення військового обліку; аудит кадрових процесів.

**Загальна характеристика підприємства ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ
ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»**

Показник	Характеристика
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»
Скорочена назва	ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»
Назва англійською	INNOVATIVE ACCOUNTING SYSTEM LIMITED LIABILITY COMPANY (INNOVATIVE ACCOUNTING SYSTEM LLC)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	39770806
Дата реєстрації	28.04.2015
Статутний капітал	2 222 222,22 грн
Керівник	Нікішов Артем Валентинович (з 09.04.2019)
Підписант	Шатілов Олексій Сергійович (з 07.12.2023)
Основний вид діяльності	52.10 Складське господарство
Інші види діяльності	78.20 Діяльність агентств тимчасового працевлаштування; 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами; 82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг
Місцезнаходження	Україна, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. В'ячеслава Липинського
Контактний телефон	+380995660146

***Джерело:** складено автором за даними [35]*

У сучасних умовах розвитку економіки діяльність підприємств такого типу набуває особливої актуальності, оскільки бізнес дедалі частіше передає допоміжні функції на зовнішнє виконання. Це дозволяє зосередитися на основних видах діяльності та підвищити ефективність використання ресурсів. Саме тому попит на послуги HR-аутсорсингу в Україні демонструє тенденцію до зростання.

Наявність широкого спектра видів діяльності свідчить про диверсифікований характер функціонування підприємства. Це дозволяє не лише розширювати ринок збуту послуг, але й підвищувати стійкість до змін економічної кон'юнктури (таблиця 2.2).

Основні послуги та їх показники ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»

Послуга	Досягнуті показники
Підбір персоналу	Внутрішня CRM – система (150 000 + кандидатів). Більше 500+ клієнтів
Аутстафінг персоналу	№ 1 в Україні, 54 активних клієнта, 2000+стаферів на аутстафінгових проєктах
Військовий облік	500+ клієнтів
Кадрова документація	№ 1 в Україні, 15 кадрових фахівців, 67 компаній на кадровому обслуговуванні
Розрахунок заробітних плат	№ 1 в Україні, 63 активних клієнта, 9000+щомісячних розрахунків заробітної плати
Аутсорсинг представництва	500+ контрактів на обслуговуванні

Джерело: складено на основі [36]

Разом із тим фактична діяльність підприємства є значно ширшою. Компанія реалізує комплексну модель обслуговування клієнтів, що включає масовий підбір персоналу, оформлення трудових і цивільно-правових договорів, ведення кадрового діловодства, нарахування заробітної плати, підготовку податкової звітності, супровід перевірок та забезпечення дотримання норм трудового законодавства. Таким чином, підприємство поєднує функції кадрового агентства, адміністративного провайдера та облікової структури.

Комплексність наданих послуг дозволяє підприємству виступати універсальним партнером для клієнтів, які потребують повного супроводу у сфері управління персоналом. Це значно спрощує їх операційну діяльність та знижує адміністративне навантаження.

Економічна модель підприємства базується на механізмі аутсорсингу та аутстафінгу (таблиця 2.3). Суть її полягає у тому, що компанія виступає офіційним роботодавцем для працівників, яких фактично залучають до виконання робіт на підприємствах-замовниках. Усі питання юридичного оформлення, ведення особових справ, нарахування та виплати заробітної плати,

сплати податків і зборів, обліку лікарняних, відпусток та інших соціальних гарантій залишаються у сфері відповідальності «ІННОВАЦІЙНИХ ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ». Діяльність здійснюється відповідно до вимог трудового законодавства, встановлених Верховна Рада України через Кодекс законів про працю України. Рівень професійної підготовки персоналу є важливим чинником розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

Відмінності між аутсорсингом та аутстафінгом

Ознака	Аутсорсинг	Аутстафінг
Суть	Передача завдань або процесів іншій компанії, яка відповідає за результат	«Оренда» фахівців з іншої компанії для роботи у себе
Хто керує процесом	Виконавець (стороння компанія)	Замовник (компанія, яка «орендує» працівників)
За що платять	За результат виконаної роботи	За час/роботу працівників
Контроль за працівниками	Несе компанія-виконавець	Здійснює компанія-замовник
Юридичний статус працівників	Працюють у компанії-виконавця, замовник не має відношення до штату	Формально в штаті постачальника, але працюють на замовника
Приклад	Бухгалтерія, ІТ-підтримка, маркетинг	Найм розробника або дизайнера на проєкт без оформлення в свій штат

Джерело: складено на основі [10]

Застосування таких моделей організації праці забезпечує гнучкість у використанні трудових ресурсів та дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту. Це особливо важливо для галузей із сезонним характером роботи.

Клієнтська база підприємства формується переважно за рахунок компаній логістичного сектору, складських комплексів, роздрібної торгівлі, фармацевтичних підприємств та виробничих організацій. Для цих галузей характерні сезонні коливання обсягів робіт, що зумовлює потребу у швидкому залученні тимчасового персоналу. Саме оперативність і здатність закривати великі обсяги вакансій у стислі строки є однією з ключових конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, підприємство виконує важливу функцію на ринку праці, забезпечуючи баланс між попитом і пропозицією робочої сили. Це сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств-клієнтів.

Організаційна структура компанії має функціональний характер і передбачає чіткий розподіл повноважень між підрозділами. До її складу входять HR-відділ, відділ кадрового адміністрування, бухгалтерія, координатори проєктів, ками, служба охорони праці, IT-підрозділ, юристи і т. д.. Кожен із цих підрозділів виконує визначені функції, що у сукупності забезпечують безперервність бізнес-процесів. Кадровий відділ здійснює оформлення прийому та звільнення працівників, ведення особових справ, контроль повноти документів, підготовку наказів, облік руху персоналу та формування звітності.

Чітка структуризація управління дозволяє підвищити ефективність координації між підрозділами та забезпечити своєчасне виконання завдань.

Особливістю діяльності підприємства є високий рівень кадрового навантаження. Масовий характер працевлаштування та значна кількість короткострокових договорів зумовлюють постійний рух персоналу. Це потребує високої швидкості обробки інформації, чіткої організації документообігу та злагодженої взаємодії між усіма структурними підрозділами. Рівень професійної підготовки персоналу є важливим чинником розвитку підприємства. У зв'язку з цим підприємство активно впроваджує автоматизовані системи управління, що дозволяють оптимізувати обробку даних та зменшити навантаження на персонал.

Важливим елементом діяльності є використання автоматизованих систем обліку, які забезпечують ведення кадрової документації, формування табелів обліку робочого часу, нарахування заробітної плати та підготовку звітності до контролюючих органів. Автоматизація процесів відповідає загальній тенденції цифровізації економіки, що реалізується на державному рівні за координації Міністерство цифрової трансформації України.

Серед клієнтів – компанії логістичного сектору, складські комплекси, рітейл, фармацевтичні компанії, виробничі підприємства. Зокрема, Comfy, Henkel, Nestle, Pernod Ricard, Mondelez, Sandoz, Danone, Yves Rocher, Glenmark,

Gorenje, Lifecell, Hennessy, OLX, Metro, Volvo, а також ще приблизно 500 інших компаній. Таким чином, підприємство «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» є багатoproфільною структурою, що поєднує кадрові, облікові та адміністративні функції, забезпечуючи клієнтів комплексним сервісом у сфері управління трудовими ресурсами [36].

З економічної точки зору підприємство функціонує у сфері, що має високий рівень залежності від зовнішніх факторів, таких як стан економіки, розвиток логістичної інфраструктури, рівень ділової активності та ситуація на ринку праці. Водночас поєднання діяльності у сфері логістики та управління трудовими ресурсами дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

Отже, ТОВ «Інноваційні облікові системи» є багатoproфільним підприємством із достатнім потенціалом для розвитку, яке здійснює діяльність у перспективних галузях економіки. Його організаційна структура, напрями діяльності та ресурсна база створюють передумови для ефективного функціонування та подальшого зростання в умовах сучасного ринку.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства «Інноваційні облікові системи»

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «Інноваційні облікові системи» (бренд Smart Solutions) характеризується стабільним розвитком, що зумовлено високим попитом на HR-аутсорсингові послуги як в Україні, так і на міжнародних ринках. Компанія здійснює діяльність у сфері кадрового консалтингу, аутсорсингу бізнес-процесів та супроводу персоналу, що формує диверсифіковану структуру доходів.

Аналіз фінансово-економічних результатів є ключовим етапом оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє всебічно оцінити його прибутковість, фінансову стабільність та здатність забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі. Він охоплює вивчення показників доходів і витрат,

структури прибутку, рентабельності окремих видів діяльності, а також динаміки фінансових результатів у часі.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ», тис. грн.

Показники	Роки				Зміна показника, %		
	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	591638	716261	1000489	1645864	121,06	139,68	164,51
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	551781	624258	896692	1484254	113,14	143,64	165,53
Валовий прибуток (збиток)	39857	92003	103797	161610	230,83	112,82	155,70
Фінансові результати від операційної діяльності	11385	11211	32783	54317	98,47	292,42	165,69
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	8691	9418	22208	44385	108,36	235,80	199,86
Чистий фінансовий результат	7006	7406	17117	36113	105,71	231,12	210,98

Джерело: складено автором за даними [35]

Отже, проведений аналіз фінансових результатів ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2022-2025 років. Спостерігається суттєве зростання

чистого доходу від реалізації, який щорічно збільшується високими темпами, особливо у 2025 році.

Водночас зростає і собівартість реалізованих послуг, що є закономірним у зв'язку з розширенням обсягів діяльності, проте темпи приросту доходу загалом дозволяють компанії нарощувати валовий прибуток. Значне збільшення валового прибутку у 2023 році та подальше його стабільне зростання свідчать про підвищення ефективності основної діяльності. Фінансові результати від операційної діяльності та показники прибутку до оподаткування і чистого прибутку демонструють особливо стрімке зростання у 2024-2025 роках, що вказує на покращення управління витратами та підвищення рентабельності бізнесу. Зокрема, чистий прибуток у 2025 році зріс більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком. Таким чином, підприємство характеризується високими темпами розвитку, зростанням прибутковості та зміцненням фінансової стійкості, що підтверджує ефективність його діяльності та конкурентні позиції на ринку. Наступним логічним кроком оцінки ефективності діяльності є визначення рівня рентабельності, що дозволяє кількісно оцінити прибутковість підприємства відносно використаних ресурсів і активів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ», %

Показники	Роки				Зміна показника, %		
	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Рентабельність продукції	6,74	12,84	10,37	9,82	190,67	80,77	94,65
Рентабельність оборотних активів	1,13	1,11	2,36	5,11	98,21	212,06	217,02
Рентабельність продажів	1,18	1,03	1,71	2,19	87,32	165,46	128,25

Джерело: складено автором за даними [35]

Отже, аналіз показників рентабельності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» за 2022-2025 роки свідчить про загальне підвищення ефективності діяльності підприємства, хоча окремі показники мають нерівномірну динаміку.

Рентабельність продукції значно зросла у 2023 році, що вказує на підвищення прибутковості основної діяльності, однак у 2024-2025 роках спостерігається певне зниження цього показника, що може бути пов'язано зі зростанням собівартості або зміною структури витрат.

Водночас рентабельність оборотних активів демонструє стабільне та суттєве зростання, особливо у 2024-2025 роках, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства та покращення управління оборотним капіталом.

Рентабельність продажів після незначного зниження у 2023 році має позитивну динаміку у наступні роки, що вказує на підвищення ефективності реалізації послуг і зростання прибутку з кожної гривні доходу.

Таким чином, підприємство загалом підвищує свою прибутковість і ефективність використання ресурсів, незважаючи на окремі коливання показників, що свідчить про зміцнення його фінансово-економічного стану.

Діяльність підприємства безпосередньо залежить від наявності та ефективності використання основних засобів, структура і склад яких повинні відповідати особливостям надання послуг. З метою забезпечення конкурентоспроможності та отримання стабільних фінансових результатів підприємству необхідно систематично оцінювати ефективність використання основних засобів, а також аналізувати фактори, що впливають на їх зміну.

Проаналізуємо ключові показники економічної ефективності використання основних засобів на підприємстві (табл. 2.6).

Отже, аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Інноваційні облікові системи» за 2022-2025 роки свідчить про суттєві зміни в структурі ресурсів та ефективності їх використання.

Протягом 2022-2024 років спостерігається позитивна динаміка: зростає виручка, підвищується фондівіддача та знижується фондомісткість, що вказує на ефективніше використання основних засобів. Також зростає виробіток на одного працівника, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

**Показники ефективності використання основних засобів ТОВ
«ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»**

Показники	Роки				Зміна показника, %		
	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	591638	716261	1000489	1645864	121,1	139,7	164,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	23236,5	20034,5	20468,5	132914,0	86,2	102,2	649,4
Фондовіддача, грн	25,462	35,751	48,879	12,383	140,4	136,7	25,3
Фондомісткість, грн.	0,039	0,028	0,020	0,081	71,2	73,1	394,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1002	916	999	1626	91,4	109,1	162,8
Амортизаціо-місткість продукції, грн.	0,016	0,027	0,021	0,007	172,6	76,5	34,9
Фондоозброє-ність, тис. грн.	23,2	21,9	20,5	81,7	94,3	93,7	399,0
Виробіток на одного працівника, тис. грн.	590,5	781,9	1001,5	1012,2	132,4	128,1	101,1
Рентабельність основних засобів, %	29,6	45,2	69,7	15,0	152,6	154,4	21,5

Джерело: складено автором за даними [35]

Однак у 2025 році відбувається різке збільшення середньорічної вартості основних засобів, що призвело до суттєвого зниження фондовіддачі та зростання фондомісткості. Це може бути пов'язано з масштабними інвестиціями в розвиток матеріально-технічної бази або розширенням діяльності компанії. Водночас

зростає фондоозброєність праці та чисельність персоналу, що підтверджує активну фазу розвитку підприємства.

Незважаючи на збільшення обсягів діяльності та продуктивності праці, рентабельність основних засобів у 2025 році значно знизилася, що свідчить про тимчасове зниження ефективності використання інвестованих ресурсів.

Таким чином, підприємство перебуває на етапі активного розширення та інвестування, що супроводжується короткостроковим зниженням ефективності використання основних засобів, але створює передумови для подальшого зростання в майбутньому.

Ефективне використання оборотних коштів дозволяє підприємству зменшити потребу в додатковому фінансуванні, підвищити прибутковість діяльності та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Динаміку зміни обігових засобів представимо у таблиці 2.7.

Отже, аналіз динаміки обігових коштів ТОВ «Інноваційні облікові системи» за 2022-2025 роки свідчить про суттєві структурні зміни в складі оборотних активів та зростання фінансових ризиків.

Загальний обсяг оборотних активів у 2022-2024 роках поступово зростає, однак у 2025 році спостерігається незначне скорочення. При цьому відбувається нерівномірна динаміка окремих складових. Зокрема, значно зростає дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, що може свідчити про збільшення обсягів реалізації, але водночас підвищує ризики несвоєчасного надходження коштів.

Водночас різко зменшується дебіторська заборгованість за виданими авансами у 2025 році, що може свідчити про зміну політики розрахунків із контрагентами. Значні коливання також спостерігаються за іншою поточною дебіторською заборгованістю, яка суттєво зросла у 2025 році.

Позитивним моментом є істотне збільшення грошових коштів у 2025 році, що підвищує ліквідність підприємства. Однак загалом ситуація ускладнюється значним зростанням від'ємного чистого оборотного капіталу, що свідчить про

дефіцит власних обігових ресурсів і залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.7

Динаміка обігових коштів ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ», тис. грн.

Показники	Роки				Зміна показника, %		
	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Запаси	48602	53247	45133	67821	109,56	84,76	150,27
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	43476	57353	88844	141689	131,92	154,91	159,48
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	455087	500169	532720	232710	109,91	106,51	43,68
Інша поточна дебіторська заборгованість	53548	68519	51909	241496	127,96	75,76	465,23
Гроші та їх еквіваленти	2399	1701	1087	14755	70,90	63,90	1357,41
Інші оборотні активи	15986	-14639	6561	7565	-91,57	-44,82	115,30
Усього оборотних активів	619098	666350	726254	706036	107,63	108,99	97,22
Чистий оборотний капітал	-23533	-24968	-57288	-336014	106,10	229,45	586,53

Джерело: складено автором за даними [35]

Таким чином, незважаючи на розширення діяльності, підприємство стикається з проблемами управління обіговими коштами, що потребує підвищення ефективності роботи з дебіторською заборгованістю та оптимізації структури оборотних активів для забезпечення фінансової стійкості.

Аналіз структури оборотних коштів ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» (таблиця 2.8) за 2022-2025 роки свідчить про суттєві зміни у

співвідношенні їх основних складових, що відображає трансформацію підходів до управління оборотними активами підприємства.

Таблиця 2.8

Структура обігових коштів ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ», %

Показники	Роки				Зміна показника, %		
	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Запаси	7,85	7,99	6,21	9,61	101,79	77,77	154,57
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7,02	8,61	12,23	20,07	122,56	142,13	164,05
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	73,51	75,06	73,35	32,96	102,11	97,72	44,93
Інша поточна дебіторська заборгованість	8,65	10,28	7,15	34,20	118,88	69,51	478,55
Гроші та їх еквіваленти	0,39	0,26	0,15	2,09	65,88	58,63	у 13,6 разів
Інші оборотні активи	2,58	-2,20	0,90	1,07	-85,08	-41,12	118,60
Усього оборотних активів	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором за даними [35]

Отже, аналіз структури обігових коштів ТОВ «Інноваційні облікові системи» за 2022-2025 роки свідчить про суттєві зміни у співвідношенні їх складових та поступову трансформацію структури оборотного капіталу підприємства.

Найбільшу частку протягом 2022-2024 років традиційно займала дебіторська заборгованість за виданими авансами, що свідчило про значну залежність підприємства від авансових розрахунків. Однак у 2025 році її частка

суттєво зменшується, що може вказувати на зміну розрахункової політики або структури взаємовідносин із контрагентами.

Водночас спостерігається суттєве зростання частки дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, а також іншої поточної дебіторської заборгованості, що свідчить про збільшення обсягів реалізації в кредит та зростання ризиків неповернення коштів у встановлені строки.

Частка запасів у структурі оборотних активів залишається відносно стабільною з незначними коливаннями, тоді як частка грошових коштів є мінімальною протягом більшості періодів, хоча у 2025 році спостерігається певне її зростання, що є позитивним сигналом для ліквідності підприємства.

Таким чином, структура обігових коштів характеризується підвищенням частки дебіторської заборгованості та нестабільністю її окремих компонентів, що вказує на необхідність удосконалення політики управління оборотним капіталом для підвищення фінансової стійкості підприємства.

Ефективність використання оборотних коштів підприємства свідчить про зниження обсягу виручки, що припадає на 1 грн оборотних активів. У динаміці коефіцієнт оборотності оборотних засобів протягом досліджуваного періоду істотно збільшився (таблиця 2.9). Аналіз показників оборотності оборотних коштів ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» за 2022-2025 роки свідчить про загалом стабільну, проте нерівномірну динаміку ефективності їх використання.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання коефіцієнта оборотності оборотних коштів, що вказує на прискорення їх обігу та більш ефективне використання ресурсів підприємства. Зокрема, у 2025 році цей показник досягає найвищого значення, що свідчить про значне покращення управління оборотним капіталом.

Водночас тривалість одного обороту в днях поступово зменшується з 376,7 днів у 2022 році до 154,4 днів у 2025 році, що є позитивною тенденцією та підтверджує прискорення обіговості коштів. Аналогічно знижується коефіцієнт

завантаження оборотних коштів, що означає зменшення обсягу ресурсів, необхідних для отримання одиниці доходу.

Таким чином, підприємство демонструє покращення ефективності використання оборотних активів, що сприяє підвищенню його фінансової гнучкості та прискоренню операційного циклу.

Таблиця 2.9

**Розрахунок оборотності обігових коштів ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ
ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»**

Показники	Роки				Зміна показника, %		
	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,956	1,075	1,378	2,331	112,48	128,16	169,22
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, днів	376,7	334,9	261,3	154,4	88,91	78,03	59,10
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів в обороті	1,046	0,930	0,726	0,429	88,91	78,03	59,10

Джерело: складено автором за даними [35]

У цілому фінансово-економічна діяльність ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» характеризується позитивною динамікою розвитку. Підприємство демонструє зростання доходів, прибутковості та ефективності використання ресурсів, що підтверджується аналізом фінансових результатів, рентабельності та оборотності.

Водночас у структурі оборотних активів спостерігаються окремі дисбаланси, зокрема висока частка дебіторської заборгованості та від'ємний чистий оборотний капітал, що може створювати ризики ліквідності. Незважаючи на це, прискорення оборотності коштів та зростання прибутковості свідчать про загальне зміцнення фінансового стану підприємства.

Отже, компанія має стійкі тенденції до розвитку, однак потребує удосконалення управління оборотними активами та дебіторською заборгованістю для підвищення фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

2.3. Діагностика ефективності та виявлення основних проблем в системі управління персоналом

Система управління персоналом ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» є ключовим елементом забезпечення ефективної діяльності підприємства, оскільки компанія функціонує у сфері HR-послуг, де людський ресурс виступає основним виробничим фактором. Діагностика ефективності управління персоналом дозволяє оцінити рівень організації кадрових процесів, продуктивність праці та виявити проблемні аспекти, що впливають на результативність діяльності.

У сучасних умовах господарювання питання ефективного використання персоналу набуває особливої актуальності. Належне забезпечення підприємства персоналом, його раціональне використання та високий рівень продуктивності праці виступають ключовими чинниками підвищення результативності діяльності. Застосування аналітичних інструментів дозволяє своєчасно виявляти недоліки в роботі персоналу, втрати робочого часу та зниження продуктивності, встановлювати причини цих явищ і розробляти відповідні заходи щодо їх усунення. Динаміку чисельності працівників представимо на рис. 2.1.

У 2025 році спостерігаємо різке збільшення кількості персоналу, що є наслідком нарощування обсягів діяльності компанії.

У цілому система управління персоналом на підприємстві характеризується достатньо високим рівнем організації. Компанія забезпечує повний цикл HR-процесів: від підбору та адаптації працівників до їх навчання, розвитку та кадрового адміністрування. Важливу роль відіграє використання

аутсорсингових та цифрових рішень, що дозволяє оптимізувати кадрові процеси та зменшити адміністративне навантаження.

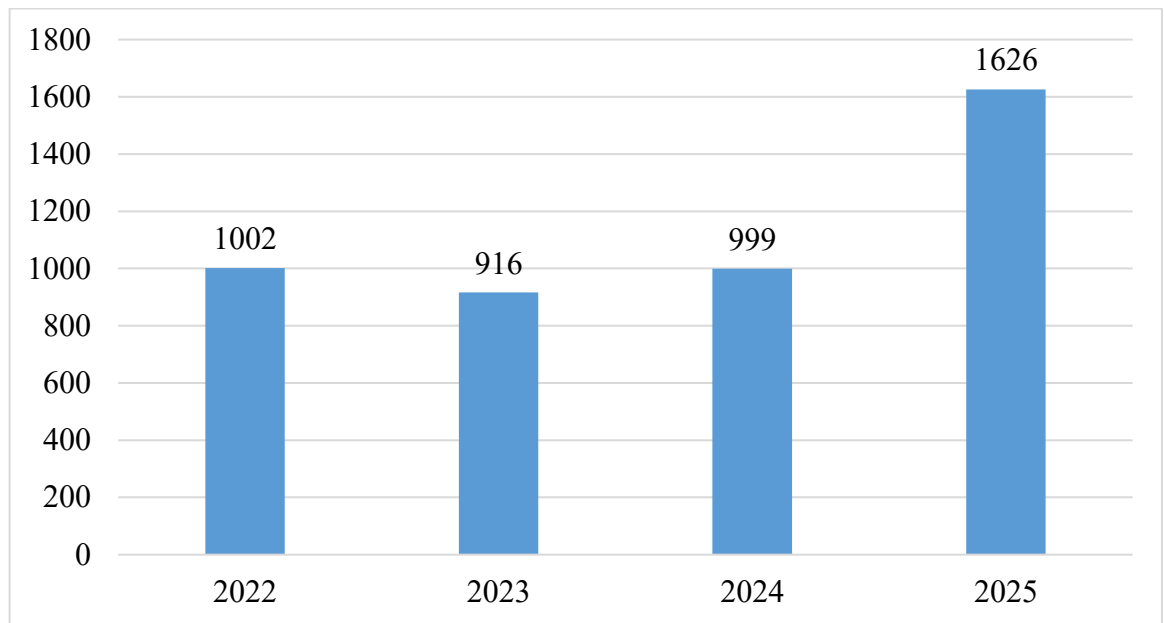


Рис. 2.1. Чисельність персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» за 2022-2025 роки, чол.

Джерело: складено автором за даними [35]

Система мотивації персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє комплексно впливати на продуктивність працівників та рівень їх залученості до роботи.

Основою мотиваційного механізму є гарантована заробітна плата, яка встановлюється відповідно до займаної посади, кваліфікації та складності виконуваних обов'язків. Вона забезпечує стабільний дохід працівників і виконує базову соціальну функцію, формуючи фінансову впевненість персоналу.

Важливим елементом системи є преміальне стимулювання. Додаткові виплати нараховуються за досягнення ключових показників ефективності, виконання встановлених планів, підвищення якості наданих послуг та раціональне використання ресурсів. Такий підхід сприяє підвищенню

відповідальності працівників, покращенню результатів роботи та більш ефективному використанню робочого часу.

Окрім матеріальних стимулів, на підприємстві активно застосовуються нематеріальні методи мотивації. Вони включають корпоративне визнання у вигляді подяк і нагород, соціальні гарантії, медичне страхування, компенсацію окремих витрат, а також можливості професійного навчання та розвитку. Це сприяє підвищенню лояльності персоналу, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зниженню плинності кадрів.

Додатково діє система дисциплінарного впливу, яка передбачає зменшення премій або інші заходи у разі порушення трудової дисципліни чи невиконання обов'язків. Це забезпечує підтримання належного рівня відповідальності та організованості в колективі. Важливе місце у мотиваційній системі займає професійний розвиток працівників. Компанія інвестує у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу, що сприяє зростанню продуктивності праці та підвищенню ефективності бізнес-процесів.

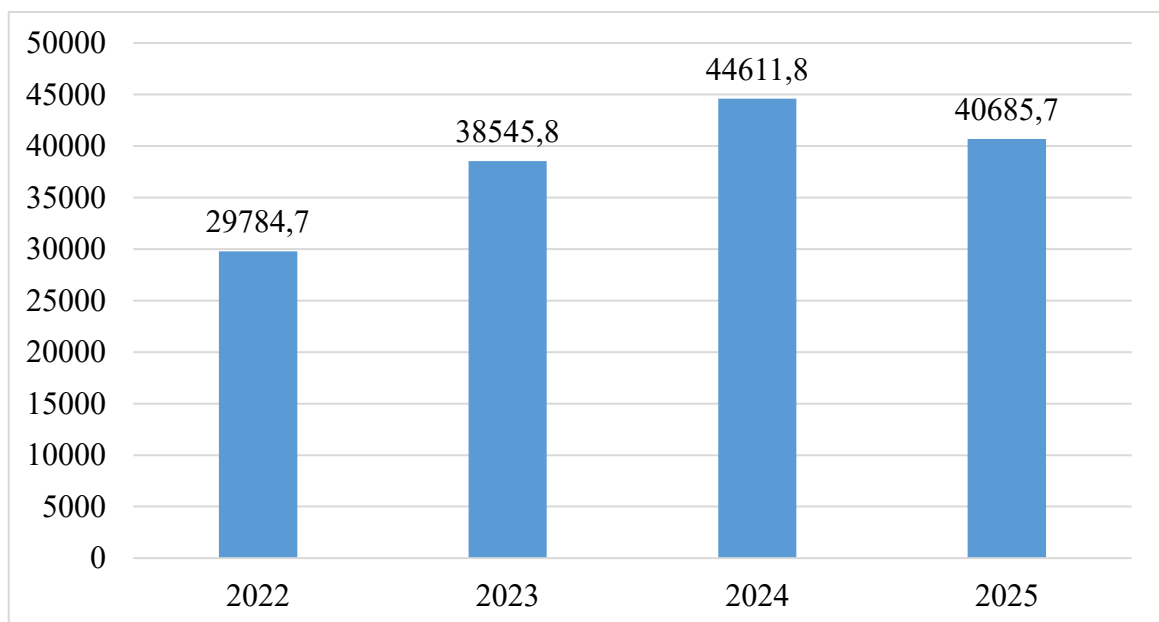


Рис. 2.2. Рівень середньомісячної оплати праці в ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ», 2022-2025 рр., грн в розрахунку на одного середньооблікового працівника

Джерело: складено автором за даними [35]

За 2022-2025 роки середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» демонструє позитивну, хоча й нерівномірну динаміку.

У 2022-2024 роках спостерігається стабільне щорічне підвищення середньомісячної оплати праці: з 29 784,7 грн у 2022 році до 38 545,8 грн у 2023 році та 44 611,8 грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про активний розвиток підприємства, зростання його доходів та підвищення уваги до матеріального стимулювання персоналу. У 2025 році відбувається незначне зниження показника до 40 685,7 грн, що може бути пов'язано зі змінами у структурі витрат, оптимізацією фонду оплати праці або збільшенням чисельності персоналу.

У цілому рівень оплати праці залишається достатньо високим і конкурентним, що позитивно впливає на мотивацію працівників, утримання кваліфікованих кадрів та забезпечення стабільності трудового колективу. Таким чином, підприємство демонструє ефективну політику оплати праці з окремими незначними коливаннями у 2025 році. Оцінка персоналу спрямована на визначення того, наскільки кожен працівник досягає очікуваних результатів у своїй професійній діяльності та відповідає вимогам, що випливають із завдань торгівлі. Аналіз ефективності використання персоналу передбачає встановлення ступеня відповідності особистих якостей, а також кількісних і якісних показників роботи працівника встановленим нормативам та цілям, що перед ним стоять. Далі розглянемо ключові показники продуктивності праці на ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» (табл. 2.10).

Отже, аналіз продуктивності праці працівників ТОВ «Інноваційні облікові системи» за 2022-2025 роки свідчить про стабільну позитивну динаміку з поступовим зростанням ефективності використання трудових ресурсів.

Протягом 2022-2024 років спостерігається суттєве зростання як чистого доходу підприємства, так і продуктивності праці одного працівника. Річна продуктивність праці збільшується з 590,5 тис. грн у 2022 році до 1001,5 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значне підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізацію бізнес-процесів та зростання обсягів діяльності підприємства.

Продуктивність праці працівників ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»

Показники	Роки				Зміна показника, %		
	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Виручка від реалізації продукції (чистий дохід), тис. грн	591638	716261	1000489	1645864	121,06	139,68	164,51
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1002	916	999	1626	91,42	109,06	162,76
Річна продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	590,5	781,9	1001,5	1012,2	132,43	128,08	101,07
Місячна продуктивність праці 1 працівника, грн	49204,8	65162,0	83457,5	84351,4	132,43	128,08	101,07

Джерело: складено автором за даними [35]

У 2025 році темпи зростання продуктивності праці суттєво сповільнюються, і показник практично стабілізується на рівні 1012,2 тис. грн на одного працівника. Це може свідчити про досягнення певного рівня насичення продуктивності або вплив розширення штату працівників, що дещо нівелювало ефект зростання доходів. Місячна продуктивність праці демонструє аналогічну динаміку, підтверджуючи загальні тенденції підвищення ефективності праці у 2022–2024 роках та стабілізацію у 2025 році.

Узагальнений SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» представимо у таблиці 2.11.

**SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ
ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень організації HR-системи (повний цикл: підбір, адаптація, розвиток, адміністрування) 2. Використання сучасних цифрових HR-рішень та автоматизованих систем обліку 3. Ефективна система мотивації (поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів) 4. Конкурентний рівень оплати праці та соціальних гарантій 5. Високий рівень продуктивності праці та її зростання у 2022–2024 рр. 6. Чітка організаційна структура та розподіл функцій 7. Значний досвід роботи та сильний HR-бренд на ринку	1. Високе кадрове навантаження через масовий підбір і значну плинність персоналу 2. Уповільнення темпів зростання продуктивності праці у 2025 році 3. Ризики зниження якості управління персоналом при швидкому розширенні штату 4. Значна залежність від людського фактору (помилки, перевантаження персоналу) 5. Нерівномірність динаміки оплати праці та можливе зниження мотивації у 2025 р. 6. Складність координації великої кількості працівників і проєктів 7. Обмеженість внутрішніх ресурсів при швидкому масштабуванні
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Подальша цифровізація та автоматизація HR-процесів 2. Розширення міжнародної діяльності та вихід на нові ринки 3. Підвищення ефективності управління продуктивністю персоналу 4. Впровадження сучасних HR-аналітичних інструментів 5. Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу 6. Оптимізація навантаження на персонал через автоматизацію 7. Розширення спектра HR-послуг та підвищення їх якості	1. Посилення конкуренції на ринку HR-аутсорсингу 2. Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці 3. Зростання плинності персоналу в умовах високого попиту на робочу силу 4. Ризики помилок у кадровому адмініструванні через великі обсяги операцій 5. Зміни у трудовому законодавстві та регуляторному середовищі 6. Економічна нестабільність та залежність від клієнтських галузей 7. Зниження ефективності управління при надмірно швидкому зростанні компанії

Такий SWOT-аналіз показує, що система управління персоналом підприємства є загалом ефективною та сучасною, однак потребує подальшого вдосконалення в частині управління навантаженням, продуктивністю та ризиками, пов'язаними з масштабуванням бізнесу.

Таким чином, підприємство демонструє високий рівень продуктивності праці та ефективне використання трудових ресурсів, однак у 2025 році спостерігається уповільнення темпів зростання, що потребує подальшого вдосконалення організації праці та підвищення ефективності управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»

3.1. Вибір стратегії формування ефективної системи кадрового управління

Ефективність системи управління кадровими ресурсами ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» безпосередньо впливає на його здатність забезпечувати якісні послуги клієнтам та підтримувати темпи зростання. Проведений у другому розділі аналіз фінансово-економічної діяльності та діагностика системи управління персоналом дозволили виявити низку системних проблем, які потребують вирішення.

Узагальнення результатів аналізу (таблиці 2.7–2.11, рисунки 2.1–2.2) дає змогу виділити такі основні проблеми:

1. Уповільнення темпів зростання продуктивності праці – при зростанні чистого доходу у 2025 році на 64,5% та чисельності персоналу на 62,8%, річна продуктивність одного працівника збільшилася лише на 1,07% (з 1001,5 до 1012,2 тис. грн). Це свідчить про екстенсивний характер розширення та неефективне використання нових працівників.

2. Високе кадрове навантаження та ризики помилок – масовий характер працевлаштування (понад 2000 стажерів на проєктах) та значна кількість короткострокових договорів створюють надмірне навантаження на HR-відділ, відділ кадрового адміністрування та бухгалтерію, що підвищує ризик помилок у документації та розрахунках.

3. Дефіцит власних обігових коштів та залежність від дебіторської заборгованості – від’ємний чистий оборотний капітал у 2025 році досяг -336 014 тис. грн, а частка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги зросла до 20,07% в структурі оборотних активів. Це обмежує можливості для інвестування в розвиток персоналу та автоматизацію.

4. Недостатня ефективність системи мотивації – незважаючи на високий рівень оплати праці (середньомісячна заробітна плата у 2025 році знизилася до 40 685,7 грн проти 44 611,8 грн у 2024 році), спостерігається нерівномірність динаміки, що може свідчити про зниження мотиваційного впливу матеріальних стимулів за відсутності потужних нематеріальних компонентів.

5. Відсутність системного підходу до адаптації та навчання нових працівників – різке збільшення чисельності персоналу у 2025 році (з 999 до 1626 осіб) не супроводжувалося адекватним розширенням програм навчання, що частково пояснює уповільнення зростання продуктивності.

Таким чином, центральною проблемою є невідповідність між темпами зростання бізнесу та ефективністю системи управління персоналом, яка не встигає адаптуватися до нових масштабів діяльності.

Для подолання виявлених проблем пропонується три альтернативні стратегічні підходи, кожен з яких має свої переваги та обмеження.

Альтернатива А: Стратегія екстенсивного розширення HR-відділу

Передбачає пропорційне збільшення чисельності персоналу HR-відділу, відділу кадрового адміністрування та бухгалтерії відповідно до зростання загальної чисельності працівників. Основний акцент – на найм додаткових фахівців для ручного опрацювання збільшених обсягів роботи.

Альтернатива Б: Стратегія технологічної оптимізації (цифровізація та автоматизація)

Передбачає впровадження сучасних HRM-систем, ATS (Applicant Tracking System), LMS (Learning Management System), інструментів ІІІ для первинного скринінгу резюме та автоматизації рутинних завдань (нарахування зарплати, формування звітності, кадрове діловодство). Людський ресурс зосереджується на стратегічних та творчих завданнях.

Альтернатива В: Комбінована стратегія (помірна автоматизація + розвиток внутрішніх компетенцій)

Передбачає часткову автоматизацію найбільш трудомістких процесів (розрахунків зарплати, табель обліку робочого часу) разом із системним інвестуванням у навчання та підвищення кваліфікації існуючого персоналу, формуванням кадрового резерву та впровадженням програм наставництва.

Порівняльна характеристика альтернатив наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз альтернативних стратегій удосконалення управління кадровими ресурсами

Критерій	Альтернатива А	Альтернатива Б	Альтернатива В
Початкові інвестиції	Низькі (витрати на найм)	Високі (ПЗ, обладнання, інтеграція)	Середні (помірне ПЗ + навчання)
Поточні операційні витрати	Високі (ФОП додаткових працівників)	Низькі (обслуговування систем)	Середні
Вплив на продуктивність праці	Незначний (зростання чисельності без підвищення виробітку)	Значний (зростання виробітку на 20–30%)	Помірний (10–15%)
Ризик помилок	Високий (людський фактор)	Низький (автоматизація)	Середній
Швидкість реалізації	Висока (1–2 місяці)	Низька (6–12 місяців)	Середня (4–8 місяців)
Вплив на плінність кадрів	Негативний (зростання навантаження на управління)	Позитивний (зменшення рутини)	Позитивний (розвиток кар'єри)
Відповідність світовим трендам	Низька	Висока	Висока

Джерело: розроблено автором

Для ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» найбільш доцільною є Альтернатива В (комбінована стратегія) з акцентом на цифровізацію ключових процесів. Вибір обґрунтовується такими факторами:

1. Фінансові обмеження. Від'ємний чистий оборотний капітал (-336 014 тис. грн) та значна дебіторська заборгованість ускладнюють одномоментне фінансування дорогої комплексної автоматизації (Альтернатива Б). Комбінований підхід дозволяє розподілити інвестиції в часі.

2. Галузева специфіка. Як компанія, що надає HR-послуги, Smart Solutions повинна демонструвати клієнтам ефективність сучасних технологій управління персоналом. Часткова автоматизація та розвиток персоналу є демонстрацією власної експертизи.

3. Необхідність збереження якості при масштабуванні. Зростання чисельності з 999 до 1626 осіб за один рік створює ризик втрати контролю над якістю адміністрування. Автоматизація рутинних процесів (розрахунок зарплати, військовий облік, кадрова документація) є критично важливою для зниження ризику помилок.

4. Уповільнення продуктивності. Приріст продуктивності лише на 1,07% у 2025 році свідчить про вичерпання екстенсивних факторів зростання. Подальше збільшення штату без технологічного оновлення (Альтернатива А) лише погіршить ситуацію.

5. Конкурентне середовище. Ринок HR-аутсорсингу стрімко цифровізується. Збереження переважно ручних процесів призведе до втрати конкурентних позицій.

Таким чином, комбінована стратегія дозволяє досягти балансу між інвестиційними можливостями підприємства, необхідністю підвищення ефективності та мінімізацією ризиків.

Реалізація комбінованої стратегії пропонується у вигляді послідовного алгоритму, що охоплює 4 етапи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Алгоритм реалізації стратегії удосконалення управління кадровими ресурсами

Етап	Назва	Термін	Основні заходи	Відповідальні
1	Діагностика та планування	1 місяць	Аудит поточних HR-процесів; визначення вузьких місць; вибір програмного забезпечення (HRM, ATS); розрахунок бюджету	Директор, HR-директор, IT-відділ
2	Впровадження базової автоматизації	3 місяці	Встановлення та налаштування HRM-системи; інтеграція з бухгалтерським ПЗ; автоматизація табельного обліку та розрахунку зарплати; навчання персоналу	IT-відділ, бухгалтерія, кадровий відділ
3	Розвиток персоналу та кадрового резерву	6 місяців (паралельно з етапом 2)	Запуск LMS; розробка програм адаптації; проведення тренінгів; формування кадрового резерву	HR-відділ, керівники підрозділів
4	Моніторинг, оцінка та коригування	Постійно	Щоквартальна оцінка KPI; опитування задоволеності персоналу; коригування плану заходів	Керівництво, HR-аналітика

Джерело: розроблено автором

Для оцінки економічної доцільності обраної стратегії проведемо розрахунок основних витрат та очікуваного економічного ефекту. Витрати на реалізацію (перший рік):

1. Придбання та впровадження HRM-системи (базовий модуль + ATS) – 350 000 грн (одноразово) + абонентська плата 60 000 грн/рік.

2. Впровадження LMS (системи дистанційного навчання) – 150 000 грн (одноразово) + 30 000 грн/рік.

3. Навчання персоналу роботі з новими системами** – 40 000 грн (тренінги для 20 ключових працівників).

4. Розробка програм адаптації та навчальних матеріалів – 30 000 грн.

5. Додаткові витрати на оплату праці тренерів/методистів (0,5 ставки) – 180 000 грн/рік.

Загальні витрати за перший рік: $350\,000 + 60\,000 + 150\,000 + 30\,000 + 40\,000 + 30\,000 + 180\,000 = 840\,000$ грн.

Очікуваний економічний ефект:

1. Зменшення витрат робочого часу HR-фахівців. Автоматизація адміністрування дозволяє зекономити не менше 20% робочого часу відділу кадрового адміністрування (15 осіб). Економія ФОП: $15 \text{ осіб} \times 0,2 \times 40\,000 \text{ грн (середня зарплата)} \times 12 \text{ місяців} = 144\,000$ грн/рік.

2. Зменшення плинності кадрів. Запровадження програм адаптації та навчання дозволяє знизити плинність на 10-15%. При поточній чисельності 1626 осіб та середніх витратах на заміну одного працівника (рекрутинг, адаптація, втрата продуктивності) у розмірі 15 000 грн, економія складе: $1626 \times 0,12 \times 15\,000 \times 0,10 \approx 292\,680$ грн/рік.

3. Підвищення продуктивності праці. За рахунок скорочення рутинних операцій та кращої підготовки персоналу очікується зростання виробітку на одного працівника на 5-8%. При виробітку 1012,2 тис. грн та чисельності 1626 осіб додатковий дохід (при незмінній чисельності) складе: $1012,2 \times 0,06 \times 1626 \approx 98\,714$ тис. грн. Навіть з урахуванням лише 10% цього ефекту як чистого прибутку (зростання прибутку) отримаємо $\approx 9\,871$ тис. грн.

4. Зниження ризику штрафів через помилки в кадровому обліку. Автоматизація контролю дозволяє мінімізувати ризики, очікуване зменшення штрафів – 50 000 грн/рік.

Загальний прямий економічний ефект (без урахування зростання доходу):

$$144 + 292,7 + 50 = 486,7 \text{ тис. грн/рік.}$$

Термін окупності прямих витрат (без урахування додаткового прибутку від зростання продуктивності) складає: $840 / 486,7 \approx 1,73$ року.

Якщо врахувати додатковий прибуток від зростання продуктивності праці (навіть консервативно – 10% від розрахованого ефекту ≈ 987 тис. грн/рік), то загальний річний ефект сягає 1 473,7 тис. грн, а термін окупності скорочується до 0,57 року (близько 7 місяців).

Таким чином, запропонована комбінована стратегія є економічно обґрунтованою, має прийнятний термін окупності та дозволяє підвищити ефективність управління кадровими ресурсами ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» в умовах масштабування бізнесу.

3.2. Розробка заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства

На основі обраної в підрозділі 3.1 комбінованої стратегії (помірна автоматизація + розвиток внутрішніх компетенцій) розроблено комплекс конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління кадровими ресурсами ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ». Заходи згруповано за чотирма ключовими напрямками: удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації, оптимізація організації праці та документообігу, впровадження сучасної системи оцінки персоналу. Аналіз динаміки чисельності персоналу (рис. 2.1) показав, що у 2025 році кількість працівників зростає на 627 осіб (з 999 до 1626). Таке масштабне розширення вимагає системного підходу до залучення та інтеграції нових співробітників. Пропонуються такі заходи:

1. Впровадження ATS (Applicant Tracking System) для автоматизації рекрутингу. Система дозволить автоматизувати розміщення вакансій, первинний скринінг резюме (з використанням ключових слів), планування співбесід, ведення бази кандидатів та формування звітності. Очікуваний ефект: скорочення часу закриття вакансії на 30-40%, зменшення навантаження на рекрутерів.

2. Розробка та впровадження стандартизованої програми адаптації (Onboarding). Програма має включати:

- підготовку пакета документів для нового працівника до його першого робочого дня;
- вступний тренінг (історія компанії, цінності, структура, внутрішні регламенти);
- закріплення наставника (buddy) на період 1-2 місяців;
- контрольні точки оцінки адаптації на 1, 3 та 6 місяцях роботи.

3. Запровадження «електронного кабінету нового працівника» в рамках HRM-системи, де розміщено всі необхідні матеріали для самостійного ознайомлення (корпоративний кодекс, інструкції, відеоматеріали, контакти ключових осіб).

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності заходів з підбору та адаптації

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економія
Середній час закриття вакансії, днів	21	14	7 днів
Кількість закритих вакансій на рік	~400	~400	–
Вартість одного дня роботи рекрутера, грн	800	800	–
Економія на оплаті праці рекрутерів, грн/рік	–	–	$400 \times 800 \times 7 = 2\,240\,000$
Плинність персоналу протягом 3 місяців, %	25%	15%	10%
Кількість нових працівників на рік	~600	~600	–
Вартість заміни одного працівника (рекрутинг + адаптація), грн	8 000	8 000	–
Економія на зменшенні дострокових звільнень, грн/рік	–	–	$600 \times 0,10 \times 8\,000 = 480\,000$
Разом економія за напрямом, грн/рік			2 720 000

Джерело: розраховано автором

Виявлене у підрозділі 2.3 уповільнення темпів зростання продуктивності праці (лише 1,07% у 2025 році) значною мірою зумовлене недостатнім рівнем підготовки нових працівників та відсутністю системи безперервного навчання. Пропонуються такі заходи:

1. Впровадження LMS (Learning Management System) для організації дистанційного навчання. Система дозволить створювати електронні курси, проводити тестування, відстежувати прогрес навчання кожного працівника, формувати індивідуальні плани розвитку.

2. Розробка та запуск обов'язкових навчальних програм:

– Програма «Базовий курс кадрового діловодства» для всіх нових працівників адміністративного персоналу (16 годин).

– Програма «Ефективна комунікація з клієнтами» для координаторів проєктів (8 годин).

– Програма «Охорона праці та безпека в умовах воєнного стану» (періодичне навчання).

– Програма розвитку управлінських навичок для керівників середньої ланки (40 годин).

3. Запровадження системи внутрішнього наставництва (менторства) для передачі досвіду від досвідчених працівників до новачків. Передбачається доплата наставникам у розмірі 10% від посадового окладу за кожного підопічного (не більше 3-х одночасно).

Проведений аналіз (таблиці 2.7-2.8) показав значне зростання дебіторської заборгованості та від'ємний чистий оборотний капітал, що частково зумовлене недосконалістю внутрішніх процесів документообігу та контролю. Пропонуються заходи:

1. Впровадження електронного документообігу в кадровій сфері. Переведення кадрових документів (накази, заяви, трудові договори) в електронний формат з використанням кваліфікованого електронного підпису. Це дозволить прискорити погодження документів, зменшити витрати на папір та друк, мінімізувати ризик втрати документів.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат та ефективності заходів з навчання персоналу

Показник	Значення
Витрати на впровадження:	
Вартість LMS (ліцензія + налаштування), грн	180 000
Розробка електронних курсів (власними силами), грн	40 000
Навчання внутрішніх тренерів (2 особи), грн	30 000
Доплати наставникам ($20 \times 5\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ міс.}$), грн/рік	1 200 000
Разом витрати першого року, грн	1 450 000
Очікуваний ефект:	
Підвищення продуктивності праці, %	8%
Приріст річного доходу ($1012,2 \times 1626 \times 0,08$), тис. грн	131 664
Додатковий чистий прибуток (рентабельність 2,19%), тис. грн	2 883
Зменшення кількості помилок (економія на штрафах), тис. грн	80
Разом економічний ефект, тис. грн/рік	2 963

Джерело: розраховано автором

2. Автоматизація розрахунку заробітної плати та формування звітності. Інтеграція HRM-системи з бухгалтерським програмним забезпеченням для автоматичного формування відомостей на виплату зарплати, розрахунку лікарняних, відпускних, податків та зборів, а також підготовки звітності до ДПС, ПФУ.

3. Запровадження системи контролю дебіторської заборгованості на рівні HR-відділу. Розробка регламенту взаємодії з клієнтами щодо своєчасності оплати за надані послуги з підбору та адміністрування персоналу.

Таблиця 3.5

Розрахунок ефективності заходів з оптимізації організації праці

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економія
Час на оформлення одного нового працівника, хв	45	15	30 хв
Кількість нових працівників на рік	600	600	—
Економія робочого часу кадрового відділу, годин/рік	—	—	300
Вартість 1 години роботи кадрового фахівця, грн	150	150	—

Економія на оплаті праці, грн/рік	–	–	45 000
Економія на канцелярських товарах та папері, грн/рік	–	–	35 000
Скорочення простроченої дебіторської заборгованості, тис. грн	–	–	500
Разом економія за напрямом, тис. грн/рік			580

Джерело: розраховано автором

Для підвищення об'єктивності управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та кар'єрного просування працівників пропонується впровадити систему періодичної оцінки персоналу (Performance Review). Основні елементи:

1. Розробка ключових показників ефективності (КПІ) для кожної категорії працівників (рекрутери, кадрові адміністратори, координатори проєктів, бухгалтери). Приклади КПІ: кількість закритих вакансій на місяць, відсоток своєчасно оформлених документів, кількість помилок у розрахунках, рівень задоволеності клієнтів.

2. Запровадження щорічної атестації персоналу з оцінкою професійних компетенцій, досягнення КПІ та визначенням зон розвитку.

3. Впровадження 360-градусної оцінки для керівників середньої ланки, що передбачає анонімне опитування підлеглих, колег та безпосереднього керівника.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на впровадження системи оцінки персоналу

Показник	Значення, грн
Розробка КПІ та регламентів оцінки (зовнішній консалтинг)	50 000
Навчання керівників проведенню оцінки (тренінг)	25 000
Впровадження модуля оцінки в HRM-систему	30 000
Річний фонд робочого часу на проведення оцінки	120 000
Разом витрати першого року	225 000
Очікуваний ефект: підвищення продуктивності на 5% → додатковий прибуток ~1 800 тис. грн/рік	

Джерело: розраховано автором

Узагальнення витрат та очікуваних результатів за всіма запропонованими заходами наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Зведена таблиця витрат та економічного ефекту заходів з
удосконалення управління персоналом**

Напрямок заходів	Витрати на впровадження, тис. грн	Річний економічний ефект, тис. грн
3.2.1 Підбір та адаптація	100	2 720
3.2.2 Навчання та розвиток	1 450	2 963
3.2.3 Оптимізація праці та документообігу	120	580
3.2.4 Система оцінки персоналу	225	1 800
Разом	1 895	8 063

Джерело: розраховано автором

Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) за умови, що ефект зберігається протягом 3 років, а ставка дисконтування становить 15% (з урахуванням економічної нестабільності в Україні):

$$- PV = 8\,063 / (1,15) + 8\,063 / (1,15)^2 + 8\,063 / (1,15)^3 = 7\,011 + 6\,097 + 5\,302 = 18\,410 \text{ тис. грн}$$

$$- NPV = 18\,410 - 1\,895 = 16\,515 \text{ тис. грн (додатне значення свідчить про доцільність інвестування)}$$

Термін окупності (Payback Period): $PP = 1\,895 / 8\,063 = 0,235$ року $\approx 2,8$ місяця.

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» є економічно доцільними, мають короткий термін окупності (менше 3 місяців) та забезпечують значний економічний ефект (понад 8 млн грн на рік), що дозволить компанії підвищити ефективність використання кадрових ресурсів та зміцнити конкурентні позиції на ринку HR-аутсорсингу.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу

Проведений у підрозділі 2.3 аналіз системи мотивації ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» виявив низку недоліків: нерівномірність динаміки оплати праці (зниження середньомісячної зарплати у 2025 році на 8,8% порівняно з 2024 роком), недостатній розвиток нематеріальних стимулів, відсутність чіткого зв'язку між індивідуальними результатами працівника та винагородою. З огляду на специфіку діяльності компанії (HR-аутсорсинг, де ключову роль відіграє якість обслуговування клієнтів), удосконалення мотиваційного механізму є критично важливим для підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

Матеріальна мотивація залишається базовим елементом, однак потребує переходу від фіксованої заробітної плати до більш гнучких моделей, що враховують індивідуальний внесок працівника. Пропонуються такі заходи:

1. Запровадження грейдової системи оплати праці. Грейдова система передбачає оцінку всіх посад за кількома факторами (складність роботи, відповідальність, необхідна кваліфікація, вплив на результат) та віднесення їх до певного грейду (рівня). Кожному грейду відповідає «вилка» окладів. Це дозволяє забезпечити внутрішню справедливість та прозорість оплати праці.

Для ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» пропонується 8 грейдів (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Запропонована грейдова система оплати праці

Грейд	Посади	Мінімальний оклад, грн	Максимальний оклад, грн
1	Фахівець з кадрового діловодства (початківець), помічник бухгалтера	18 000	22 000
2	Кадровий адміністратор, бухгалтер-калькулятор	22 000	28 000
3	Провідний фахівець, рекрутер	28 000	35 000
4	Координатор проєктів, старший бухгалтер	35 000	45 000

5	Керівник відділу (кадрового, бухгалтерського)	45 000	60 000
6	Head of HR, Head of Finance	60 000	80 000
7	Директор департаменту	80 000	110 000
8	Виконавчий директор, CEO	110 000	150 000

Джерело: розраховано автором

2. Впровадження системи KPI та змінної частини заробітної плати (бонусів). Для кожної категорії працівників пропонується встановити 3-5 ключових показників ефективності, виконання яких впливає на розмір премії. Структура заробітної плати: 60-80% – фіксований оклад (залежно від грейду), 20-40% – змінна частина (бонус).

Приклади KPI для різних категорій працівників:

– Для рекрутерів: кількість закритих вакансій на місяць, час закриття вакансії, вартість найму, відсоток проходження випробувального терміну.

– Для кадрових адміністраторів: відсоток своєчасно оформлених документів, кількість помилок (зворотний показник), дотримання термінів подання звітності.

– Для координаторів проєктів: рівень задоволеності клієнтів (за результатами опитувань), виконання бюджету проєкту, кількість успішно вирішених клієнтських запитів.

– Для бухгалтерів: точність розрахунків заробітної плати, відсутність штрафів за порушення термінів сплати податків, дотримання дедлайнів звітності.

Формула розрахунку бонусу:

$$B = O \times \sum_{i=1}^n (KPI_i \times Wa_{a_i})$$

де B – бонус; O – фіксований оклад; KPI_i – відсоток виконання i -го показника (від 0 до 1,5); Wa_{a_i} – питома вага показника (сума ваг = 1).

Приклад розрахунку бонусу для рекрутера (оклад 30 000 грн)

KPI	Ціль	Факт	% виконання	Вага	Внесок
Кількість закритих вакансій	10	12	1,20	0,5	0,60
Час закриття вакансії (дні)	14	12	1,17	0,3	0,35
Відсоток проходження випробувального терміну	85%	90%	1,06	0,2	0,21
Разом					1,16
Розрахунок бонусу: Бонус = 30 000 × 1,16 = 34 800 грн					
Загальна заробітна плата: 30 000 + 34 800 = 64 800 грн					

Джерело: розраховано автором

3. Запровадження річних бонусів за результатами діяльності підприємства. Розмір річного бонусу може становити 50-100% від місячного окладу та виплачуватися за умови досягнення загальнокорпоративних цілей (зростання доходу, прибутку, задоволеності клієнтів).

Аналіз практики провідних HR-компаній показує, що для утримання кваліфікованих працівників не менш важливими є нематеріальні стимули. Пропонуються такі заходи:

1. Впровадження системи визнання та нагород. Створення програми «Працівник місяця/кварталу/року» з публічним оголошенням результатів (внутрішній Telegram-канал, дошка пошани). Переможці отримують додаткові дні до відпустки, подарункові сертифікати, цінні подарунки.

2. Розширення соціального пакету. Пропонується включити:

– Медичне страхування (поліс ДМС) для працівників після 6 місяців роботи (орієнтовна вартість – 8 000 грн/особу/рік для 200 ключових працівників).

– Компенсація витрат на професійне навчання (сертифікації, курси, конференції) – до 15 000 грн на рік на працівника.

– Додаткові дні відпустки (2 дні) за стаж роботи в компанії понад 3 роки.

– Гнучкий графік роботи або можливість дистанційної роботи для окремих категорій.

3. Створення умов для кар'єрного зростання. Розробка індивідуальних планів розвитку (IDP) для кожного працівника, формування кадрового резерву на керівні посади (не менше 2 кандидатів на позицію), прозорі критерії підвищення.

4. Поліпшення психологічного клімату та well-being. В умовах воєнного стану особливого значення набуває підтримка ментального здоров'я. Пропонується: забезпечити доступ до психологічної підтримки (консультації штатного психолога або аутсорсингової служби), запровадити регулярні team-building заходи (онлайн та офлайн), створити комфортні зони відпочинку в офісах.

Таблиця 3.10

Розрахунок витрат на запровадження нематеріальної мотивації

Захід	Кількість працівників	Витрати на одного, грн	Річні витрати, тис. грн
Медичне страхування (ДМС)	200	8 000	1 600
Компенсація навчання	100	10 000 (середня)	1 000
Програма визнання (нагороди, подарунки)	50 переможців	5 000	250
Team-building заходи (4 рази на рік)	300	1 500	1 800
Психологічна підтримка (абонемент)	100 (активні користувачі)	3 000	300
Разом витрати на рік, тис. грн			4 950

Джерело: розраховано автором

З метою підвищення мотиваційної ролі заробітної плати пропонується змінити співвідношення фіксованої та змінної частин для різних категорій персоналу (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Запропонована структура заробітної плати за категоріями персоналу

Категорія персоналу	Фіксована частина (оклад)	Змінна частина (бонуси)
Адміністративно-управлінський персонал	60%	40%
Ключові фахівці (рекрутери, координатори)	70%	30%
Технічний персонал (бухгалтери, кадровики)	80%	20%
Обслуговуючий персонал	90%	10%

Джерело: розраховано автором

Така диференціація дозволяє:

- забезпечити базову стабільність доходу для всіх працівників;
- створити сильну матеріальну зацікавленість управлінців у результатах роботи підрозділів;
- стимулювати ключових фахівців до підвищення якості та кількості виконуваних завдань.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотивації необхідно врахувати додаткові витрати (підвищення фонду оплати праці, витрати на соціальний пакет) та очікувані результати (зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, збільшення доходу).

Розрахунок додаткових витрат:

1. Підвищення фонду оплати праці. Запровадження грейдової системи та КРІ-бонусів призведе до зростання середньої заробітної плати на 15-20% за умови виконання планових показників. При поточному річному ФОП (1626 працівників $\times$ 40 685,7 грн $\times$ 12 міс.) $\approx$ 793 500 тис. грн. Зростання на 15% – додатково 119 025 тис. грн.

2. Витрати на соціальний пакет та нематеріальну мотивацію – 4 950 тис. грн (таблиця 3.10).

Загальні додаткові річні витрати: $119\,025 + 4\,950 = 123\,975$ тис. грн.

Очікуваний економічний ефект:

1. Зростання продуктивності праці. Досвід провідних компаній свідчить, що впровадження ефективної системи мотивації дозволяє підвищити продуктивність на 10-15%. Прийнемо консервативну оцінку – 8%. Додатковий чистий дохід від підвищення продуктивності: поточний дохід $1\,645\,864$ тис. грн $\times 0,08 = 131\,669$ тис. грн. Чистий прибуток від цього зростання (при рентабельності продажів 2,19%) $\approx 2\,884$ тис. грн. Однак зростання доходу також збільшить валовий прибуток. Більш коректно: приріст доходу на $131\,669$ тис. грн при рентабельності продукції 9,82% дасть додатковий валовий прибуток $\approx 12\,930$ тис. грн.

2. Зменшення плинності кадрів. Поточна плинність (за оцінками) становить близько 40% на рік (характерно для галузі). Запровадження нової системи мотивації дозволить знизити плинність на 10 процентних пунктів (до 30%). Економія на заміні працівників: $1626 \times 0,10 \times 15\,000$ грн (витрати на заміну) $\approx 2\,439$ тис. грн.

3. Зниження втрат від низької мотивації (абсентеїзм, низька якість). Очікувана економія – близько 500 тис. грн/рік.

Загальний економічний ефект: $12\,930 + 2\,439 + 500 = 15\,869$ тис. грн.

Порівняння ефекту та витрат:

Додаткові витрати ($123\,975$ тис. грн) значно перевищують прямий економічний ефект ($15\,869$ тис. грн) на перший погляд. Однак необхідно врахувати:

– Зростання ФОП на 15% – це не «чисті витрати», а збільшення доходів працівників, що супроводжується зростанням їх споживчої спроможності, але для підприємства це видатки.

– Основний ефект від підвищення мотивації проявляється не лише в прямій економії, а й у забезпеченні стабільності бізнесу (зменшення ризику втрати ключових клієнтів через низьку якість обслуговування).

– Запропоновані зміни передбачають зростання продуктивності на 8%, що дає додатковий дохід 131 669 тис. грн. При цьому додаткові витрати на ФОП становлять 119 025 тис. грн. Отже, чистий фінансовий результат від зростання продуктивності (без урахування інших факторів) становить 12 644 тис. грн (131 669 – 119 025). Це позитивний ефект.

Таблиця 3.12

Зведений розрахунок ефективності заходів з мотивації (тис. грн)

Показник	Значення
Додатковий дохід від зростання продуктивності (8%)	131 669
Додаткові витрати на оплату праці (зростання ФОП на 15%)	119 025
Чистий ефект від зростання продуктивності	12 644
Економія на зменшенні плинності кадрів	2 439
Економія на соціальних втратах (абсентеїзм, якість)	500
Додаткові витрати на соціальний пакет	-4 950
Загальний чистий ефект	10 633

Джерело: розраховано автором

Таким чином, запропонована нова система мотивації забезпечує чистий позитивний ефект у розмірі 10 633 тис. грн на рік без урахування довгострокових вигод (підвищення лояльності клієнтів, зміцнення HR-бренду). Термін окупності додаткових витрат на соціальний пакет (4 950 тис. грн) становить менше 6 місяців.

Рекомендації щодо впровадження

Для успішної реалізації запропонованих змін рекомендується дотримуватися таких принципів:

1. Прозорість та комунікація. Усі працівники мають бути ознайомлені з новою системою мотивації, правилами розрахунку бонусів, критеріями оцінки.
2. Поетапність. Спочатку впровадити грейдову систему та КРІ для ключових категорій (рекрутери, координатори), потім – для решти.

3. Пілотний період. Запровадити нову систему на 3-6 місяців у одному підрозділі для тестування та коригування.

4. Регулярний перегляд КРІ. Коригувати показники ефективності відповідно до зміни стратегічних цілей підприємства.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» (грейдова система, КРІ-бонуси, розширений соціальний пакет, програми визнання) є економічно обґрунтованими, забезпечують зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та створюють умови для довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровими ресурсами підприємства на основі аналізу діяльності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» (бренд Smart Solutions). Результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки.

У роботі розмежовано ключові поняття «людські ресурси», «кадрові ресурси» та «кадровий потенціал», що мають різний рівень узагальнення: від макроекономічного (людські ресурси суспільства) до мікрорівня (фактичний персонал підприємства та його перспективні можливості). Визначено, що управління кадровими ресурсами є цілеспрямованим впливом на процеси формування, розвитку, використання та збереження персоналу з метою досягнення економічних і соціальних результатів.

Доведено, що кадрові ресурси виступають ключовим фактором розвитку сучасного підприємства, оскільки саме персонал формує інноваційний потенціал, забезпечує конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах змін. Особливої актуальності це набуває в умовах війни, що спричинила дефіцит кваліфікованих кадрів, значну трудову міграцію та нестабільність ринку праці.

Визначено особливості управління кадровими ресурсами в умовах інноваційного розвитку: зміщення акценту з адміністративно-контрольних функцій на розвиток людського капіталу, впровадження цифрових технологій (HRM-систем, LMS, ІІІ), мікронавчання, використання корпоративних соціальних мереж та концепції well-being.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства за 2022-2025 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку: чистий дохід зріс з 591 638 тис. грн до 1 645 864 тис. грн (у 2,78 раза), чистий прибуток – з 7 006 тис. грн до 36 113 тис. грн (у 5,15 раза). Водночас виявлено негативні тенденції: від’ємний чистий оборотний капітал (-336 014 тис. грн у 2025 році), зростання

частки дебіторської заборгованості до 20,07%, різке збільшення вартості основних засобів (у 6,5 раза) при зниженні фондовіддачі.

Діагностика системи управління персоналом виявила: різке зростання чисельності працівників у 2025 році (на 62,8% – до 1626 осіб), уповільнення темпів зростання продуктивності праці (лише 1,07% при зростанні доходу на 64,5%), зниження середньомісячної заробітної плати у 2025 році на 8,8% порівняно з 2024 роком, високе кадрове навантаження через масовий характер працевлаштування. SWOT-аналіз підтвердив наявність ризиків, пов'язаних із дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою плинністю та економічною нестабільністю.

На основі виявлених проблем запропоновано комбіновану стратегію (помірна автоматизація + розвиток внутрішніх компетенцій), яка забезпечує баланс між інвестиційними можливостями підприємства та необхідністю підвищення ефективності. Розроблено алгоритм реалізації, що включає чотири етапи: діагностика та планування (1 місяць), впровадження базової автоматизації (3 місяці), розвиток персоналу та кадрового резерву (6 місяців), моніторинг та коригування (постійно).

Розроблено комплекс заходів з удосконалення системи управління персоналом:

- впровадження ATS та програми адаптації (економія 2 720 тис. грн/рік);
- впровадження LMS та системи наставництва (додатковий прибуток 2 963 тис. грн/рік);
- автоматизація документообігу та розрахунку зарплати (економія 580 тис. грн/рік);
- впровадження системи оцінки персоналу (додатковий прибуток 1 800 тис. грн/рік).

Загальний економічний ефект від заходів становить 8 063 тис. грн на рік, термін окупності – 2,8 місяця, NPV – 16 515 тис. грн.

Запропоновано удосконалення системи мотивації персоналу через:

- впровадження грейдової системи оплати праці (8 грейдів);

- запровадження KPI та змінної частини зарплати (20-40% залежно від категорії);
- розширення соціального пакету (ДМС, компенсація навчання, психологічна підтримка);
- розвиток нематеріальної мотивації (програми визнання, team-building, гнучкий графік).

Чистий ефект від впровадження нової системи мотивації становить 10 633 тис. грн на рік, термін окупності додаткових витрат на соціальний пакет – менше 6 місяців.

Розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» для підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації кадрової політики, зростання продуктивності праці (очікуване підвищення на 8-10%) та зниження плинності кадрів (на 10 процентних пунктів). Запропоновані підходи можуть бути використані іншими підприємствами сфери HR-аутсорсингу та суміжних галузей.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення можливостей впровадження технологій штучного інтелекту в HR-процеси (прогнозна аналітика плинності, автоматизований підбір), адаптацію системи управління персоналом до умов післявоєнної відбудови економіки України, а також розробку методів оцінки ефективності інвестицій у людський капітал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України №254к/96-ВР ред. від 01.01.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Кодекс законів про працю України №322-08 ред. від 24.08.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. (Дата звернення: 30.03.2026).
3. Про відпустки: Закон України №504-96 ВР ред. від 24.12.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 30.03.2026).
4. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України №1105-XIV ред. від 24.08.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> (Дата звернення: 30.03.2026).
5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України №2352-IX від 19.07.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 30.03.2026).
6. Про оплату праці: Закон України №108-95 ВР від 24.08.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 30.03.2026).
7. Про правовий режим воєнного стану: Закон України №389-VIII ред. від 14.05.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (Дата звернення: 30.03.2026).
8. Абрамова І.О. Антикризисний менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6-11.
9. Ажаман І. А., Жидков О.І., Гронська М.В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 48-56.
10. Аутсорсинг і аутстафінг: що це таке та в чому різниця URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/223440_autsorsing-ta-autstafng-shcho-tse-take-yak-pratsyu (Дата звернення: 13.04.2026).

11. Бикова А.П., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67-71.
12. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
13. Бойда С.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-4 (дата звернення: 30.03.2026).
14. Ванін А.О. Підвищення ефективності управління людськими ресурсам в компаніях ІТ-сектору України на основі інновацій. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4918> (дата звернення: 30.03.2026).
15. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2023. № 10 (43). С. 240-249.
16. Гельман В.М. Забезпечення ефективності управління кадровим ресурсом підприємств машинобудування: автореферат на здобуття док. екон. наук. Запоріжжя. 2021. 42 с.
17. Гельман В.М. Підвищення ефективності системи управління кадровим ресурсом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №4. Том 2. С. 183-187.
18. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.
19. Грицяк І.Д. Кадрове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану: виклики, ресурси, цифрові рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6282/6224> (дата звернення: 30.03.2026).

20. Гук В.В. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств з використанням інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2025. №81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7051> (дата звернення: 30.03.2026).
21. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 233-239.
22. Занора В.О., Зачосова Н.В. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення: 30.03.2026).
23. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика [Електронний ресурс]: монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та ін.; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с.
24. Касіч-Пилипенко Т.М., Дячко Т.А. Кадровий потенціал як ключова - складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес інформ*. 2011. №4. С. 147-150.
25. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник *Ужгородського національного університету*. 2017. №16. Частина 1. С. 130-134.
26. Кібальник Л.О., Кравченко О.О., Кушніренко Д.О. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539/4482> (дата звернення: 30.03.2026).
27. Кустріч Л., Гоменюк М. Інноваційний розвиток системи управління персоналом як чинник організаційної результативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2026. №1. С. 406-414.

28. Лаптев В.І., Іванова О.Ю. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: ФОП Панов А.М, 2017. С. 236-238.
29. Ліганенко І.В., Стойнова М.Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. №34. С. 63-67.
30. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 448-456.
31. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 709-715.
32. Маслій О.А., Гайдаш О.С. Систематизація загроз кадровій безпеці підприємств в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і регіон*. 2025. № 3 (98). С. 233-242.
33. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т. М. Березянка та ін. [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
34. Невмержицька С.М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. №14. С.232-236.
35. Офіційний сайт YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua>. (дата звернення: 02.04.2026).
36. Офіційний сайт ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» URL: <https://smart-hr.com.ua/ru/applicants/> (дата звернення: 13.04.2026).
37. Прінц І.В. Еволюція поняття «людські ресурси» у контексті становлення креативної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 305-309.

38. Пучкова С. І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 економіка, організація і управління підприємствами. Одеса. ОДЕУ, 2002. 21 с.
39. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2025 року URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku> (дата звернення: 02.04.2026).
40. Сірош Д.С. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6034> (дата звернення: 02.04.2026).
41. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у грудні 2024 року URL: <https://cid.center/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-grudni-2024-roku/> (дата звернення: 02.04.2026).
42. Тарасюк Г.М., Лагута Я.М., Поплавський Б.С. Вплив кадрової стратегії на інноваційну активність і конкурентоспроможність підприємств та організацій. *Ефективна економіка*. 2026. №2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9165/9317> (дата звернення: 02.04.2026).
43. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
44. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
45. Хаустова К.М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989> (дата звернення: 30.03.2026).

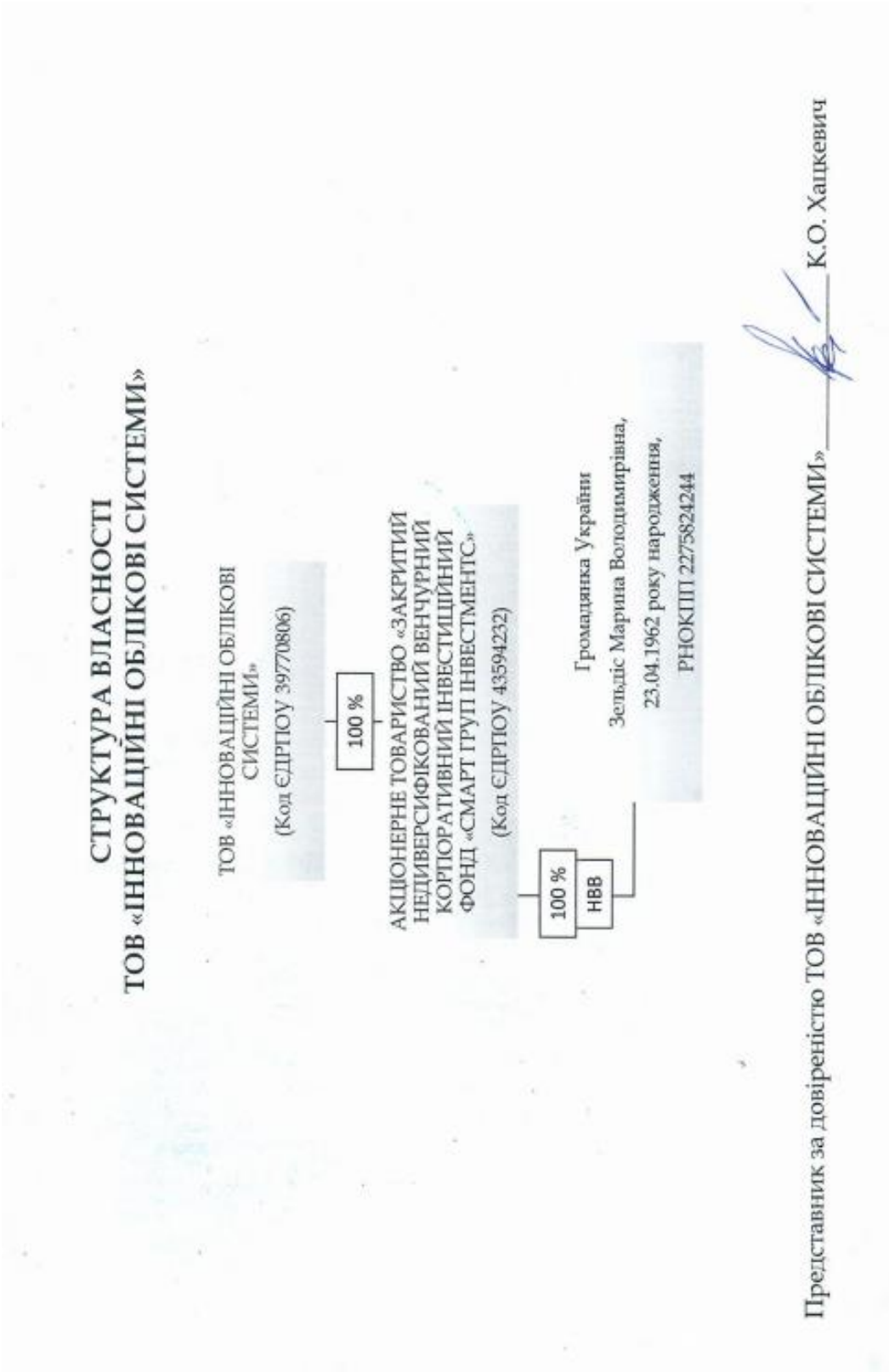
46. Чорна О.А. Визначення людських ресурсів підприємств у перспективах повоєнного відновлення економіки України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 168-174.

47. Яковенко В.Г., Громова О.В. Управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №90. С. 46-51.

48. Яценко Л. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення. Національний інститут стратегічних досліджень URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/az_deficit-kadriv_ukr_12052025.pdf (дата звернення: 02.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Рішенням № 16092021-ІОС
єдиного учасника
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІННОВАЦІЙНІ
ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"
від 16 вересня 2021 року

СТАТУТ**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»**

нова редакція

ідентифікаційний код 39770806

м. Дніпро
2021 р.

СТАТТЯ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей Статут розроблений відповідно до Господарського кодексу України від 16 січня 2003 року № 436-IV, Цивільного кодексу України від 16 січня 2003 року № 435-IV, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 року № 2275-VIII, інших законодавчих актів та визначає порядок створення, діяльності, реорганізації та ліквідації **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»** (у подальшому Товариство).

1.2. Товариство у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства та цим Статутом.

1.3. Організаційно-правова форма Товариства - Товариство з обмеженою відповідальністю.

1.4. Найменування Товариства:

українською мовою:

повне – **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»;**

скорочене – **ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ»;**

російською мовою:

повне – **ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ИННОВАЦИОННЫЕ УЧЁТНЫЕ СИСТЕМЫ»;**

скорочене – **ООО «ИННОВАЦИОННЫЕ УЧЁТНЫЕ СИСТЕМЫ»;**

англійською мовою:

повне – **LIMITED LIABILITY COMPANY «INNOVATIVE ACCOUNTING SYSTEMS»;**

скорочене – **«INNOVATIVE ACCOUNTING SYSTEMS» LLC.**

1.5. Склад учасників:

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «СМАРТ ГРУП ІНВЕСТМЕНТС», код ЄДРПОУ 43594232- далі «Учасник».

1.6. Товариство створюється на невизначений строк.

1.7. Корпоративний договір між учасниками Товариства не укладався.

СТАТТЯ 2. ПРЕДМЕТ ТА ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство є юридичною особою у формі товариства з обмеженою відповідальністю і діє згідно з Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», іншими чинними законодавчими актами України та цим Статутом.

2.2. Товариство створюється з метою отримання прибутку шляхом ведення господарської діяльності, в тому числі здійснення виробництва, торговельної, посередницької діяльності, виконання робіт і надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності та/або інших видів діяльності, реалізації економічних і соціальних інтересів Учасників.

2.3. Предметом діяльності Товариства є будь-яка господарська діяльність, що обрана Товариством з метою отримання прибутку, в тому числі й види діяльності передбачені Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД-2010) та зареєстровані у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, згідно вимог чинного законодавства, й будь-які інші види діяльності не заборонені законодавством України.

2.4. У випадках, передбачених чинним законодавством України, Товариство отримує дозвіл (ліцензію) на здійснення деяких видів діяльності.

2.5. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями належним йому майном, на яке згідно з чинним законодавством може бути звернено стягнення.

2.6. Товариство не відповідає за зобов'язаннями Учасників, а Учасники відповідають за зобов'язаннями Товариства лише у межах належних їм вкладів у Статутному капіталі.

2.7. Товариство має право випускати облігації та інші цінні папери відповідно до законодавства України про цінні папери та фондову біржу.

2.8. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД).

2.9. У разі порушення або оспорування прав та інтересів, що охороняються законом, Товариство має право звернутися до суду, господарського суду, або третейського суду за їх захистом.

СТАТТЯ 3.**СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА ТА ВКЛАДИ УЧАСНИКІВ**

3.1. Статутний капітал товариства складається із вкладів його учасників.

3.2. Розмір статутного капіталу товариства складається з номінальної вартості часток його учасників, виражених у національній валюті України.

3.3. Вкладом до статутного капіталу Товариства можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлено законом. Вклад у негрошовій формі повинен мати грошову оцінку, що затверджується одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства.

3.4. Статутний капітал Товариства становить **2 222222,22 грн. (два мільйони двісті двадцять дві тисячі двісті двадцять дві гривні двадцять дві копійки).**

3.5. Статутний капітал ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ» складається із наступних внесків учасників:

Учасник	Розмір внеску, грн.	%
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «СМАРТ ГРУП ІНВЕСТМЕНТС»	2 222 222,22	100

Загальна сума внеску до Статутного (складеного) капіталу Товариства становить **2 222222,22 грн. (два мільйони двісті двадцять дві тисячі двісті двадцять дві гривні двадцять дві копійки),** що становить 100% Статутного (складеного) капіталу.

3.6. Учасник сформував 100% Статутного (складеного) капіталу Товариства грошима шляхом внесення коштів на банківський рахунок Товариства.

3.7. Зміна вартості майна внесеного Учасниками у якості вкладу до статутного капіталу Товариства, не впливає на розмір їх частки у статутному капіталі Товариства, вказаній в Статуті Товариства.

3.8. Передача цінних паперів, речей, іншого майна або майнових чи інших відчужуваних прав, що мають грошову оцінку здійснюється Учасником за власний рахунок за місцем знаходження Товариства, якщо інше місце не визначено Загальними зборами Учасників Товариства. Передача оформлюється актом, який підписують всі Учасники Товариства. Внесення до Статутного капіталу грошей підтверджується документами, виданими банківською установою.

3.9. Учаснику товариства, який повністю вніс свій вклад, може видаватися свідоцтво Товариства, яке не є цінним папером.

3.10. Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір Статутного капіталу шляхом прийняття Рішення Загальних зборів Учасників Товариства.

3.11. Зменшення розміру Статутного капіталу.

3.11.1. У разі зменшення номінальної вартості часток усіх учасників товариства співвідношення номінальної вартості їхніх часток повинно зберігатися незмінним.

3.11.2. Після прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства його виконавчий орган протягом 10 днів має письмово повідомити кожного кредитора, вимоги якого до товариства не забезпечені заставою, гарантією чи порукою, про таке рішення.

3.12. Збільшення розміру Статутного капіталу.

3.12.1. Збільшення статутного капіталу товариства допускається лише після внесення всіма учасниками товариства своїх вкладів у повному обсязі.

3.12.2. Збільшення статутного капіталу товариства, яке володіє часткою у власному статутному капіталі, не допускається.

3.12.3. При збільшенні статутного капіталу за рахунок додаткових вкладів номінальна вартість частки учасника товариства може бути збільшена на суму, що дорівнює або менша за вартість додаткового вкладу такого учасника.

3.12.4. Учасники товариства можуть збільшити статутний капітал товариства без додаткових вкладів за рахунок нерозподіленого прибутку товариства.

3.12.5. У разі збільшення статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку товариства без залучення додаткових вкладів склад учасників товариства та співвідношення розмірів їхніх часток у статутному капіталі не змінюються.

3.12.6. Учасники товариства можуть збільшити статутний капітал товариства за рахунок додаткових вкладів учасників та/або третіх осіб за рішенням загальних зборів учасників.

3.12.7. Кожний учасник має переважне право зробити додатковий вклад у межах суми збільшення статутного капіталу пропорційно до його частки у статутному капіталі. Треті особи та учасники товариства можуть зробити додаткові вклади після реалізації кожним учасником свого переважного права або відмови від реалізації такого права в межах різниці між сумою збільшення статутного капіталу та сумою внесених учасниками додаткових вкладів, лише якщо це передбачено рішенням загальних зборів учасників про залучення додаткових вкладів.

3.12.8. У рішенні загальних зборів учасників товариства про залучення додаткових вкладів визначаються загальна сума збільшення статутного капіталу товариства, коефіцієнт відношення суми збільшення до розміру частки кожного учасника у статутному капіталі та запланований розмір статутного капіталу.

3.12.9. Додаткові вклади можуть вноситися у негрошовій формі. У такому разі рішенням загальних зборів учасників визначаються учасники товариства та/або треті особи, які вносять майно, та його грошова оцінка.

3.12.10. Учасники товариства можуть вносити додаткові вклади протягом строку, встановленого рішенням загальних зборів учасників, але не більше ніж протягом одного року з дня прийняття рішення про залучення додаткових вкладів.

3.12.11. Треті особи та учасники товариства можуть вносити додаткові вклади протягом шести місяців після спливу строку для внесення додаткових вкладів учасниками, які мають намір реалізувати своє переважне право, якщо рішенням загальних зборів учасників про залучення додаткових вкладів не встановлено менший строк.

3.12.12. Одностайним рішенням загальних зборів учасників, в яких взяли участь всі учасники товариства, можуть встановлюватися інші строки для внесення додаткових вкладів, може встановлюватися можливість учасників вносити додаткові вклади без дотримання пропорцій їхніх часток у статутному капіталі або право лише певних учасників вносити додаткові вклади, а також може бути виключений етап внесення додаткових вкладів лише тими учасниками товариства, які мають переважне право.

3.12.13. З учасником товариства та/або третьою особою може бути укладено договір про внесення додаткового вкладу, за яким такий учасник та/або третя особа зобов'язується зробити додатковий вклад у грошовій чи негрошовій формі, а товариство збільшити розмір його частки у статутному капіталі чи прийняти до товариства з відповідною часткою у статутному капіталі.

3.12.14. Протягом одного місяця з дати спливу строку для внесення додаткових вкладів, загальні збори учасників товариства приймають рішення про:

- затвердження результатів внесення додаткових вкладів учасниками товариства та/або третіми особами;
- затвердження розмірів часток учасників товариства та їх номінальної вартості з урахуванням фактично внесених ними додаткових вкладів;
- затвердження збільшеного розміру статутного капіталу товариства.

3.12.15. Якщо додаткові вклади не внесені учасником товариства та/або третьою особою, з яким (якою) укладено договір про внесення додаткового вкладу, в повному обсязі та своєчасно, такий договір вважається розірваним, якщо рішенням загальних зборів учасників не затверджено розмір частки такого учасника та/або третьої особи виходячи з фактично внесеного ним додаткового вкладу.

3.13. Учасник Товариства має право продати або іншим чином відступити свою частку (її частину) у Статутному капіталі Товариства одному чи кільком Учасникам Товариства або третім особам. Якщо Учасники Товариства не скористаються своїм переважним правом на купівлю частки (її частини) протягом 30 днів з дня повідомлення про намір Учасника її продати, така частка (її частина) може бути відступлена третій особі на умовах, які були повідомлені учасникам товариства.

3.14. Учасник товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі лише в тій частині, в якій вона є оплаченою.

3.15. Учасники Товариства користуються переважним правом купівлі частки (її частини) Учасника. Якщо кілька учасників товариства скористаються своїм переважним правом, вони придбавають частку (частину частки) пропорційно до розміру належних їм часток у статутному капіталі товариства.

3.16. Одночасно з передачею частки (її частини) третій особі до неї переходять усі права та обов'язки, що належали Учасникові Товариства, який відступив її повністю або частково.

3.17. Частка Учасника Товариства після внесення ним вкладу в повному обсязі може бути придбана Товариством.

3.18. У разі придбання частки (частини частки) учасника самим товариством без зменшення статутного капіталу товариства воно зобов'язане здійснити відчуження такої частки відплатно не пізніше ніж через один рік з дня придбання частки (частини частки).

СТАТТЯ 4.**ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРИСТВА**

4.1. Органами управління Товариство є:

4.1.1. Вищий орган - Загальні Збори Учасників;

4.1.2. Виконавчий орган - Директор.

СТАТТЯ 5.**ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ**

5.1. Загальні Збори Учасників є вищим органом Товариства.

5.2. Учасники мають право призначати своїх представників для участі у Загальних Зборах Учасників. Представники можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Витрати, пов'язані з відрядженням та участю Учасників та їх представників на Загальних Зборах Учасників, покладаються на Учасників. Витрати, пов'язані з проведенням Загальних Зборів Учасників, несе Товариство.

5.3. До виключної компетенції Загальних Зборів Учасників належить:

5.3.1 визначення основних напрямів діяльності Товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;

5.3.2 внесення змін до Статуту Товариства;

5.3.3 зміна розміру Статутного капіталу Товариства;

5.3.4 затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;

5.3.5 перерозподіл часток між учасниками товариства;

5.3.6 обрання одноосібного виконавчого органу товариства або членів колегіального виконавчого органу, встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу товариства;

5.3.7 визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства;

5.3.8 створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності;

5.3.9 прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника;

5.3.10 затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;

5.3.11 розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;

5.3.12 прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства;

5.3.13 створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, інших юридичних осіб, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;

5.3.14 прийняття рішень щодо передачу в заставу та відчуження нерухомого майна та транспортних засобів Товариства;

5.3.15 прийняття інших рішень, віднесених до компетенції загальних зборів учасників.

5.4. Загальні Збори Учасників можуть також розглядати й інші питання діяльності Товариства. Загальні Збори Учасників можуть винести рішення про передачу частини належних їм прав до виконавчого органу Товариства.

5.5. Чергові (квартальні) Загальні збори Товариства скликаються один раз у квартал не пізніше 25 числа місяця наступного за минулим кварталом. До порядку денного чергових загальних зборів учасників вносяться питання про погодження та схвалення значних правочинів, здійснених та здійснюваних у поточному кварталі, та інші питання щодо діяльності Товариства.

5.6. Річні загальні збори учасників скликаються протягом шести місяців наступного за звітним року та можуть бути проведені разом із Черговими (квартальними) загальними зборами. До порядку денного річних загальних зборів учасників вносяться питання про розподіл чистого прибутку товариства, про виплату дивідендів та їх розмір.

5.7. Якщо вартість чистих активів товариства знизилася більш як на 50 відсотків порівняно з цим показником станом на кінець попереднього року, виконавчий орган товариства скликає загальні збори учасників, які мають відбутися протягом 60 днів з дня такого зниження. До порядку денного таких загальних зборів учасників включаються питання про заходи, які мають бути вжиті для покращення фінансового стану товариства, про зменшення статутного капіталу товариства або про ліквідацію товариства.

5.8. Будь-який з Учасників вправі вимагати розгляду питання на Загальних Зборах Учасників за умови, що воно було ним поставлено не пізніш як за 25 (двадцять п'ять) днів до початку Загальних Зборів.

5.9. Пропозиції Учасників, які володіють більш як 10 (десятьма) відсотками голосів, вносяться до порядку денного Загальних Зборів Учасників обов'язково.

5.10. Виконавчий орган товариства зобов'язаний надати учасникам товариства можливість ознайомитися з документами та інформацією, необхідною для розгляду питань порядку денного на загальних зборах учасників. Виконавчий орган товариства забезпечує належні умови для ознайомлення з такими документами та інформацією за місцезнаходженням товариства у робочий час.

5.11. Виконавчий орган товариства зобов'язаний повідомити учасників товариства про внесення змін до порядку денного не менше ніж за 10 днів до запланованої дати загальних зборів учасників.

5.12. З питань, не внесених до порядку денного, рішення можуть прийматися тільки за згодою всіх Учасників, присутніх на Загальних Зборах.

5.13. Позачергові Загальні Збори Учасників скликаються виконавчим органом у будь-який час у разі неплатоспроможності Товариства, а також у будь-якому іншому випадку, якщо цього вимагають інтереси Товариства в цілому.

5.14. Учасники, які володіють у сукупності більш як 10 (десятьма) відсотками голосів, мають право письмово вимагати скликання позачергових Загальних Зборів Учасників у будь-який час і з будь-якого приводу.

5.15. Голова Загальних Зборів Учасників Товариства організує ведення протоколу.

СТАТТЯ 6.

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН ТОВАРИСТВА

6.1. Для керівництва поточною діяльністю Товариства утворюється виконавчий орган.

6.2. Виконавчий орган Товариства за рішенням Загальних Зборів Учасників є одноособовим, функції виконавчого органу здійснює Директор.

6.3. Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює Директор, який може мати заступників.

6.4. Директор призначається і звільняється з посади Загальними Зборами Учасників. Директор знаходиться у трудових відносинах з Товариством і не може бути одночасно Головою Загальних Зборів Учасників Товариства.

6.5. Директор підзвітний Загальним Зборам Учасників і організовує виконання рішень Загальних Зборів.

6.6. Директор несе персональну відповідальність за виконання доручених йому завдань, розподіляє обов'язки між заступниками директора і керівниками структурних підрозділів Товариства.

6.7. Директора може бути звільнено з посади у випадках, передбачених контрактом та/або чинним законодавством.

6.8. Директор має наступні повноваження:

- очолює адміністрацію Товариства;
- здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства;
- без доручення діє від імені Товариства, в тому числі укладає договори та інші угоди, відкриває в банках розрахунковий та інші рахунки;
- приймає рішення про укладання будь-яких угод від імені Товариства;
- без доручення представляє Товариство в стосунках з будь-якими українськими та іноземними юридичними та фізичними особами;
- видає довіреності від імені Товариства;
- затверджує правила процедури та інші внутрішні документи Товариства, визначає організаційну структуру Товариства;
- видає накази, інструкції та інші акти з питань, що входять до його компетенції;
- подає Загальним Зборам Учасників річний звіт про діяльність Товариства та проекти його планів;
- приймає і звільняє працівників Товариства, приймає рішення про їх заохочення та накладення дисциплінарних стягнень;
- виконує інші функції, необхідні для забезпечення організації роботи та діяльності Товариства.

6.9. Компетенція Директора може бути тимчасово обмежена рішенням Загальних Зборів Учасників без внесення змін до Статуту.

6.10. Заступники директора діють у відповідності з покладеними на них директором обов'язками.

6.11. Директор і його заступники відповідають перед Товариством за заподіяну йому шкоду згідно чинного законодавства.

СТАТТЯ 7. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА

7.1. Особа, яка бажає взяти участь у Товаристві вправі подати заяву про вступ до Товариства в якості учасника.

7.2. Заява розглядається на Зборах Учасників, на які може бути запрошено заявника. Рішення про вступ нового Учасника приймається одностайно всіма учасниками Товариства.

7.3. Умовою вступу до Товариства є сплата додаткового внеску, внаслідок чого Статутний капітал підлягає збільшенню. Заявник вважається Учасником Товариства після фактичної сплати додаткового внеску та реєстрації змін щодо збільшення Статутного капіталу у встановленому законодавством порядку.

7.4. Прийняття нового Учасника відбувається з перерозподілом часток всіх Учасників у Статутному капіталі Товариства.

7.5. Товариство може прийняти нового Учасника шляхом відчуження на його користь частки, належної Товариству або будь-якому із Учасників Товариства.

СТАТТЯ 8. ПОРЯДОК ВІДЧУЖЕННЯ ЧАСТКИ У СТАТУТНОМУ КАПІТАЛІ ТОВАРИСТВА

8.1. Учасник Товариства має право відчужити чи іншим чином відступити свою частку (частину частки) у статутному капіталі товариства оплатно або безоплатно іншим учасникам товариства або третім особам.

8.2. Учасники Товариства користуються переважним правом придбання частки (її частини) учасника пропорційно до розмірів своїх часток, якщо домовленістю між Учасниками не встановлений інший порядок здійснення цього права. Якщо Учасники Товариства не скористаються своїм переважним правом протягом місяця з дня повідомлення про намір учасника продати частку (її частину) або протягом іншого строку, встановленого домовленістю між його Учасниками, частка (її частина) Учасника може бути відчужена третій особі.

8.3. Відчуження Учасником Товариства своєї частки (її частини) третім особам допускається, з урахуванням положень п.8.2.

8.4. Учасник товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі лише в тій частині, в якій вона є оплаченою.

8.5. Частка учасника, що відчужується може бути придбана Товариством у разі прийняття відповідного одностайного рішення всіма учасниками Товариства.

8.6. У разі придбання частки (її частини) Учасника самим Товариством воно зобов'язане реалізувати її іншим учасникам або третім особам протягом одного року з моменту придбання частки Товариством, або зменшити свій Статутний капітал.

СТАТТЯ 9. ПОРЯДОК ВИХОДУ З ТОВАРИСТВА

9.1. Учасник має право в будь-який час вийти з Товариства на умовах визначених цим Статутом.

9.2. Вихід Учасника товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з товариства у будь-який час без згоди інших учасників.

9.3. Вихід Учасника товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з товариства за згодою інших учасників.

9.4. Рішення щодо надання згоди на вихід Учасника з товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 або більше відсотків, має бути прийнято протягом 30 календарних днів з дня подання відповідної заяви Учасником. Рішення надання згоди на вихід Учасника, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 або більше відсотків, приймається одностайно всіма Учасниками Товариства.

9.5. Вихід Учасника Товариства підлягає державній реєстрації. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний ініціювати державну реєстрацію змін до відомостей Товариства не пізніше 3 днів з дня прийняття рішення про надання згоди на вихід учасника, частка якого у статутному капіталі товариства становить менше 50 відсотків, або протягом 30 днів з дня отримання відповідної заяви Учасника про вихід, у разі якщо рішення про згоду на його вихід не передбачена цим Статутом.

9.6. Не пізніше 30 днів з дня виходу учасника, Товариство зобов'язане повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки учасника визначається станом на день, що передував дню подання учасником відповідної заяви у порядку, передбаченому Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань».

9.7. Товариство зобов'язане протягом одного року з дня виходу учасника, виплатити такому колишньому учаснику вартість його частки.

9.8. Вартість частки учасника визначається виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток учасників товариства, пропорційно до розміру частки такого учасника.

9.9. За погодженням учасника товариства, який вийшов, та товариства зобов'язання зі сплати грошових коштів може бути замінено зобов'язанням із передачі іншого майна.

9.10. Товариство виплачує учаснику, який вийшов з товариства, вартість його частки або передає майно лише пропорційно до розміру оплаченої частини частки такого учасника.

9.11. У разі виходу з Товариства Учасника, який має зобов'язання перед Товариством, останнє вправі вимагати дострокового їх виконання. У разі відмови Учасника від дострокового виконання зобов'язань Товариство вправі затримати розрахунки з Учасником, який виходить, до повного виконання зобов'язань Учасником.

9.12. Якщо Учасник є боржником Товариства щодо виконання грошових зобов'язань, Товариство вправі в односторонньому порядку зарахувати заборгованість Учасника при здійсненні виплат у зв'язку із його виходом.

9.13. Товариство звільняється від відповідальності за своєчасність виплати частки, якщо Учасник не виконав свої зобов'язання перед Товариством, пов'язані з участю.

9.14. Якщо внесок до Статутного капіталу був здійснений Учасником, що виходить, шляхом передачі прав на майно, в тому числі нерухоме, то у разі виходу Учасника йому виплачується вартість цього майна, або відповідне майно повертається Учаснику без виплати винагороди за відповідним рішенням учасників, яке приймається одностайно всіма учасниками Товариства.

СТАТТЯ 10.

ЗНАЧНІ ПРАВОЧИННИ

10.1. Правочини, вартість майна, робіт чи послуг, що є предметом такого правочину, перевищує 50 відсотків вартості чистих активів товариства станом на кінець попереднього кварталу є значними, та в порядку ст. 44 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» підлягають погодженню чи/або схваленню Загальними зборами Товариства.

10.2. Значні правочини погоджуються та схвалюються рішенням Загальних зборів товариства один раз на квартал на найближчих чергових загальних зборах, з урахуванням ст. 44 та 46 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

10.3. Значні правочини можуть погоджуватись й на позачергових загальних зборах у разі коли позачергові Загальні збори передують черговим.

СТАТТЯ 11.

КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

11.1. Учасники та працівники Товариства зобов'язані зберігати сувору конфіденційність технічної, фінансової, комерційної та іншої інформації, вживати усіх можливих заходів від її розголошення.

11.2. Передача інформації третім особам, опублікування, або інше розголошення конфіденційної інформації не допускається.

11.3. Обсяг інформації, яка не підлягає розголошенню визначається Загальними зборами.

11.4. Також, рішенням Директора, документам або інформації може бути надано статус конфіденційної.

11.5. Розкриття конфіденційної інформації мають право лише ті працівники Товариства, у безпосередні професійні обов'язки котрих входять такі дії.

11.6. Товариство має право при прийнятті на роботу працівників укласти з ними відповідні договори про нерозголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації Товариства.

11.7. Від осіб допущених до ознайомлення з комерційною таємницею та конфіденційною інформацією Товариства, Товариство має право взяти розписку про нерозголошення зазначених відомостей та про згоду з мірами відповідальності за їх розголошення.

11.8. Надання відомостей, що містять комерційну таємницю та конфіденційну інформацію Товариства, представникам судових, ревізійних і слідчих органів, народним депутатам, адвокатам, представникам телебачення, радіо і преси здійснюється виключно з санкції Директора у встановлені чинним законодавством строки.

СТАТТЯ 12.

ПОРЯДОК ПІДПИСАННЯ, ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА ДОПОВНЕНЬ ДО СТАТУТУ

12.1. Статут Товариства, а також зміни до нього викладаються письмово, прошиваються, пронумеровуються та підписуються Учасниками або уповноваженими особами, якщо законом не встановлений інший порядок їх затвердження.

12.2. Зміни та доповнення до Статуту вносяться на підставі рішення Загальних зборів Учасників Товариства і підлягають державній реєстрації відповідно до вимог чинного законодавства України.

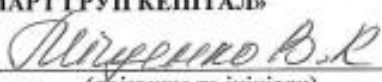
12.3. Внесення змін та доповнень до Статуту Товариства оформляється шляхом викладення Статуту у новій редакції, якщо інше не передбачено чинним законодавством.

12.4. Будь-які зміни до Статуту набирають чинності для третіх осіб з дня їх державної реєстрації, а у випадках, встановлених Законодавством, - з моменту повідомлення органу, що здійснює державну реєстрацію, про такі зміни.

ПІДПИС УЧАСНИКА

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «СМАРТ ГРУП ІНВЕСТМЕНТС» від імені, в інтересах і за рахунок фонду, відповідно до вимог і умов Договору про управління активами № УА 01/21 від 01.04.2021р. діє **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ «СМАРТ ГРУП КЕПІТАЛ»**


(підпис)


(прізвище та ініціали)

Місто Дніпро, Дніпропетровська область, Україна

Шістнадцятого вересня дві тисячі двадцять першого року.

Я, Кухтіна В.В., приватний нотаріус Дніпровського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису **Директора ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ «СМАРТ ГРУП КЕПІТАЛ», МІЩЕНКО ВІКТОРІЇ КОСТЯНТИНІВНИ**, що діє від імені, в інтересах і за рахунок фонду, відповідно до вимог і умов Договору про управління активами № УА 01/21 від 01.04.2021р. **АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «СМАРТ ГРУП ІНВЕСТМЕНТС»**, який зроблено у моїй присутності.

Особу **МІЩЕНКО ВІКТОРІЇ КОСТЯНТИНІВНИ**, яка підписала документ, встановлено, її дієздатність повноваження перевірено.

Приватний нотаріус

Зареєстровано в реєстрі за №

В.В. Кухтіна



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"
ТОВ "ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"

Код ЄДРПОУ 39770806

Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Група родини Зельдіс"



Фінансова звітність за 2023 рік *

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"
Дата та час подачі звіту	04.08.2025 14:27
Керівник	Нікішов Артем Валентинович
Головний бухгалтер	Кравцова Світлана Вікторівна
Вид економічної діяльності	78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Телефон	3769320
КАТОТТГ	UA12020010010816623
Середня кількість працівників	916
Одиниця виміру:	тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	82	78
Первісна вартість	1001	347	387
Накопичена амортизація	1002	265	309
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 296	20 148
Основні засоби	1010	16 464	16 395
Первісна вартість	1011	57 639	41 616
Знос	1012	41 175	25 221
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	35 842	36 621
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	48 602	53 247
виробничі запаси	1101	4	2 889
незавершене виробництво	1102	20 967	33 276
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	27 631	17 082
Поточні біологічні активи	1110	0	-

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I	2	3	4
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	43 476	57 353
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	455 087	500 169
З бюджетом	1135	0	-
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	68 519	53 548
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 399	1 701
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	2 399	1 701
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	0	-
резерв незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	1 015	332
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	619 098	666 350
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	654 940	702 971

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 222	2 222
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у довідках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (зменшений збиток)	1420	8 646	8 171
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Видучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	10 868	10 393
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	1 154
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 441	106
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інших страхових резервів	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Привласнений фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	1 441	1 260
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	16 100	24 039
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 357	2 161
Товари, роботи, послуги	1615	44 202	48 709
Розрахунками з бюджетом	1620	9 158	9 746
У тому числі з податку на прибуток	1621	441	548
Розрахунками зі страхування	1625	168	-
Розрахунками з оплати праці	1630	2 960	2 504
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	375	674
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	23 135	35 825
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	545 176	567 660
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	642 631	691 318
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста партія активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	654 940	702 971

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	716 261	591 638
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	624 258	551 781
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	92 003	39 857
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	1 938	10 130
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	80 194	35 362
Витрати на збут	2150	129	7
Інші операційні витрати	2180	2 407	3 233
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	11 211	11 385
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	86	43
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 879	2 737
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	9 418	8 691
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 012	-1 685
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	7 406	7 006
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	7 406	7 006

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	53 234	5 178
Витрати на оплату праці	2505	423 695	358 131
Відрахування на соціальні заходи	2510	77 474	69 107
Амортизація	2515	16 834	8 620
Інші операційні витрати	2520	135 751	149 347
Разом	2550	706 988	590 383

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"
ТОВ "ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"

Код ЄДРПОУ 39770806

Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Група родини Зельдіс"



Фінансова звітність за 2024 рік *

Дата та час подачі звіту	03.02.2025 08:56
Керівник	Нікішов Артем Валентинович
Головний бухгалтер	Кравцова Світлана Вікторівна
Вид економічної діяльності	78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Телефон	3769320
КАТОТТГ	UA12020010010816623
Середня кількість працівників	999

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	78	66
• первісна вартість	1001	387	418
• накопичена амортизація	1002	309	352
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 148	-
Основні засоби	1010	16 395	24 542
• первісна вартість	1011	41 616	63 287
• знос	1012	25 221	38 745
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
• знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-

Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	36 621	24 608

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	53 247	45 133
• виробничі запаси	1101	2 889	234
• незавершене виробництво	1102	33 276	44 773
• готова продукція	1103	0	-
• товари	1104	17 082	126
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	57 353	88 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	500 169	532 720
• з бюджетом	1135	0	-
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53 548	51 909
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 701	1 087
• готівка	1166	0	-
• рахунки в банках	1167	1 701	1 087
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-

• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	332	6 561
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	666 350	726 254
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	702 971	750 862

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 222	2 222
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 171	-36 090
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	10 393	-33 868
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 154	1 188
Інші довгострокові зобов'язання	1515	106	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-

Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	1 260	1 188

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	24 039	33 850
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 161	1 357
• товари, роботи, послуги	1615	48 709	33 996
• розрахунками з бюджетом	1620	9 746	15 551
• у тому числі з податку на прибуток	1621	548	1 987
• розрахунками зі страхування	1625	0	558
• розрахунками з оплати праці	1630	2 504	5 695
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	674	506
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	35 825	48 053
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	567 660	643 976
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	691 318	783 542

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-

Баланс (Усього пасивів)	1900	702 971	750 862
-------------------------	------	---------	---------

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 000 489	716 261
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестраховування	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	896 692	660 129
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	103 797	56 132
• збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	17 397	1 938
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	68 096	44 323
Витрати на збут	2150	364	129
Інші операційні витрати	2180	19 951	2 407
<i>у тому числі:</i>			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0

• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	32 783	11 211
• збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	280	86
Інші доходи	2240	-	0
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	5 590	1 879
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	5 265	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	22 208	9 418
• збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 091	-2 012
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	17 117	7 406
• збиток	2355	-	-

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	17 117	7 406

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	82 107	53 234
Витрати на оплату праці	2505	534 806	423 695
Відрахування на соціальні заходи	2510	97 951	77 474
Амортизація	2515	18 499	16 834
Інші операційні витрати	2520	251 740	135 751
Разом	2550	985 103	706 988

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"
ТОВ "ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"

Код ЄДРПОУ 39770806

Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Група родини Зельдіс"



Фінансова звітність за 2025 рік *

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІННОВАЦІЙНІ ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ"
Дата та час податі звіту	02.03.2026 11:13
Керівник	Нікішов Артем Валентинович
Головний бухгалтер	Павленко Людмила Владиславівна
Вид економічної діяльності	78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Телефон	0751908376
КАТОТТГ	UA12020010010816623
Середня кількість працівників	1 626
Одиниця виміру:	тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	66	85
Первісна вартість	1001	418	463
Накопичена амортизація	1002	352	378
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	24 608	241 286
Первісна вартість	1011	63 287	272 306
Знос	1012	38 679	31 020
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	24 674	241 371
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	45 133	67 821
виробничі запаси	1101	234	17
незавершене виробництво	1102	44 773	67 659
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	126	145
Поточні біологічні активи	1110	0	-

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	88 844	141 689
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	532 720	232 710
З бюджетом	1135	0	172
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51 909	241 496
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 087	14 755
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	1 087	14 755
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	6 495	7 393
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	726 188	706 036
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	750 862	947 407

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 222	2 222
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-36 090	-97 605
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-33 868	-95 383
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 188	740
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	1 188	740
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	33 850	84 542
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 357	1 007
Товари, роботи, послуги	1615	33 996	42 042
Розрахунками з бюджетом	1620	15 551	28 130
У тому числі з податку на прибуток	1621	1 967	2 388
Розрахунками зі страхування	1625	558	3 072
Розрахунками з оплати праці	1630	5 695	14 929
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	506	1 991
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	48 053	70 519
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	643 976	795 818
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	783 542	1 042 050
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	750 862	947 407

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 645 864	1 000 489
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премій підписані, валова сума	2011	-	0
премій, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 484 254	896 692
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	161 610	103 797
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	8 027	17 397
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	110 139	68 096
Витрати на збут	2150	23	364
Інші операційні витрати	2180	5 158	19 951
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	54 317	32 783
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	440	280
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	10 372	5 590
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Інші витрати	2270	-	5 265
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	44 385	22 208
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 272	-5 091
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	36 113	17 117
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	36 113	17 117

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	51 427	82 107
Витрати на оплату праці	2505	793 859	534 806
Відрахування на соціальні заходи	2510	164 338	97 951
Амортизація	2515	10 696	18 499
Інші операційні витрати	2520	579 264	251 740
Разом	2550	1 599 584	985 103