

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет

«Києво-Могилянська Академія»

*Факультет економічних наук*

*Кафедра маркетингу та управління бізнесом*

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь - бакалавр

на тему:

«Формування кадрового потенціалу в умовах постійної трансформації середовища»

Виконала: студентка 4 р.н.

Напряму підготовки 073 «Менеджмент»

Хльобас Анна Вадимівна

Керівник:

Ігнат'єва Ірина Анатоліївна

д.е.н., професор

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

Графік узгоджено «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	<b>до 22 травня</b>			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	<b>23 травня</b>			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	<b>до 15 червня</b>			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Науковий керівник \_\_\_\_\_ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Хльобас Анна Вадимівна

1. Тема роботи : «Формування кадрового потенціалу в умовах постійної трансформації середовища»

керівник роботи: Ігнат'єва А.І., доцент економічних наук, професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від «\_\_» червня 2022 року  
№

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи :

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

ВИСНОВКИ

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність кадрового потенціалу в умовах трансформації. ....	8
1.2. Сучасні підходи формування кадрового потенціалу на підприємствах фінансової сфери.....	11
1.3. Сучасні інструменти формування кадрового потенціалу в умовах трансформації.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)».....</b>	<b>18</b>
2.1. Організаційно-економічна діяльність ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)».....	18
2.2. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»..	22
2.3. Основні проблеми формування кадрового потенціалу підприємства фінансової сфери ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)».....	27
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....</b>	<b>29</b>
3.1. Рекомендаційна програма для покращення та аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)».....	29
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих пропозицій зміцнення та аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)».....	33
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>36</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>39</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>44</b>

## ВСТУП

**Актуальність роботи** зумовлена існуванням явища трудових відносин до яких неодмінно долучається кожна людина. Оскільки процес відтворення великою мірою можливий за рахунок існування кадрового наповнення фірм та компаній, розуміння його сутності, природи формування та функціонування є вкрай важливими, а методи вдосконалення його формуючих складових – основоположними. У міру розвитку, суспільство приходить до більшої механізації та ефективнішого використання обмежених ресурсів, досягаючи максимізації власної ефективності. Питання полягає у визначенні ролі людей, як рушійної сили будь-якої організаційно-економічної діяльності підприємства, водночас реалізація сутності кадрового потенціалу та його стабілізація у часи постійних інновацій, що провокують безперервні зміни.

Підприємства знаходять декілька ключових причин для формування злагодженої системи HR та виділення ресурсів на її вдосконалення в умовах постійної трансформації. Перш за все, фокусування на побудова вдалої кадрової політики є джерелом укріплення та змін у всьому бізнесі. Врешті-решт природа людей, що формують кадровий потенціал організації і те яким чином вони керовані впливає на успіх бізнес одиниці. Це виняткова істина в часи інформаційного середовища та освіченого населення, чий інтелектуальний капітал має впливовість та все в більшій мірі стає основою визначення напрямку та темпу розвитку бізнесу, а також культивуванню нових ринків. По-друге, потенціал персоналу може стати засобом, за допомогою якого лідери підтримують високий рівень конкурентоспроможності організації на тлі швидко мінливих умов зовнішнього середовища. По-третє, трансформація HR має перспективи стати координаційною точкою для зусиль, спрямованих на узгодження кадрових функцій із стратегічними цілями організації. Усе це обґрунтовує актуальність обраної теми дослідження.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо визначення особливостей та підходів формування кадрового потенціалу в умовах трансформації.

Для досягнення мети було визначено такі **завдання**:

- розкрити поняття кадрового потенціалу;
- розглянути лідерство та встановлення корпоративної культури, як частину та складову процесу формування кадрового потенціалу на підприємстві;
- визначити інструментарій формування людського капіталу підприємства;
- висвітлити загальну характеристику діяльності **ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»** та проаналізувати її кадровий потенціал;
- сформувати основні труднощі, що виникають при **ФОРМУВАННІ** кадрової складової підприємства;
- розробити напрями реалізації стратегії вдосконалення кадрової політики **«ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»**.

**Об'єктом дослідження** є кадровий потенціал підприємства фінансової сфери **ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»**, процес його формування та вдосконалення, через різні механізми.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні підходи щодо формування кадрового потенціалу в реаліях постійної трансформації середовища.

**Методи дослідження**: метод теоретичного узагальнення (для дослідження сутності та особливості формування кадрового потенціалу в умовах трансформації, на прикладі підприємства фінансової сфери), діалектичний та структурно-логічний (для дослідження ролі стратегії формування кадрового потенціалу), метод групування та класифікації, ретроспективний та прогностичний аналіз літературних джерел (для здійснення перспективних напрямків щодо вдосконалення програми добору та підтримання кадрової цілісності), метод інтегральної оцінки (для аналізу формування кадрової політики **ТОВ «PwC»**), метод синтезу під час визначення мети, завдань, предмета, об'єкта, аналогія для визначення концептуальних

засад дослідження, формування наукового й категоріального апарату, висновків і узагальнень.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІ

#### 1.1. Сутність кадрового потенціалу в умовах трансформації

Люди є найважливішим компонентом організації. Людська поведінка в межах прийнятих суспільних норм є гарантом успіху та розвитку компанії чи організації в довгій перспективі. Саме індивідуум зі своїми набутими знаннями та навичками, що відрізняються креативністю, швидкістю реакції, ціннісними перевагами дає змогу підприємству функціонувати належним чином і досягати поставлених цілей. Не марно зауважити, що кадровий ресурс - це справжня рушійна сила організації. На основі виконуваних функцій працівником можлива взаємодія людини із засобами праці, що забезпечує здійснення робочих процесів.

Функція людських ресурсів розвивалася з метою пришвидшення розвитку організації та її прибутковості. Виділено функції управління ресурсами, які постають перед керівниками підприємства (рис. 1.1).



Рисунок побудовано авторкою роботи на основі джерел [1;13]

#### Рис. 1.1 Основні функції управління ресурсами

В енциклопедичних та інших наукових виданнях кадри розглядаються як політична і соціально-економічна категорія, яка включає постійний (штатний) склад працівників різних сфер суспільного виробництва, що знаходяться в постійних трудових відносинах з державними та недержавними

підприємствами, організаціями, установами, громадськими об'єднаннями. В основному це кваліфіковані працівники, які мають відповідну професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички, або досвід роботи в обраній сфері трудової діяльності та забезпечують досягнення цілей організації в якій вони працюють. Кадри можуть бути включені як у виробничу сферу, так і в систему управління, роботу громадських організацій, наукових, військових, культурних, медичних та інших установ. Прийнято також виділяти кадри у більш вузькому, професійному розумінні – як частину найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу, що наділений відповідним статусом, здійснює функції управління, або сприяє їх здійсненню [1; с. 103].

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *Potentia* — можливість, потужність, сила) — це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства [36, с. 2]; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо [2, с. 11].

Формування кадрового потенціалу містить першочергову мету підприємства — забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей.

З метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу керівникам слід постійно планувати кадрову політику, спрямовану на підвищення рівня кваліфікації працівників та підвищення рівня їхньої відданості інтересам конкретного підприємства, прокачування стресостійкості

та гнучкості. Така кадрова політика сприятиме як найповнішому розкриттю креативності та інших навичок працівників, що не може не впливати на продуктивність праці, яка є основним показником ефективності використання людських ресурсів.

Для повного розуміння поняття людського потенціалу важливо переосмислити поняття мотивації, продуктивності та управління. Зовнішні мотиви (типу моркви або палиці) все менше і менше сумісні з прагненнями співробітників, адже люди все більше перебувають у пошуках сенсу. Розглянути кут управління людським потенціалом означає вичерпно врахувати всі виміри, які складають людину: його ноу-хау (його технічні навички), його міжособистісні навички (вміння відносин та емоційність), його власні психологічні потреби тощо.

Що стосується ефективності компанії, то перевернута піраміда, запропонована в колективній роботі «Примирення економічного та людського в бізнесі», координованої колишнім виконавчим директором міжнародних груп Жераром Демезоном, здається інструментом для особливо корисного аналізу [3].

З такого погляду на речі, продуктивність є лише наслідком добробуту співробітників і задоволеності клієнтів. Саме це бачення зробило нещодавній успіх книги індійського бізнесмена Вініта Наяра «Насамперед працівники, а потім клієнти». Йдеться не лише про те, щоб зосередитися на показниках ефективності, які доповнюють традиційні фінансові показники (задоволеність клієнтів, добробут на роботі тощо), але й про те, щоб надати цим показникам, які в кінцевому підсумку не такі вже й нові, набагато більшу роль у наданні їм пріоритет.

## **1.2. Сучасні підходи формування кадрового потенціалу на підприємствах фінансової сфери**

Кадровий потенціал – це людські ресурси, які складають робочу силу організації, бізнес-сектору чи економіки. «Людський капітал» іноді використовується як синонім «людських ресурсів», хоча людський капітал зазвичай відноситься до більш вузького погляду. Відділ кадрів організації здійснює управління людськими ресурсами, наглядаючи за різними аспектами зайнятості, такими як дотримання трудового законодавства та стандартів зайнятості, адміністрування пільг працівникам, а також деякі аспекти найму та звільнення. HR закладає основу для відкритого середовища в організації. Це міст між співробітниками і вищим керівництвом.

У даний період відділ кадрів на підприємствах надає основні послуги таким зацікавленим сторонам, як претенденти на роботу, співробітники, керівники, менеджери середньої ланки та керівники. Однак HR-функція, як правило, розташовується в кінці ланцюжка бізнес-процесів – на реактивній стороні, і занадто часто фокусується на виконанні діяльності, а не на досягненні результатів. Роль HR-функції наразі полягає в тому, щоб сформувати вмотивований та праце-налаштований колектив, забезпечити людей навчанням після того, як було сформульовано організаційну стратегію та розпочате її оперативне впровадження.

Організаційні можливості, визначені найпростішими словами, пов'язані з рішеннями, які організація повинна впровадити, щоб діяти відповідно до своїх стратегій. Здібності людей необхідно визначити, розвинути, а потім виміряти шляхом порівняння поточної продуктивності робочої сили з бізнес-цілями. Ключ до досягнення цього знаходиться в руках людей. Ніколи раніше HR-практикам не ставилося завдання зробити так багато. Це відбувається саме в той час, коли заробітна плата HR зростає не так швидко, як колись, і коли багато компаній втратили співробітників через нещодавнє скорочення в силу пандемії та поточного протистояння росії. Функція HR також потрібна – як ніколи раніше – для узгодження та інтеграції своїх зусиль

щодо організаційних цілей. Поєднання HR-стратегії та бізнес-стратегії стало головною проблемою для HR-практиків сьогодні. Сфера HR перетворилася з простої діяльності, орієнтованої на виконання завдань, до зусиль, орієнтованих на стратегію.

Постійно змінні умови функціонування ринку диктують потребу створювати і застосовувати різні підходи до формування кадрового потенціалу. Дані підходи визначають HRM (Human Resource Management) з різних точок зору. Розгорнемо функцію і суть кожного з підходів (рис. 1.2).



**Рис. 1.2 Підходи до управління кадровим потенціалом [5, с. 1]**

Стратегічний підхід полягає у сприйнятті думки про людину на підприємстві, як неодмінну одиницю стратегічного активу організації. Люди володіють базою компетенцій, що становить основу конкурентної переваги. Людські ресурси – це поєднання таланту та навичок; деякі є вродженими, а інші навички вони набувають в процесі навчання та освіти. Стратегічний підхід тримає вектор на довгострокову перспективу, особливо приймаючи рішення щодо методів управління персоналом. Він акцентує увагу на втручання в організаційний розвиток, досягненні організаційної пристосованості співробітників та інших аспектах, які забезпечують додаткову вартість співробітників. Підхід “управління”: HRM є частиною загального управління. Управління – це не що інше, як скеровування процесів взаємної праці людей у робочому середовищі. Керівники всіх рівнів відповідають за управління своїми співробітниками або підлеглими. Кадровий підхід: люди володіють великим

потенціалом та інтелектуальними здібностями. Важливо пам'ятати про повагу та гідність, коли мова йде про побудову корпоративних відносин. Товарний підхід: люди – це товар. Вони розглядаються як гвинтики машини, що є взаємозамінними та не унікальними. Людей можна наймати та звільняти за гроші. Найбільше значення мають гроші. Є приказка: «Гроші солодші за мед». Цей підхід розглядає людей як економічних людей, притаманний корпораціям, що відповідають розмірам великого та мега-великого бізнесу.

Про-активний підхід: менеджери з персоналу повинні передбачати виклики чи проблеми до того, як вони виникнуть, адже завчасний пошук виходів та підготовка вирішень при настанні ризиків або кризових ситуацій - краще, ніж лікування. Про-активний підхід заощадить компаніям значний час і гроші в короткостроковій і довгостроковій перспективі. П. Ф. Друкер (1997) дуже правильно підкреслив важливість про-активного підходу. Він стверджує: «В ідеальному світі кожен стартап використовував би про-активний підхід і будував свою компанію з самого початку, визначаючи не лише місію, бачення, цінності, цілі, завдання тощо, а й визначав би, у якому напрямку вони хочуть рухатись у коротко- та довгостроковій перспективі та побудувати цілісну, узгоджену організацію, починаючи з рівня засновника, де вони можуть залучати, наймати й утримувати найкращі таланти, щоб направити їх у напрямку свого розвитку» [5].

Реактивний підхід застосовується, коли особи, які приймають рішення, реагують на проблеми. Якщо зусилля будуть лише реактивними, проблеми можуть посилитися, можливості можуть бути втрачені, а організації можуть зазнати збитків. Компанії можуть втратити час і гроші, якщо вони покладатимуться лише на реактивний підхід. Системний підхід: система - це набір взаємопов'язаних, але окремих елементів або частин, що працюють разом для досягнення спільної мети. Наприклад, HRM – це система, яка може мати такі частини, як відбір, залучення, навчання, оцінка діяльності, винагорода тощо. Кожна частина неодмінно корелює з попередньою.

Індустрія фінансових послуг, яка навряд чи відома своєю передовою адаптивністю, була змушена ввести кардинальні зміни у формуванні кадрового потенціалу впродовж минулих років. Керівники кадрів постали перед викликом пандемії, яка призвела до віддаленої роботи у безпрецедентних масштабах та економічних наслідків, які створили невизначеність і посилили стрес для багатьох працівників фінансових служб. У той же час загальнонаціональний рахунок щодо расових відносин змусив компанії зосередитися на різноманітності співробітників. Інші пріоритети людського капіталу, такі як необхідність перекваліфікації робочої сили та конкуренції за таланти, передували хаотичним подіям 2020 року і тривають досі. Наразі Україні довелося зіштовхнутися з ще однією проблемою – всеохоплюючим та нищівним нападом з боку країни-агресора.

«Роль HR ніколи не була такою важливою», — каже Джулія Ламм, нью-йоркський партнер із стратегії кадрів у глобальній бухгалтерській та консалтинговій фірмі PricewaterhouseCoopers (PwC). «HR нашої галузі лідирує у питанні набору працівників. Це моральний компас з різноманітності фінансових послуг. Компанії справді оптимізують пріоритети кадрової політики, надаючи користь проблемі зміни корпоративної культури та надбання чуйних лідерів. Усім цим володіє HR.» [6, с. 1].

У зв'язку зі стрімким розвитком ринку, а також через жорстку конкуренцію, фінансово-банківська система стикається з великим попитом спеціалістів. Починаючи з гри «попит-пропозиція», міграції кваліфікованої робочої сили з однієї установи в іншу є дуже високою, і кожен роботодавець фінансового сектору хотів би мати можливість досягти рівня управління людськими ресурсами, який гарантував би стабільність робочого масиву, лояльності до співробітників, знижуючи витрати на навчання нового персоналу у часи постійної трансформації середовища.

Фінансово-банківський сектор – це динамічна сфера прискореного зростання, яка змінює очікування кваліфікованого персоналу. Проблема, з якою

зустрічаються банки щодо управління людськими ресурсами, стосується таких координат:

- a) розвиток, підвищення кваліфікації та мотивація працівників;
- b) утримання працівників на довгостроковій перспективі;
- c) компетентність кадрового набору та швидкість їхнього пристосування до нових ринкових умов;
- d) централізоване управління персоналом (адже управління ресурсами, що мають широке географічне розташування викликає проблему у фрагментації даних, диспетчеризації завдань, власному ході налагодження робочого процесу та підрахунку і мінімізації витрат на управління).

Висококонкурентне середовище, де отримати прибуток все важче, а запаси активного та пасивного інтересу іноді досягають лише 2 відсоткових пунктів, найбільше страждає у ефективному впорядкуванні процесів та оптимальному використанні робочої сили [7].

### **1.3. Сучасні інструменти формування кадрового потенціалу в умовах трансформації**

Базове поняття капіталу підприємства у широкому розумінні включає кадровий потенціал, доповнюючи матеріальні, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси. Люди будують або іншими словами уможливають існування процесу «праці», формування та укріплення якого є компонентом успіху та стабільності в майбутньому компанії. Для вдалого формування кадрового потенціалу в умовах трансформації доречно визначити цінність працівника, якого компанія найматиме, щоб усвідомити наскільки обмеженим є попит на спеціаліста і які очікування у нас є по відношенню до кандидата.

Насамперед компанія, із завчасним узгодженням зі стратегічними цілями, формує вимоги до майбутнього та список відповідальностей, рольову позицію працівника в компанії, що залежить від майбутньої частини виконуваних робіт. В основному до вимог перед майбутніми кандидатами входять : рівень освіти та досвід практичного застосування знань, прокачані soft-skills (наприклад, вміння працювати в команді або співпрацювати з клієнтами), гнучкість, здатність швидко навчатися в інноваційному середовищі, знання іноземних мов, стресостійкість, тощо. Експертно слід оцінити професійну зрілість:

- за допомогою резюме/портфоліо/дослідницьких робіт перевірити кваліфікаційний рівень працівника для прояснення релевантності його досвіду та навичок для майбутнього виконання функцій на посаді;
- профіль особистісних характеристик кандидата та його цінності, чи вписуються вони в рамки культури організації;
- чи підходить кандидату пропозиція компанії щодо оплати праці;
- рівень працездатності та наполегливості людини [16].

Традиційна матриця підбору претендента на вакантне місце в компанії фінансової сфери має чотири-рівневу структуру. Перше місце посідає етап співбесіди з HR-менеджером, який ознайомлюється із досвідом роботи претендента на платформах для пошуку кандидатів: LinkedIn, WorkUa,

RobotaUa, Hh.ua, Dou.ua, novarobota.ua, joble.org (перелік найпопулярніших сайтів пошуку кандидатів). Після чого кандидат отримує або тестування для перевірки знань/навичок чи проходить психо-фізіологічне тестування. Наступний етап має форму співбесіди з керівником відділу чи підрозділу, що безперечно пов'язане із стресовими питаннями та спостереженням за реакцією з боку керівника бізнесу/виробничого відділу/тощо. Ключовим та завершальним етапом є ознайомлення із трудовими функціями та повним полем відповідальностей та фінальне підписання трудового договору. Цей механізм слугує одним із прикладів формування штату працівників та попри його набір перед керівниками постає більший виклик – управління ними та надання конкурентних переваг власному кадровому наповненню для зрощення цінності та непохитності кадрового потенціалу.

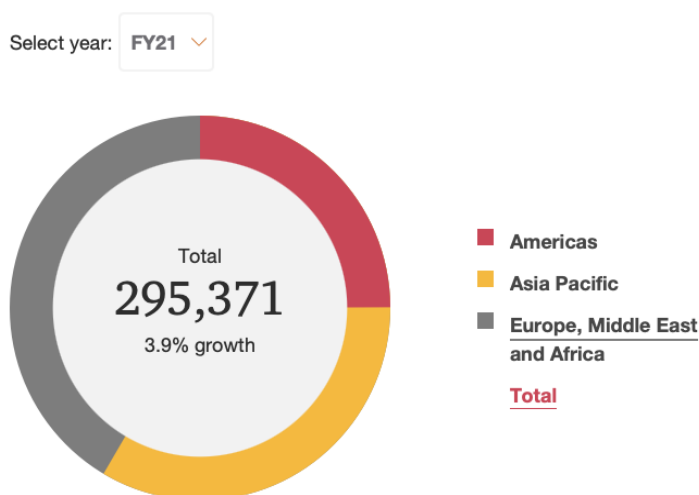
## РОЗДІЛ 2

### РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС»

#### 2.1. Організаційно-економічна діяльність ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Створена в 1998 році в результаті злиття компаній Price Waterhouse та Coopers & Lybrand, PwC має історію в сфері обслуговування клієнтів, яка сягає дев'ятнадцятого століття. Обидві бухгалтерські фірми виникли в Лондоні в середині 1800-х років. Сьогодні PwC обслуговує 26 галузей. Галузеві послуги в сферах гарантії, податків, людських ресурсів, транзакцій, підвищення ефективності та антикризового управління допомогли вирішити складні проблеми клієнтів і зацікавлених сторін у всьому світі [17].

Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» (далі – PwC або «Компанія») було засноване в Україні в 1999 році як учасник всесвітньої Мережі PwC (далі – «Мережа PwC») [17].



**Рис. 2.1 Розподіл працівників за регіоном [18, с. 4]**

PrisewaterhouseCoopers (представлена в Україні декількома філіями ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)», а саме в Києві та Львові) – це професійна консалтингова та аудиторська бізнес одиниця, міжнародна мережа,

до складу якої входить понад 295 000 працівників (рис. 2.1), що працюють в 156 країнах світу [18].

Мета компанії полягає в забезпеченні цінності для організацій і приватних осіб, надаючи якісні послуги з аудиту, консалтингу, оподаткування та страхування. «Наша мета — зміцнити довіру в суспільстві та вирішувати важливі проблеми — лежить в основі всього, що ми робимо. Вона керує тим, як ми обслуговуємо наших клієнтів, людей і весь світ. Щоб допомогти клієнтам зміцнити довіру та досягти стійких результатів, PwC надає професійні послуги у двох сегментах: рішення для довіри та рішення для консалтингу. У цих сегментах ми пропонуємо широкий спектр можливостей, які допомагають організаціям вирішувати проблеми швидше, у більшому масштабі, реалізуючи більше цінностей. Ці можливості включають хмарні та цифрові можливості, угоди, ESG, кібербезпеку та конфіденційність, управління, ризики, трансформацію, податкові послуги та багато іншого. » [19, с. 4].

Виконання високоякісної роботи є основою всього в «PricewaterhouseCoopers» (також PwC), і це те, чого зацікавлені сторони справедливо очікують від компанії даного масштабу. До принципів, що будують фундамент роботи компанії належать об'єктивність, чесність та професійна поведінка. Дотримання цих принципів є суттєвими при роботі з клієнтами. Глобальна політика незалежності компанії, що базується на Кодексі етики для професійних бухгалтерів РМСЕБ, містить мінімальні стандарти, яких Аудиторська фірма зобов'язується дотримуватися, зокрема процедури, що мають виконуватися для дотримання незалежності відносно клієнтів, у разі необхідності.

Минулий рік закінчився вдало для компанії. За 2021 фінансовий рік ТОВ «PricewaterhouseCoopers» надало послуги компаніям, що разом складають 84% Global Fortune 500. До складу PwC приєдналося близько 90 273 людини, а валовий дохід становив 45 мільйонів доларів, розподілившись між регіонами Європи, Америки та Азії у відповідній кількості: 17 971, 18 309, 8 862 млн. \$, що підтверджує провідне місце на ринку [18, с 1].

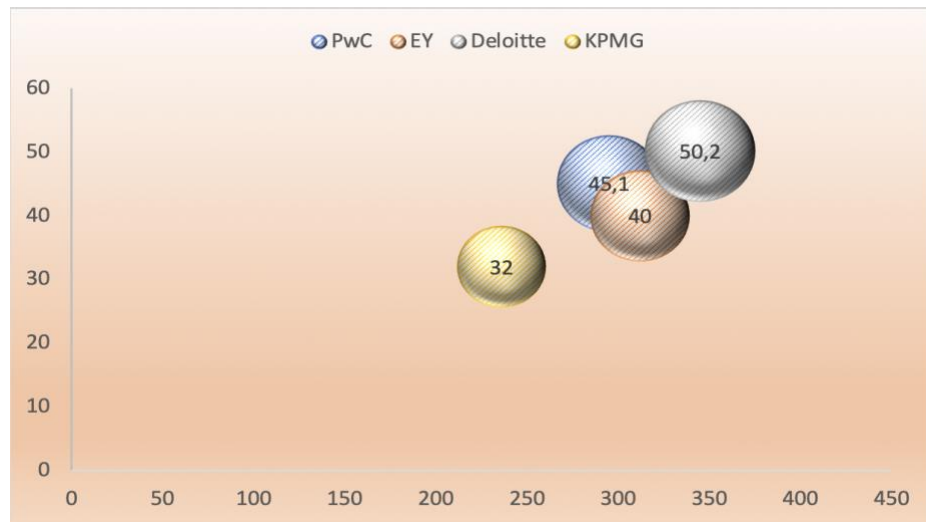
З огляду фінансових результатів за 2021-2020 роки товариство досягає поставлених цілей і рухається в напрямку розвитку в галузі надання фінансових послуг. Дохід відділу страхування, що можливий за рахунок детального аудиту фінансових звітностей та перевірки відповідності роботи самих підприємств всесвітнім стандартам, становив 17 073 млн. доларів, зрісши на 4,2 % порівняно із базовим 2020 роком. Дохідність, а отже і продуктивність відділ також покращилась (табл. 2.1). Найбільший ріст спостерігаємо у відділі «Консультавання», де темп приросту сягнув 5,82%.

Таблиця 2.1

**Фінансові результати компанії PwC за 2021-2020 рр. у млн.\$ [19-21]**

Показник доходу	FY21, million\$	FY20, million\$	Абсол. Відхилення, \$	Темп приросту, %
Робота відділу "Аудит"	17 073	16 389	684	4,17
Робота відділу "Консультавання"	17 029	16 092	937	5,82
Робота відділу "Податкування"	11 040	10 551	489	4,63
Валовий дохід	45 142	43 032	2 110	4,90
Витрати та виплати за завданнями клієнта	-1 546	-2 268	722	- 31,83
Чистий дохід	43 596	40 764	2 832	6,95

Бульбашкова діаграма конкурентоспроможності (рис. 2.2) свідчить про провідне місце PwC на ринку. Хоча показник численності співробітників (додаток А) не перевищує число штату працівників конкурентів, PwC покриває 27% ринкових потреб, посідаючи водночас друге місце серед компаній Великої Четвірки, опісля компанії Deloitte відстаючи від конкурентів всього на 5,1% у частці ринку.



**Рис. 2.2** Розподіл галузевого ринку [на основі табл. 2.2]

**Таблиця 2.2**

**Оцінка показників конкурентоспроможності компаній Big Four (Велика Четвірка)**

Компанії Великої Четвірки	Кількість співробітників в 2021р , тис.чол.	Дохід компанії в 2021р , млрд \$	Частка ринку в 2021р, %	Експертна оцінка престижності, пункти
PwC	295	45,1	26,96	6,751
Deloitte	345	50,2	30,01	7,121
EY	312	40	23,91	6,474
KPMG	236	32	19,13	6,155
<b>всього</b>	x	167,3	100	x

*Таблицю побудовано авторкою роботи на основі джерел [11-15]*

## 2.2. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

В основі успішності традиційного бізнесу, що надає фінансові послуги лежить персонал, тобто кадровий потенціал підприємства. Левова частка робочих процесів, наприклад, аудиту фінансових звітностей та фізичної інвентаризації компаній, виконується власне вручну працівниками, без автоматизованих технологій. Покращення продуктивності функціонування фінансово-орієнтованої інституції напряму залежить від кадрів, адже останні проводять усі необхідні процедури з урахуванням власної незалежної та неупередженої аудиторської думки, якщо розглядати саме відділ аудиту та консалтингу, вибудовують довгострокові довірчі відносини з клієнтом, а це забезпечує стабільність та безперервність процесу відтворення, надає велику конкуренту перевагу підприємству.

Соціально-економічна політика ТОВ РwС сконцентована на підвищення кваліфікації власного персоналу, через забезпечення прогресивного, інтенсивного та сучасного навчання працівників.

«Мета системи управління розвитком кадрового потенціалу – це зміна особових потенціалів співробітників, а також забезпечення організаційної єдності, тобто усіх інструментів, які виконують контроль, планування і реалізацію результатів і процесів зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

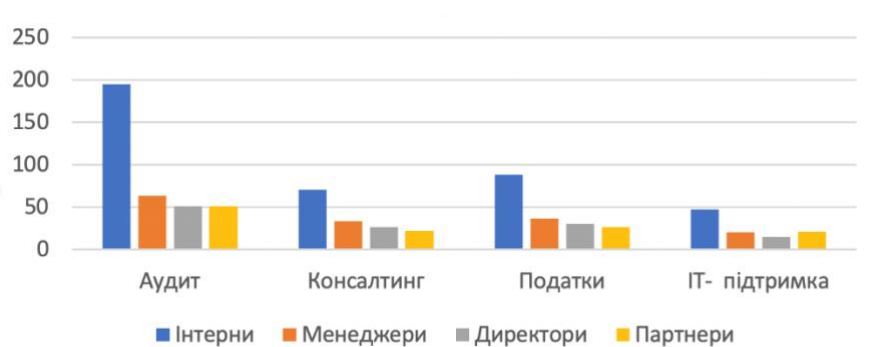


Рис. побудовано авторкою роботи на основі джерел [21]

**Рис. 2.3 Навчання персоналу РwС, год/рік**

Система забезпечує структурування і взаємну орієнтацію підприємства, співробітників і трудових процесів через розвиток колективу (групи) і співробітника (особи), а також включається в стратегію і культуру підприємства, охоплює зовнішнє середовище, враховує внутрішню ситуацію і залежить від організаторських здібностей керівників, що налагоджують систему навчання в колективах. Це вирішальний чинник реального стратегічного розвитку персоналу та бізнесу в цілому» [23].

Таблиця 2.3

**Оцінка результатів та ефективності праці компанії РwС з урахуванням показників кадрового резерву [21,22,24,26]**

Показник	2021	2021	2021	2021	Всього, 2021р.	Всього, 2020р.	Всього, 2019р.
	Відділ						
	Аудит	Консалтинг	Податки	ІТ-підтримка			
Дохідність, млн. \$	17 073	17 029	11 040	x	43 596	40 764	42 400
Кадровий резерв підприємства, чол	116890	81369	55286	41826	295 371	284 258	276 005
Відсоток працівників (від всього штату), %	39,57	27,55	18,72	14,16	1	1	1
Підготовка кадрів, год. *примітка1	360	151	180	103	794	701	884

Для належної оцінки кадрового потенціалу підприємства я обрала критерії та показники, які усебічно оцінюють внесок кадрового потенціалу в процвітання компанії, демонструючи серйозність ролі співробітників в даній галузі (табл. 2.3).

Адаптація в компанії політики постійного підвищення навиків та професійних кваліфікацій працівників прямо корелює з підвищенням

\*примітка1: середня к-сть год на підвищення кваліфікації 1 працівника доходності. У таблиці зображений також розподіл кадрового резерву, залежно від відділу, спростовує твердження про те, що більша кількість працівників гарантує більшу прибутковість, наприклад, відділ аудиту переважає відділ консалтингу на 35 521 чоловік, а у грошовому вимірі тільки на 44 000 тис. \$, що у співвідношенні становить :  $1 - (17\,029\,000\,000/17\,073\,000\,000) = 0,03$  рази, а кадровий резерв відрізняється у :  $1 - (81369/116890) = 0,31$  рази. Показники 2019 року безперечно становлять орієнтиром продуктивності для компанії, навіть враховуючи що дохід був нижчим за 2021 рік, усі інші показники (табл. 2.3 і 2.4) переважають.

Таблиця 2.4

## Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «PwC» у періоді з 2019 по 2021 роки

Показник	Відділ				середнє значення 2021р.	середнє значення 2020р.	середнє значення 2019р.
	Аудит	Консалтинг	Податки	ІТ-підтримка			
Продуктивність праці (на 1 працівника) тис.\$/чол (на рік) *примітка2	146	209	200	x	185	143	153,6
Трудоємність	0,68	0,48	0,5	x	0,55	0,70	0,65
Плинність кадрів, чол. (в Європі та Азії)	5732	9208	1824	3243	5002	6800	2360
Плинність кадрів, % (в Європі та Азії)	21,9	20,1	11,2	17	17,55	24	8
Витрати на відбір 1ого працівника, \$	525	455	353	220	388	420	380
Проф-кваліф. рівень, бали	3	3	3	2	3	2	4

Таблицю побудовано авторкою роботи на основі джерел [17-26]

\*примітка2: виробіток (за вартісним методом);  $V = T/Q$ , де  $V$  — виробіток;  $T$  — к-сть працівників;  $Q$  — обсяг виробленої продукції (дохідність).

«Узагальнюючи наявний досвід у практиці діагностики кадрового потенціалу, Н.Т. Рудь, О.С. Колтунович приходять до висновку, що діагностику доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за функціональними блоками» [31]. Деякі з них наведено в табл. 2.4.

Продуктивність праці в середньому становить 185 тис.\$ в рік на особу, тоді як трудомісткість складає 0,55 пункти. Значення не високі, є до чого прагнути. Плинність кадрів коливається в межах 18%, що для фінансової сфери є трохи вище норми. Професійно-кваліфікаційний рівень визначався із врахуванням головних конкурентів (Великої Четвірки), максимальна оцінка дорівнює 5 балам. Тож показник зріс порівняно з минулим роком, набуваючи середнього значення, що є чудовим сигналом.

*«Для вивчення динаміки продуктивності праці використовуються індекси продуктивності праці. Індекси можуть бути: натуральні; трудові; грошові. Всі вони можуть визначатися як індивідуальні (по кожному виду продукції) і загальні»* [32].

Загальний натуральний індекс продуктивності праці (індекс змінного складу)  $PwC$ , що обраховується за формулою :  $I_n = V_1 - V_0$ , де  $V_1$  і  $V_0$  – виробіток (продуктивність праці) за звітній (2021 рік) та базовий (2020 рік) періоди, становить  $185/143=1,29$  , тобто у звітному періоді продуктивність праці перевищує показник попереднього року на 0,29 пунктів, що свідчить про позитивну динаміку.

Конфіденційна корпоративна політика ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» не дозволяє ознайомитися з рівнем заробітної плати, тому цей показник та аналіз пов'язаний із ним відсутній.

Для оцінки таких характеристик як соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею, привабливість праці використовується, як правило проводиться анкетне опитування робітників

підприємства (підрозділу), за результатами обробки якого надається бальна оцінка тій чи іншій якісній характеристиці. Наразі існує портал, де наявні та колишні працівники виставляють бали за особливими критеріями (шкала від 1 до 10). Найбільш вагомими виділено в табл. 2.4.

Описані в таблиці недоліки оцінені дуже високо, тому я було проведено більш детальне ознайомлення з проблемами, завершивши яке роблю неодмінний висновок про пряму причетність до масштабного відтоку кадрів саме в силу даних причини.

Таблиця 2.4

### Оцінка клімату та можливостей для працівників у компанії PwC

переваги	оцінка працівників	недоліки	оцінка працівників
Соціально-психологічний клімат	9,08	відсутність балансу життя/робота	9,97
Бонуси	5,46	понаднормові години	9,21
Можливості кар'єрного росту та навчання	8,92	низька заробітна плата	6,28

*Таблицю побудовано авторкою роботи на основі джерел [27-30]*

Для аналізу кадрового потенціалу, визначення його сильних/слабких сторін варто зрозуміти які саме спеціалісти формують персонал компанії. Оскільки увесь спектр професій, які займають спеціалісти PwC є частиною їхньою корпоративної особливості, відкритих даних, які б повністю описували категорії персоналу не вдалось знайти. Проте дослідження компанії показало, що співробітників відносять до 4 відділ, відповідно персонал побудовано на базі спеціалістів 3 галузей – IT-технології, економіка, право. На ринку праці вдалось знайти декілька точних назв посад, які займають працівники в (див. додаток Д). Власне назви професій вказують на основну мову компанії – англійська, тому працівники також повинні володіти знаннями іноземної мови, крім компетенцій та знань власної спеціальності.

## 2.3. Основні проблеми формування кадрового потенціалу підприємства фінансової сфери

### ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Етапи набору та оцінка персоналу викликають найбільше незручностей. Перша проблема полягає в неухильності від багаточасового проведення співбесід, через внутрішню структуру управління проектними командами. Співбесіди з директором, передують інтерв'ю зі старшим менеджером, а та в свою чергу не може відбутися до проведення розмови та знайомства із HR-менеджером. Наочне знайомство неможливе без успішного складання декількох кваліфікаційно-орієнтованих тестів. Тривалість процесу прийняття співробітника в компанію доволі затяжна, створює неприємне відчуття очікування та непевності. Набір новачків проходить тільки двічі на рік, в силу сильного сезонного навантаження.



Рисунок побудовано авторкою роботи на основі джерел [21]

### Рис. 2.3 Кадровий потік в розрізі статі, компанії PwC, станом на 2021 рік

Сезони із підвищеною завантаженістю або бізі-сезони, як їх ще часом називають спеціалісти, створюють не тільки незручності при наборі нових кадрів, але й слугують сильним джерелом послаблення працівників, часом провокуючи перегорання. Цей фактор, специфіка саме відділу аудиту та консультування, що забезпечують роботу у фінансовій сфері, неодмінно послаблює кадровий потенціал підприємства, провокує постійні відтоки

спеціалістів, які були залучені в програму підвищення кваліфікації, а отже поглинали ресурси компанії.

Щоб організувати дієву систему управління розвитком та провести об'єктивну оцінку персоналу, знизити впливи сезонності сильних навантажень на підприємстві, необхідно визначити стратегічну перспективу розвитку, намітити відповідні заходи, організувати їх проведення і забезпечити контроль. Інакше кажучи, класичну технологію освіти необхідно включати в поточну роботу і стратегічні плани підприємства. Сприяти цьому процесу може вивчення вимог до персоналу конкурентоздатних підприємств галузі та застосування практик психології та якісного менеджменту.

Протягом останніх років всесвітні події спонукали HR-практиків підприємства PwC, що є ланкою взаємодії із кадровим наповненням в організації, звернути увагу на такі проблеми, як скорочення штату, переміщення, перепідготовка, різноманітність, масове послаблення імунітету та рівня здоров'я, права працівників, вплив технологій на людей та набір кваліфікованих кадрів у період очікуваного дефіциту робочої сили та запису на роботу.

Серед інших питань, які зараз цікавлять ланку управління персоналом, є альтернативи судовому розгляду розірвання договорів, різноманітність працівників, Закон про забезпечення пенсійного доходу працівників (ERISA), питання сімейних та медичних відпусток, довідники для працівників, політика та процедури, конфіденційність співробітників, уникнення сексуальних домагань, використання тимчасових працівників та скорочення робочої сили. Питання кваліфікованості співробітників є також чутливим. Графік в додатку Б «Число професіоналів у провідних аудиторських компаніях в 2020 році» описує ситуацію в якій конкурент компанії PwC, а саме Deloitte, значно краще впорався із програмою набору кваліфікованих працівників. Для ТОВ «PwC» мала кількість спеціалістів означає підвищені додаткові витрати на навчання початківців та більша плинність кадрів, через неочікуване навантаження та значні переробітки.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ “ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС(АУДИТ)” В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

### 3.1 Рекомендаційна програма для покращення та аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

Одним з передових завдань керівництва будь-якої компанії, на часі товариства «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» полягає у впровадженні системи підтримки кадрового потенціалу, що є мінімальним стандартом. Звичайно спрямування на вектор вдосконалення наявного ресурсу та знаходження балансу між задоволенням бажань/потреб співробітників та водночас підвищення продуктивності праці, в умовах збуту продукту який користується попитом, призведе до набуття високих позицій на ринку, а головне стабільного та плідного внутрішнього середовища комерційної та некомерційної організації. Структуризація факторів, що впливають на ріст ефективності потенціалу кадрів, допоможе HR-спеціалістам спланувати покроковий та виважений стратегічний план роботи.

Оскільки у робочому процесі кадри взаємодіють із технологіями, колегами та середовищем в якому вони знаходяться, підпадаючи під вплив та обмеження корпоративної культури і чітко відведених функціональних обов'язків, логічно зробити виведення, що вдосконалення однієї із зазначених категорій послугує каталізатором підвищення цінності та продуктивності кадрового потенціалу. Систему чинників росту кадрового потенціалу, яку доцільно прийняти для компанії PwC, виведено та візуалізовано на рис. 3.1. Обґрунтую деякі з них.

Працівник, займаючи певну ланку ієрархії в компанії, підпадає під загрозу використання набутого чину на свою користь, набуваючи рис авторитарності та диктатури, обмежувальної політики та методів сильного маніпулювання та контролю. Схожа поведінка викликатиме появу напружених

відносин та руйнуватиме процес взаємної праці. Фактор, який допоможе запобігти цьому – робота із якісним боком стосунків (3 пункт, див. рис. 3.1), запровадження двосторонніх рефлексій, під час яких думка співробітника нижчого за стажем та позицією цінуватиметься не менше за думку керівника. Створення умов та можливостей розвитку не тільки вузькопрофесійних навичок вплине на підвищення морального задоволення та відчуття реалізації співробітників, що також напряду зміцнить кадрову потужність та дієздатність.

Праця без організації набуває формату хаосу та тривоги (2 пункт, див. рис. 3.1). Якщо поглянути на щорічні звіти компанії «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)», помітимо тенденцію до систематизованого процесу відтворення, групованого на відділи, за які несуть відповідальність локально відібрані керівники. Проте на мою думку відсутня чітка структура кадрів, виходячи з проаналізованих відкритих джерел. Тобто існує потреба назвати на упорядкувати усіх спеціалістів для ефективного та легкого управління ними. Впровадження нових інструментів стимулювання праці (наприклад, поїздка з командою на презентації провідних спікерів, як Ілона Маска, Біл Гейтса або навіть Притули), надасть ясність того хто із працівників здатний внести додану цінність в колектив, який вклад ця людина зможе зробити, що йтиме від її власного бажання, адже натхення від спічів головних мислителів надає розуміння і внутрішню мотивацію до реалізації власних ідей, водночас це є одним із видів тривалого внутрішнього задоволення.

Впровадження інновацій та введення нових метрик для аналізу потенціалу працівників (1 і 4 пункти, див. рис. 3.1) надасть безпрецедентну легкість у створенні загальної картини стану кадрів та їхньої віддачі. Автоматизація певних процесів як HR-відділу так й інших функціональних одиниць подарує можливість скоротити час на виконання механічних та повторюваних задач, водночас спрямує на уникнення численного переробітку, що гнітюче послаблює людський ресурс фінансової компанії.



**Рис. 3.1** Схема факторів позитивного впливу на кадровий потенціал

Довгостроковий ріст потребує змін, які часом компенсуються у грошовому вимірі. Таким чином, впровадивши зміни (рис. 3.1) можна буде сміливо очікувати на зростання кадрового потенціалу та відповідно прибутків через покращення якості роботи.

**Таблиця 3.1**

**Підрахунок витрат на здійснення факторів росту**

Фактори росту	Інструмент впровадження	Витрати на впровадження запропонованих факторів росту	Вплив на кадровий потенціал
Інновації	скорочення бюрократичних процесів, зменшення к-сті неефективних комп'ютерних програм	витрати тільки зменшаться, через усунення оплати для підтримання непотрібних процесів	<u>6 балів</u> - усунення фактору нецікавості до роботи та її безсенсовість в умовах інноваційного та швидкого світу
Організація праці	впровадження управлінських інновацій (залучення експертів у питаннях HR)	1 консультація = 100\$. Загалом необхідно 3 міс навчання по 4 лекц/практ в місяць = 12000\$ за весь курс навчання	<u>3 бали</u> - багато залежить від керівника та як він скористається набутим досвідом

## Продовження таблиці 3.1

Регулювання можливостей для розкриття повного потенціалу	впровадження воркшопів для самореалізації, що не орієнтовані на робочій профіль працівника	ціна креативного воркшопу = 600 грн або 20\$. У 1 відділі 116890 працівників, тож загальні витрати = 4675600 \$ якщо влаштувати по 2 воркшопи на 1 людину на рік.	<u>7,5 балів</u> - розвиток хобі та інших інтересів впливає на працездатність, рівень вмотивованості та загального запалу до життя
Введення нових метрик	аналіз наявних досліджень у сфері персоналу та його ефективності/потенціалу	підписка на науковий ресурс у середньому коштує 800-1000\$ на рік на всю організацію	<u>8 балів</u> - принесе чіткість при аналізі наявного потенціалу

Одним із рекомендованих показників є ступінь збалансованості, який враховує кадровий потенціал, кількість робочих місць в компанії, коефіцієнт завантаженості, коефіцієнт продуктивності використання часу, штатна чисельність місць, а також коефіцієнт відповідності середньої посадової вимоги по відношенню до рівня якості робітників його середнього рівня [35, с. 80].

$$C3 = \frac{KПк}{M \times Kз \times Kі \times Ky \times Kс}$$

Окрім даного показника, PwC просто необхідно розрахувати кількість людського капіталу та його вартість, помноживши витрати на навчання 1ого працівника на показник K (коефіцієнта професійних перспектив працівника з урахуванням його освіти та досвіду навчання).

$$K = O \times \left( 1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18} \right),$$

O – рівень освіти, C – стаж роботи за фахом (у 4 рази має меншу вагомість, ніж навчання), B – вік (у 18 разів менше впливає на ефективність роботи, ніж вкладення у фізичний стан. За словами Зінов'єв І. Ф., формула розрахунку коефіцієнта навчання забезпечить ефективний аналіз та планування [37, с. 134].

### 3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих пропозицій зміцнення та аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)»

За даними бухгалтерії підприємства в середньому компанія інвестує 391467 \$ в місяць на укріплення та покращення кадрового потенціалу у відділі аудит по всьому світу, що принесе прибуток у розмірі 800 000 \$ в місяць.

Проведемо оцінку ефективності зробленої інвестиції за допомогою показників:

I. Чиста теперішня вартість (ЧТВ)

$$ЧТВ = \sum_{t=0}^{T_p} (D_t - B_t) \alpha_t$$

де  $T_p$  — розрахунковий рік;  $D_t$  — отримані доходи в  $t$ -й рік;  $B_t$  — витрати в  $t$ -й рік;  $\alpha_t$  — коефіцієнт дисконтування, який розраховується за формулою 2.3:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^t}$$

де  $E$  — ставка дисконту [40, с.1].

Грошовим потоком будемо вважати очікуваний приріст прибутку (800 000\$) за виключенням вартості інвестицій (391 467 \$). Тобто щорічний грошовий потік буде складати 408 533 \$ на місяць. В рік дана сума складе:

$$408\,533 * 12 = 4\,902\,396 (\$)$$

Дисконтування грошових потоків проекту за роками здійснюється за ставкою  $E = 12\%$  (низький рівень, оскільки використовуються власні кошти і не треба платити відсотки за кредит в банку).

Для розрахунків використаємо таблицю 3.2.

**Таблиця 3.2**

Грошові потоки підприємства за проектом

Розрахунковий рік (t)	Фактичний період	Прогнозовані грошові потоки, грн	коефіцієнт дисконтування
0	01.2022	-391 467,00	
1	02.2021-01.2022	4 902 396,00	1,1200
2	02.2022-01.2023	4 902 396,00	1,2544
3	02.2023-01.2024	4 902 396,00	1,4049

Застосуємо наведені дані:

$$ЧТВ = -391\,467 + 4\,902\,396/1,12 + 4\,902\,396/1,2544 + 4\,902\,396/1,4049 = 11383330,5 \$$$

Отримане розраховане значення є позитивним, отже проєкт є вигідним для втілення.

## II. Індекс рентабельності інвестицій (JR) [40, с.2].

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_t \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} B_t \alpha_t},$$

Використовуючи дані таблиці 3.2 розрахуємо показник індексу рентабельності:

$$JR = (4902396/1,12 + 4902396/1,2544 + 4902396/1,4049) / 391467 = 30$$

Отже, визначили, що  $JR = 30$ . Дане значення більше 1, тому проєкт буде дуже економічно ефективним.

**III. Термін окупності (Ток)** – це час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проєкту, досягає величини вкладених у проєкт фінансових ресурсів [40, с.2].

Врахування фактора часу при розрахунку терміну окупності вимагає дисконтування грошових потоків за ставкою дисконту, а формула для розрахунку дисконтованого терміну окупності ( $DT_{ок}$ ) має наступний вигляд:

$$DT_{ок} = \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+E)^j} \div \left( \sum_{t=1}^n \frac{ЧД_t}{(1+E)^t} \div n \right),$$

Очевидно, що в разі дисконтування термін окупності збільшується, тобто завжди  $T_{ок} > DT_{ок}$ .

Метод розрахунку терміну окупності найбільш виправданий у випадку, коли інвестиції мають високий ступінь ризику, тому чим менший термін окупності, тим менш ризикованим є проєкт. Для розрахунків використаємо таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунковий Рік	Грошовий потік	Дисконтований множник	Дисконтований грошовий потік	кумулятивне відшкодування	
				вихідного потоку	дисконтованого потоку
0	-391467	1	-391467	-391467	-391467
1	4902396	0,89	3971665,44	4510929	3580198,44

Визначимо терміни окупності з точністю до тижнів:

Для  $T_{ок}$ :  $391\,467 * 52 / 4\,902\,396 = 4$  тижні

Для  $DT_{ок}$ :  $391\,467 * 52 / 4\,902\,396 = 4$  тижні

Тобто точні періоди окупності становитимуть:

$T_{ок} = 1$  рік 4 тижні,  $DT_{ок} = 1$  рік 4 тижні.

Термін окупності проекту є не дуже коротким тривалим, тому він не є ризикованим.

За допомогою політики вдосконалення та росту зміниться потенціал кадрового наповнення компанії, що більше, якщо застосувати намічені заходи з формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком ТОВ "PwC", то досягнемо економічного росту підприємства у вигляді приросту прибутку.

## ВИСНОВКИ

Внутрішнє середовище аудиторської фірми «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)», яке становлять його працівники, є освіченим та гнучким до навчання; це люди, що наповнені мотивацією наполегливо працювати для добробуту економіки власної країни. Тим не менше, наявне кадрове наповнення – це в основному люди із середньою кваліфікацією, які прийшли з метою розвиватися у сфері фінансів та аудиту (див. додаток Б).

У складі персоналу чоловіки та жінки становлять однакову частку, середній вік серед них - 26 років. Проте як свідчать джерела та особисті коментарі працівників – віковий показник зменшується кожного року, адже компанія обрала тактику залучення студентів та випускників університетів, які знаходяться на початках своєї кар'єрної історії.

Аудитори-початківці, їхні менеджери, тім-лідери та усі залучені особи відділу “assurance” посідають валову частку кадрового потенціалу підприємства, адже близько 40% припадає саме на них. Відповідно компанія інвестує найбільше коштів у зміцнення їхнього потенціалу. Так працівники проводять понад 350 годин на рік, відвідуючи інтенсивні тренінги, повчальні та практичні воркшопи, набуваючи конкурентних компетенцій у профільній спеціальності. Початкова середня оцінка їхньої кваліфікаційної підготовки сягає 3 пункти.

ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» впоралося із охопленням та реалізацією всього масиву функцій управління людськими ресурсами, починаючи із креативного підбору та закінчуючи освітньою програмою для підвищення кваліфікації працівників.

На мою думку, компанія обрала кадровий підхід у питанні створення капіталу людського ресурсу. Дійсно, міцна культура взаємоповаги та становлення вартісних відносин у колективі – те, що ідентифікує PwC. Сприятливе середовище, командний підхід до вирішення робочих питань, а також постійне підвищення кваліфікації є привабливою характеристикою внутрішньої політики PwC. Проте вдала основа управлінського рішення, не

завжди гарантує наявність потужного кадрового потенціалу. Оскільки фінансове середовище переповнене інтенсивною конкуренцією, обраний кадровий підхід не є запорукою успіху.

Не кожна інвестиція забезпечує бажаний вигаш. У випадку компанії «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» проглядається більше бажання до створення сприятливого середовища для працівників, ніж на їхній жорсткий відбір та оцінку. Даний вибір показує пріоритети, певною мірою місію компанії. Чи існує компанія тільки з однією ціллю, щоб бути першими на ринку або ж несе якусь надцінність для суспільства. Експерти по ефективності праці мабуть засудили б вибір внутрішньої політики компанії, запропонували б змінити підхід формування людського капіталу, щоб зменшити витрати. Але компанія існує вже понад сто років, її масштаби та прибутки теж зростають, отже обрана стратегія не тільки покриває показники прибутковості, але й зберігає ідентичність цієї неповторної комерційної установи.

У ході дослідження було виявлено:

1. Люди у розглянутій фінансовій сфері – справжній скарб підприємства.
2. У компанії PwC, що орієнтована на надання фінансових послуг, наявний кадровий потенціал, тобто рушійна сила, що набуває все більшої потужності з кожним роком.
3. Компанія притримується власних цінностей та місії, що підтверджується внутрішньою культурою та можливостями для працівників. Хоч початковий огляд кадрового потенціалу показав, що він поки не заслуговує на отримання максимальної оцінки, працівники компанії PwC набувають значимої конкурентоспроможності, у вигляді професійних знань, навичок та стресостійкості, у ході роботи, що й формує їхню цінність.
4. Існує потреба впровадження нових показників, що орієнтуються на аналіз витрат на персонал та їхній прогрес і ефективність роботи, наприклад, коефіцієнт професійних перспектив працівника та його кореляція із

витратами на навчання цього ж працівника. Так керівники побачать загальну картину роботи із кадровим потенціалом.

5. Не усі фактори росту кадрового потенціалу прийнято до уваги. Інноваційність у деяких процесах відсутня; організація праці може бути оптимізованою; якісний бік відносин керівництва та працівника має межі для розвитку, а також існує нагальність у пошуках нових метрик оцінки кадрового потенціалу.
6. В умовах нестабільності та швидкому зміненню середовища, компанія стійка в утриманні вектору росту, що великою мірою взаємопов'язано із кадровим наповненням та їхнім потенціалом.
7. «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» більш ніж заслуговує на існування на ринку, адже на відмінну від своїх конкурентів несе неабияку цінність для суспільства.
8. Наявність ефективних способів зміцнення кадрового потенціалу.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дефініція «Кадровий потенціал»: дослідження сутності. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf> (дата звернення: 14.04.2022).
2. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. — Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. — 174 с. (дата звернення: 14.04.2022).
3. Human Resource Transformation. Електронний ресурс. – Режим доступу: [https://books.google.dk/books?hl=ru&lr=&id=ilgReuL4b3kC&oi=fnd&pg=PR10&dq=The+essence+of+human+resources+in+the+conditions+of+transformation&ots=o1Oh5BGMoQ&sig=hQc-3Hil2B\\_mdgGbvIXpqUh90TI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20essence%20of%20human%20resources%20in%20the%20conditions%20of%20transformation&f=false](https://books.google.dk/books?hl=ru&lr=&id=ilgReuL4b3kC&oi=fnd&pg=PR10&dq=The+essence+of+human+resources+in+the+conditions+of+transformation&ots=o1Oh5BGMoQ&sig=hQc-3Hil2B_mdgGbvIXpqUh90TI&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20essence%20of%20human%20resources%20in%20the%20conditions%20of%20transformation&f=false) (дата звернення: 15.04.2022).
4. Allam Jaas. The essence of human resources management / Jaas Allam – A Freelance Scholar. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://nnpub.org/index.php/BMA/article/view/1153/773> (дата звернення: 15.04.2022).
5. Approaches of Human Resources Management. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.iedunote.com/approaches-of-human-resource-management> (дата звернення: 20.04.2022).
6. Tamara Lytle. Top HR Challenges in the Financial Services Industry / Lytle Tamara Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/spring2021/pages/top-hr-challenges-in-the-financial-services-industry.aspx> (дата звернення: 20.04.2022).
7. Cornella Tomescu-Dumitrescu. Management of Human Resources in the Financial-Banking System/ Tomescu-Dumitrescu Cornella. Електронний ресурс. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/344041676\\_MANAGEMENT\\_OF](https://www.researchgate.net/publication/344041676_MANAGEMENT_OF)

## HUMAN RESOURCES IN THE FINANCIAL- BANKING SYSTEM

(дата звернення: 23.04.2022).

8. K. C. Chakrabarty: Human Resource management in banks – need for a new perspective Inaugural address by Dr K C Chakrabarty, Deputy Governor of the Reserve Bank of India, at the HR Conference of Public Sector Banks, Mumbai, 1 June 2012 (дата звернення: 26.04.2022).
9. Human resources management in the banking sector. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.dawn.com/news/372439> (дата звернення: 26.04.2022).
10. Human resources management (HRM). Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.iedunote.com/human-resource-management> (дата звернення: 27.04.2022).
11. Statista official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/269013/deloitte-revenue-worldwide/> (дата звернення: 29.04.2022).
12. Statista official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/269014/number-of-employees-at-deloitte-worldwide/> (дата звернення: 29.04.2022).
13. Statista official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/189506/number-of-employees-of-kpmg-by-position-2010-2021/> (дата звернення: 29.04.2022).
14. Big 4 consulting firms. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://mconsultingprep.com/big-4-consulting-firms/> (дата звернення: 29.04.2022).
15. Statista official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/189506/number-of-employees-of-kpmg-by-position/> (дата звернення: 29.04.2022).
16. Інтелект 21. Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_2/2\\_2018.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/2_2018.pdf) (дата звернення: 01.05.2022).

17. PwC official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 29.04.2022).
18. PwC official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2021.html#people> (дата звернення: 29.04.2022).
19. PwC official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-audit-transparency-report-2020.pdf> (дата звернення: 06.05.2022).
20. PwC official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-audit-transparency-report-ukr.pdf> (дата звернення: 06.05.2022).
21. PwC official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2021/financials.html> (дата звернення: 06.05.2022).
22. PwC official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.pwccn.com/en/services/consulting/people-and-organisation/human-resource-management.html>
23. PwC official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/me/en/services/human-resource-services.html> (дата звернення: 06.05.2022).
24. Підхід до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2018/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf) (дата звернення: 06.05.2022).
25. Ефективність використання кадрового потенціалу. Електронний ресурс. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/1334020354115/ekonomika/efektivnist\\_vikoristannya\\_kadrovogo\\_potentsialu](https://pidru4niki.com/1334020354115/ekonomika/efektivnist_vikoristannya_kadrovogo_potentsialu) (дата звернення: 11.05.2022).
26. Економіка праці. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/8/834.html> (дата звернення: 11.05.2022).

27. Продуктивність праці та її планування. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/37313/> (дата звернення: 12.05.2022).
28. Indeed – official analytical site. Електронний ресурс. – Режим доступу: [https://www.indeed.com/cmp/Pwc/reviews?fcountry=ALL&sort=rating\\_desc](https://www.indeed.com/cmp/Pwc/reviews?fcountry=ALL&sort=rating_desc) (дата звернення: 13.05.2022).
29. Analytical view on PricewaterhouseCoopers. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000207> (дата звернення: 13.05.2022).
30. Seek PwC. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.seek.com.au/companies/pwc-432343/reviews> (дата звернення: 13.05.2022).
31. Підходи і методи оцінки кадрового потенціалу підприємства. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/125.pdf> (дата звернення: 13.05.2022).
32. Індекс продуктивності праці. Електронний ресурс. – Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_136310\\_Indeksi-produktivnosti-pratsi.html](https://studopedia.com.ua/1_136310_Indeksi-produktivnosti-pratsi.html) (дата звернення: 15.05.2022).
33. Statista official site. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/188929/number-of-professionals-at-leading-us-accounting-firms-2011/> (дата звернення: 20.05.2022).
34. Офіційний сайт RobotaUA. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://rabota.ua/companу837> (дата звернення: 20.05.2022).
35. Васюта В.Б., Труханова А.В. Управління кадровим потенціалом аграрного підприємства. Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 31 бер. 2020 р.). Полтава : ПДАА, 2020. С. 76-81 (дата звернення: 21.05.2022).
36. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf) (дата звернення: 21.05.2022).

37. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. НДІ соц.-екон. розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с. (дата звернення: 20.05.2022).
38. HR consulting. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://vertan.consulting/ua/hr/> (дата звернення: 27.05.2022).
39. HR консалтинг для ФОП та юридичних осіб. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.inagro.com.ua/programs/hr-konsalting/> (дата звернення: 27.05.2022).
40. Оцінка ефективності проектів. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/22886/> (дата звернення: 09.06.2022).

## **ДОДАТКИ**

## Our People in numbers

PwC people by region, line of service or role

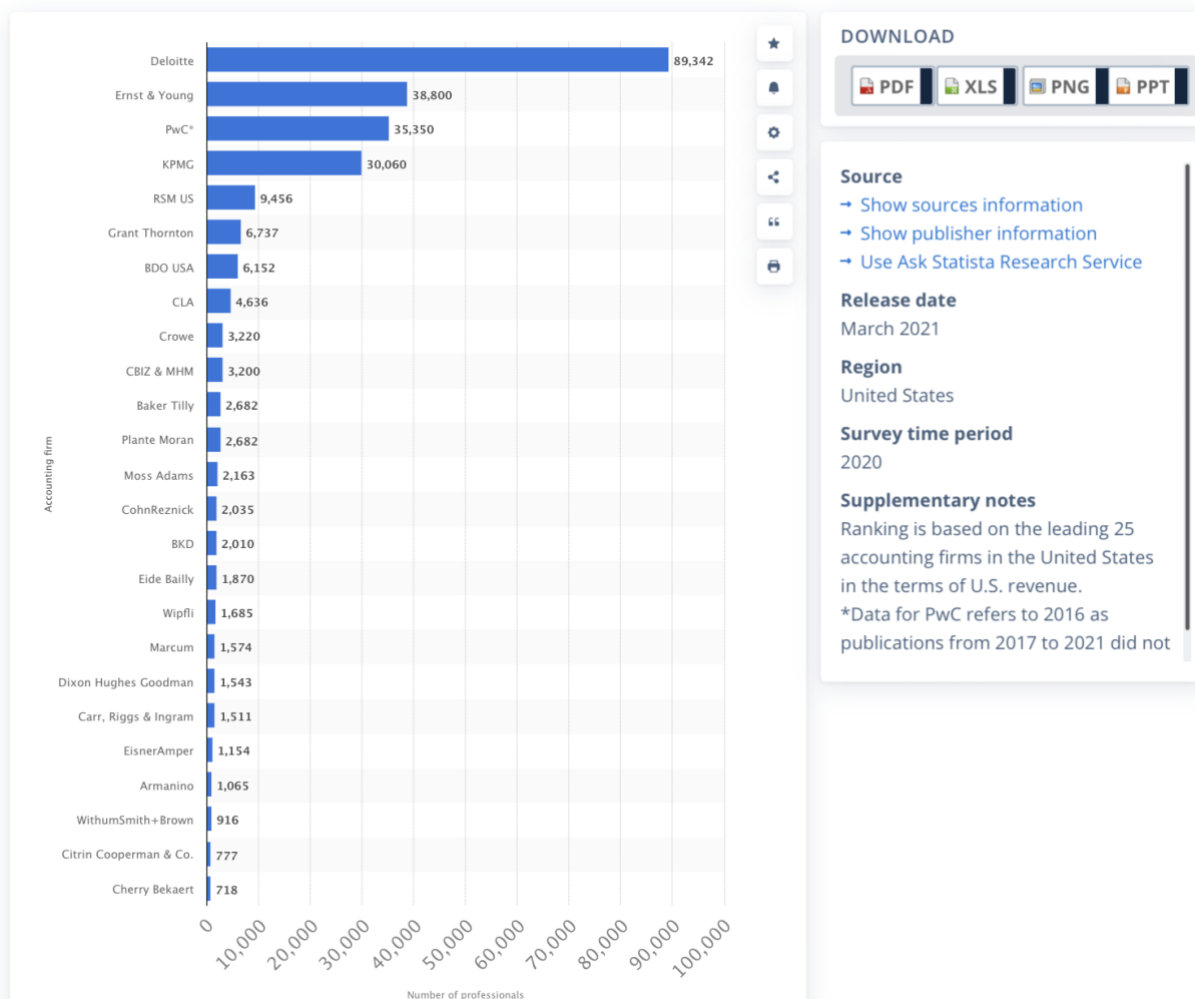
	FY21	FY20	Growth
<b>Americas</b>	73,601	72,129	2.0%
<b>Asia Pacific</b>	98,876	90,699	9.0%
<b>Europe, Middle East and Africa</b>	122,894	121,430	1.2%
<b>Total</b>	295,371	284,258	3.9%

	FY21	FY20	FY19
<b>Assurance</b>	116,890	118,771	115,438
<b>Advisory</b>	81,369	71,466	68,194
<b>Tax</b>	55,286	55,229	55,261
<b>Internal firm services</b>	41,826	38,792	37,112
<b>Total</b>	295,371	284,258	276,005

Level	FY21	FY20	FY19
Interns and Trainees	14,718	7,891	12,964
Associates	180,114	179,408	170,733
Managers	69,195	66,033	62,395
Directors	19,447	19,295	18,297
Partners	11,897	11,631	11,634
<b>Total</b>	295,371	284,258	276,005

**Рис. А Детальний розподіл працівників за кількість в регіоні, у відділі та за рівнем посади в компанії [21]**

### Number of professionals at the leading accounting firms in the United States in 2020



**Рис. 1 Число професіоналів у провідних аудиторських компаніях в 2020 році [33]**



**Рис. В** Схема показників оцінки персоналу [15]

## Схема показників оцінки персоналу [28]

Посади	Перелік показників оцінки результатів праці
Керівник підприємства	Прибуток. Зростання прибутку. Рентабельність виробництва. Показники оборотності капіталу. Частка на ринку. Конкурентоспроможність продукції
Лінійні Керівники (начальники виробництв, цехів, майстри)	Виконання планових завдань за обсягом і номенклатурою. Динаміка обсягу виробництва. Динаміка продуктивності праці. Зниження витрат виробництва. Кількість реклаमाцій та їх динаміка. Показники якості продукції, що випускається. Величина і втрати від простоїв. Коефіцієнт плинності кадрів
Керівник служби управління персоналом	Продуктивність праці та її динаміка. Зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції. Питома вага технічно обґрунтованих норм. Рівень заробітної плати на одиницю продукції і його динаміка. Коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка. Кількість вакантних місць. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Показники по навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. Витрати на персонал у витратах виробництва (питома вага і динаміка)
Менеджер по персоналу	Кількість вакантних місць в організації. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і підрозділам

## Додаток Д








<b>Sustainability – Senior consultant/Manager</b> PwC Київ  <b>Откликнуться</b>	2 часа назад
<b>US GAAP Senior Consultant/Manager</b> PwC Київ  <b>Откликнуться</b>	3 часа назад
<b>Senior Financial Modelling Specialist (Advisory Department)</b> PwC Київ  <b>Откликнуться</b>	3 часа назад
<b>Junior Auditor</b> PwC Київ  <b>Откликнуться</b>	1 день назад
<b>Junior IT Auditor (Risk Assurance Services)</b> PwC Київ  <b>Откликнуться</b>	1 день назад
<b>Editor of the English Language Content</b> PwC Київ  <b>Откликнуться</b>	5 дней назад
<b>Auditor</b> PwC Київ  <b>Откликнуться</b>	6 дней назад

Рис. Д Список частини посад/спеціалістів у компанії PwC [34]