

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«_____» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо–професійною програмою

«Управління персоналом та економіка праці»

спеціальності 051 «Економіка»

**на тему: «Підвищення ефективності оцінювання якості персоналу
підприємства»**

Виконала:

студентка IV курсу, групи УП–91

Муляр Вікторія Олександрівна

Керівник:

професор кафедри економічної кібернетики, д.е.н., доцент,

Єрешко Юлія Олександрівна

Рецензент:

доцент кафедри менеджменту підприємств, к.б.н., доцент,

Ситник Наталія Іванівна

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2023

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

« 6 » лютого 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Муляр Вікторія Олександрівна

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства»

керівник роботи **Єрешко Юлія Олександрівна** д.е.н., проф.

затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077– с

2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про розвиток підприємства та звітність ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС» за 2020-2022рр.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- визначити місце та роль персоналу у діяльності підприємства
- встановити сутність та зміст поняття «якість персоналу»
- охарактеризувати особливості оцінювання якості персоналу підприємства

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС »
- описати структуру системи менеджменту підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»
- оцінити персонал підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС»

в) рекомендаційна частина:

- окреслити зарубіжний досвід підвищення якості персоналу підприємств
- визначити напрями оптимізації оцінювання якості персоналу підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС»

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Фінансові результати компанії РwС за 2022-2021 рр. у млн.\$
2. Організаційна структура компанії
3. Моніторинг роботи співробітників
4. Система підвищення якості персоналу компанії
5. Особливості графіку роботи фахівців компанії
6. Відносне співвідношення годин
7. Плинність персоналу
8. Навчання персоналу РwС у 2022 році, год/рік
9. Оцінка результатів та ефективності праці компанії РwС з урахуванням показників кадрового резерву у 2022 році
10. Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «РwС» у періоді з 2020 по 2022 роки
11. Оцінка клімату та можливостей для працівників у компанії РwС
12. Кадровий потік в розрізі статі, компанії РwС, станом на 2022 рік
13. Інвестиції у навчання співробітників компанії
14. Інвестиції у навчання співробітників компанії
15. Розрахункові дані терміну окупності інвестицій у персонал

6. Дата видачі завдання:

«06» лютого 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації теоретичного, методичного та практичного змісту, вивчення та аналіз літературних джерел щодо реалізації кадрової політики на підприємстві.	06.02.2023 – 26.02.2023	
2.	Розгляд теоретико-методичних засад дослідження реалізації кадрової політики на підприємстві в нестабільних умовах.	27.02.2023 – 19.03.2023	
3.	Вибір підприємства для дослідження та визначення практичної проблеми в економічній сфері.	20.03.2023 – 02.04.2023	
4.	Опис характеристики підприємства та виявлення загальних чинників впливу на ефективність його діяльності в нестабільних умовах господарювання.	03.04.2023 – 16.04.2023	
5.	Загальний аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства. Оцінювання ефективності реалізації кадрової політики на підприємстві.	17.04.2023 – 30.04.2023	
6.	Ідентифікація проблем реалізації кадрової політики на обраному підприємстві.	01.05.2023 – 08.05.2023	
7.	Вибір, розроблення та обґрунтування шляхів поліпшення реалізації кадрової політики на підприємстві в нестабільних умовах.	09.05.2023 – 21.05.2023	
8.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів.	22.05.2023 – 28.05.2023	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	29.05.2023 – 04.06.2023	

Студент

_____ Вікторія МУЛЯР

(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Юлія ЄРЕШКО

(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: **«Підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства»** містить 96 сторінок 8 таблиць 7 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 36 найменування.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства на прикладі ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)».

Об'єктом дипломної роботи є оцінювання персоналу підприємства .

Предмет дипломної роботи – ефективність оцінювання якості персоналу підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних методів, зокрема теоретичного узагальнення, діалектичний та структурно-логічний, метод групування та класифікації, ретроспективний та прогностичний аналіз літературних джерел, метод інтегральної оцінки, метод синтезу під час визначення мети, завдань, предмета, об'єкта. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління персоналом підприємства.

Результати роботи. За результатами проведеного аналізу та дослідження було обґрунтовано теоретичні засади оцінювання якості персоналу підприємства, проаналізовано сучасний стан персоналу підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС» та встановлено напрями підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємств.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати роботи та надані рекомендації можуть бути використані в діяльності підприємств, організацій та установ для оцінки якості персоналу підприємства

Ключові слова: підприємство, персонал, якість персоналу, управління персоналом, ефективність оцінювання

ABSTRACT

Bachelor's degree thesis on the topic: "**Improving the Effectiveness of Employee Performance Evaluation in an Enterprise**" contains 96 pages, 8 tables, 7 figures, and 4 appendices. The list of references includes 36 citations.

The aim of the thesis is to provide theoretical justification and practical recommendations for enhancing the effectiveness of employee performance evaluation in an enterprise, using the example of TOV AF «POTERKHAUSKUPERS».

The object of the thesis is the evaluation of the enterprise's personnel.

The subject of the thesis is the effectiveness of employee performance evaluation in the enterprise.

Research methods. In the process of conducting this bachelor's degree thesis, a combination of general and specific methods was applied, including theoretical synthesis, dialectical and structural-logical methods, grouping and classification method, retrospective and prospective analysis of literature sources, integral assessment method, and synthesis method for defining the aim, objectives, subject, and object. The theoretical basis of the research consists of works by leading foreign and domestic scientists dedicated to personnel management in enterprises.

Results of the study. Based on the analysis and research conducted, the theoretical foundations of employee performance evaluation in the enterprise were substantiated. The current state of personnel in AF PricewaterhouseCoopers, LLC was analyzed, and directions for enhancing the effectiveness of employee performance evaluation in enterprises were established.

Recommendations for the utilization of the research results. The findings and recommendations provided in this study can be applied in the activities of enterprises, organizations, and institutions for assessing the quality of personnel in the enterprise.

Keywords: enterprise, personnel, employee quality, personnel management, evaluation effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Місце та роль персоналу у діяльності підприємства	11
1.2 Сутність та зміст поняття «якість персоналу»	15
1.3 Особливості оцінювання якості персоналу підприємства	24
Висновок до розділу 1	30
2. СУЧАСНИЙ СТАН ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»	30
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»	31
2.2 Структура системи управління персоналом підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»	41
2.3 Оцінювання персоналу підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»	47
Висновки до розділу 2	64
3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	66
3.1 Впровадження зарубіжного досвіду підвищення якості персоналу підприємств	66
3.2 Шляхи підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»	76
Висновок до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
Додатки.....	94

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Якісний персонал – це група співробітників, які володіють необхідними навичками, знаннями та компетенціями для ефективного виконання своїх робочих обов'язків і внесення позитивного внеску в розвиток підприємства або організації.

Якісний персонал має високий рівень знань і вмінь, необхідних для ефективного виконання своїх завдань. Вони орієнтовані на постійне професійне самовдосконалення та оновлення своїх навичок у відповідності зі змінами в сфері діяльності. Також, має розуміння своєї робочої області і володіє практичним досвідом, який дозволяє їм ефективно розв'язувати проблеми, зустрічати виклики та досягати поставлених цілей.

Якісний персонал вміє ефективно спілкуватися з колегами, керівництвом та клієнтами. Вони володіють навичками активного слухання, ясним висловлюванням своїх думок і ідей, а також вміють побудувати позитивні взаємини з іншими.

Персонал може швидко адаптуватися до змін у робочому оточенні і нових ситуацій. Вони виявляють гнучкість і вміння пристосовуватися до нових вимог, технологій та методів роботи.

Якісний персонал виявляє внутрішню мотивацію до досягнення високих результатів. Вони мають ініціативу, прагнуть до постійного вдосконалення і здатні самостійно вирішувати проблеми. Цей персонал вміє працювати в команді і співпрацювати з іншими співробітниками. Вони розуміють важливість колективної роботи та вміють спільно досягати поставлених цілей.

Тема підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства є дуже актуальною незалежно від часу. В економічній сфері, де конкуренція є великою, успіх підприємства значною мірою залежить від якості його персоналу. Ефективне оцінювання дозволяє визначити сильні та слабкі сторони працівників, виявити потенційні можливості для розвитку, а також встановити критерії для визначення досягнень та недоліків у роботі.

Оцінювання якості персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки воно дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки ефективно використовуються його робочі сили. Завдяки оцінюванню можна виявити працівників, які виконують свої обов'язки на високому рівні, та преміювати їх за досягнення. Також це допомагає виявити слабкі місця в роботі персоналу та прийняти заходи для їх вдосконалення.

У сучасному світі динамічні зміни в економіці та технологіях ставлять нові вимоги до персоналу підприємства. Наприклад, розвиток цифрових технологій та автоматизації робочих процесів вимагає від співробітників нових навичок та компетенцій. Ефективне оцінювання може допомогти визначити, які навички є необхідними для успішної роботи в нових умовах та як їх розвивати у персоналу.

Крім того, підвищення ефективності оцінювання якості персоналу може сприяти збереженню та мотивації кадрів. Якщо співробітник бачить, що його праця оцінюється об'єктивно та справедливо, він відчуває визнання своїх зусиль і має більшу мотивацію до досягнення результатів.

Отже, актуальність теми підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства постійна. Вона допомагає забезпечити високу якість роботи персоналу, відповідність його навичок та компетенцій сучасним вимогам, збереження та мотивацію працівників, що в свою чергу сприяє успіху підприємства.

Мета та завдання роботи. Основною метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства на прикладі ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)». Для досягнення поставленої мети необхідно забезпечити виконання ряду завдань, зокрема:

- визначити місце та роль персоналу у діяльності підприємства;
- охарактеризувати сутність та зміст поняття «якість персоналу»;
- окреслити особливості оцінювання якості персоналу підприємства;

- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»;
- охарактеризувати структуру системи менеджменту підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»;
- оцінити персонал підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»
- виокремити зарубіжний досвід підвищення якості персоналу підприємств
- окреслити шляхи підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»

Предмет та об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є оцінювання персоналу підприємства, а предметом – ефективність оцінювання якості персоналу підприємства.

База дослідження. Звітність ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)».

Методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення, діалектичний та структурно-логічний, метод групування та класифікації, ретроспективний та прогностичний аналіз літературних джерел, метод інтегральної оцінки, метод синтезу під час визначення мети, завдань, предмета, об'єкта.

Результати дипломної роботи. Визначено місце та роль персоналу у діяльності підприємства та охарактеризовано сутність та зміст поняття «якість персоналу». Окреслено особливості оцінювання якості персоналу підприємства. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)» та охарактеризовано структуру системи менеджменту та оцінено персонал підприємства та ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)». Охарактеризовано зарубіжний досвід підвищення якості персоналу підприємств та встановлено шляхи підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)».

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Місце та роль персоналу у діяльності підприємства

Підприємство – це організація, яка займається певним видом діяльності з метою отримання прибутку. Підприємство може бути будь-якої форми власності, такої як приватна, державна або комунальна.

Основною метою діяльності підприємства є виробництво товарів або надання послуг на ринку. Підприємства можуть виробляти різноманітні продукти, такі як продукти харчування, машини, електронні пристрої, або надавати послуги, такі як транспортні, фінансові, медичні тощо [1].

Підприємство може мати різний розмір та організаційну структуру, включаючи менші підприємства, що є частинами більших корпорацій. Для забезпечення ефективності та успішності діяльності підприємства, необхідна належна організація управління, ефективне використання ресурсів та ефективна стратегія розвитку.

Діяльність підприємства полягає в виробництві товарів або наданні послуг з метою забезпечення прибутку і задоволення потреб споживачів. Основна мета підприємства – максимізувати прибуток шляхом оптимізації виробництва та продажу продукції.

Для досягнення цієї мети підприємство займається такими видами діяльності [2]:

1. Виробництво товарів або надання послуг: підприємство виробляє продукцію або надає послуги, що задовольняють потреби споживачів.
2. Маркетинг: підприємство розробляє стратегії продажу своєї продукції та рекламує її на ринку.
3. Фінанси: підприємство керує своїми фінансовими ресурсами, забезпечує своє фінансове забезпечення та приймає рішення щодо інвестування коштів.

4. Логістика: підприємство забезпечує оптимальний потік матеріалів та продукції, а також ефективне управління складами та доставкою продукції.

5. Кадри: підприємство займається наймом та утриманням персоналу, розробляє політику оплати праці та забезпечує відповідність працівників кваліфікаційним вимогам.

6. Управління: підприємство керує своєю діяльністю, приймає рішення щодо розвитку та стратегії підприємства.

Усі ці напрямки діяльності підприємства пов'язані між собою та спрямовані на досягнення однієї мети – забезпечення прибутку та задоволення потреб.

Прибуток підприємства є важливим показником його ефективності та успішності. Він відображає різницю між загальними доходами та витратами підприємства протягом певного періоду часу. Отримання прибутку є однією з основною метою підприємницької діяльності.

Прибуток підприємства виконує ряд ролей, серед яких наступні [3]:

1. Фінансування розвитку: Прибуток підприємства може бути використаний для розвитку бізнесу, наприклад, для розширення виробничих потужностей, введення нових продуктів на ринок або для розширення географії продажів.

2. Виплата дивідендів: Якщо підприємство є публічною компанією, то його прибуток може бути використаний для виплати дивідендів акціонерам.

3. Мотивація персоналу: Прибуток підприємства може бути використаний для виплати бонусів та премій працівникам, що може сприяти підвищенню їхньої мотивації та залученню талановитих кадрів [4].

4. Ресурс для резервування: Прибуток підприємства може бути використаний для створення резерву, який допоможе покрити можливі витрати та ризики в майбутньому.

Отже, прибуток підприємства відіграє важливу роль у фінансуванні його розвитку, мотивації персоналу та забезпеченні стійкості та стабільності бізнесу в майбутньому.

На сьогодні, персонал грає дуже важливу роль у діяльності підприємства, оскільки він є головним ресурсом організації [5]. Основні ролі персоналу в діяльності підприємства:

1. Виробнича роль: персонал бере участь у виробництві товарів або наданні послуг підприємства. Якість та ефективність цього процесу залежить від кваліфікації, мотивації та досвіду працівників.
2. Управлінська роль: персонал займається керуванням діяльністю підприємства на різних рівнях, від управління підрозділом до керівництва організацією в цілому.
3. Роль у взаємодії зі споживачами: персонал забезпечує зручний та якісний сервіс для споживачів, який є дуже важливим для підтримання іміджу та репутації підприємства.
4. Фінансова роль: персонал займається контролем та управлінням фінансовими ресурсами підприємства. Це включає збір та обробку фінансової інформації, розробку бюджетів та планів розвитку, контроль за витратами та оптимізацію фінансових процесів.
5. Розвиток та навчання: персонал займається розвитком та навчанням працівників підприємства, що дозволяє підтримувати та покращувати рівень кваліфікації співробітників та забезпечувати їхній професійний розвиток.

Усі ці ролі персоналу взаємопов'язані та спрямовані на досягнення цілей підприємства.

Відтак, персонал – це група людей, які працюють у певній організації або компанії та забезпечують її функціонування [6]. Персонал включає в себе всіх співробітників організації, які займають певні посади, виконують певні функції та мають визначені обов'язки.

Персонал може бути розділений на різні відділи, такі як відділ кадрів, відділ продажів, відділ маркетингу, відділ розробки тощо. Кожен відділ займається своїми завданнями та має своїх спеціалістів, які знаходяться під керівництвом відповідного керівника відділу.

Персонал також може включати в себе директорів, менеджерів та інших керівників, які займають вищі посади в організації. Вони відповідають за прийняття важливих рішень та керування персоналом.

Тобто, структура персоналу підприємства включає всіх людей, які займаються роботою на підприємстві. Організаційна структура персоналу може бути різною залежно від розміру підприємства, галузі діяльності, типу власності та інших факторів [7].

Зазвичай, персонал підприємства можна поділити на кілька категорій залежно від їхніх обов'язків та функцій:

1. Топ-менеджмент: це найвищий рівень управління, до якого входять директор, голова правління, генеральний директор, керівники відділів та інші керівні посади. Вони приймають стратегічні рішення та відповідають за успішність підприємства в цілому.

2. Фахівці та спеціалісти: до цієї категорії належать фахівці з різних галузей, які забезпечують роботу підприємства. Наприклад, інженери, бухгалтери, маркетингологи, адвокати, аналітики та інші. Вони займаються вирішенням конкретних завдань та забезпеченням ефективності роботи підприємства у своїй сфері.

3. Робітники виробничого персоналу: це працівники, які займаються виробничим процесом на підприємстві. Наприклад, робітники на лінії виробництва, водії, складські робітники та інші. Вони забезпечують безперебійність виробництва та якість продукції.

4. Адміністративний персонал: це люди, які забезпечують роботу підприємства в адміністративній сфері.

У загальному розумінні, персонал організації – це всі люди, які займають певні посади та працюють разом для досягнення спільних цілей і завдань [8].

Персонал приймає пряму участь у прибутку підприємства через свою виробничу діяльність. Якщо працівники підприємства працюють продуктивно та ефективно, вони можуть збільшувати обсяг виробництва та продажів, що може призвести до збільшення прибутку підприємства.

Крім того, персонал може приймати участь у прибутку підприємства через систему стимулювання та мотивації, яка передбачає виплату бонусів та премій за досягнення високих результатів в роботі або за внесок у розвиток підприємства.

Також важливо пам'ятати, що збереження кваліфікованих та досвідчених працівників може бути важливим фактором для забезпечення стабільного прибутку підприємства в майбутньому. Отже, надання можливості для професійного зростання та розвитку сприяє збереженню та залученню талановитих працівників, що може позитивно вплинути на прибуток підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2 Сутність та зміст поняття «якість персоналу»

Якість – це властивість об'єкта (товару, послуги, продукції, процесу тощо), що характеризує ступінь відповідності його вимогам, стандартам та очікуванням споживачів.

Якість може бути визначена різними характеристиками, такими як ефективність, надійність, довговічність, безпека, зручність в експлуатації, дизайн та інші. Важливо, щоб якість відповідала вимогам і потребам клієнтів, щоб забезпечити їх задоволення та вірогідність повторних покупок або звернень до послуг.

Якість є важливим фактором конкурентоспроможності продукції або послуги на ринку, а також забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та зниження витрат, пов'язаних з відновленням, ремонтом або поверненням бракованих товарів. Завдяки цьому, багато компаній вкладають значні зусилля у забезпечення якості своєї продукції та послуг і відстежують її на кожному етапі виробництва або надання послуг.

Для того, щоб бути якісним працівником, потрібно мати не лише відповідну кваліфікацію та досвід роботи, але і демонструвати високий рівень професійної етики та відповідальності. Якісний персонал також може володіти

додатковими навичками, такими як лідерські якості, комунікабельність, творчість та ініціативність, що дозволяє їм бути більш корисними та ефективними для компанії.

Такі працівники мають не тільки високу професійну компетентність, але й важливі особисті якості, такі як відповідальність, дисциплінованість, ініціативність, творчий підхід до роботи та інші. Вони можуть самостійно вирішувати робочі задачі і вносити вагомий вклад в досягнення бізнес-цілей підприємства.

Якісний персонал є важливим ресурсом для будь-якого підприємства, оскільки він може забезпечити високу якість продукції або послуг та сприяти досягненню успіху і конкурентоспроможності на ринку. Крім того, якісний персонал здатен до навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє їм підтримувати високий рівень професійної компетентності та вдосконалювати свої навички у відповідності до змін вимог ринку і технологій.

На якість персоналу підприємства впливає багато чинників. Основними з них є [9]:

1. Кваліфікація та досвід роботи. Чим вища кваліфікація працівника, тим він може виконувати складніші роботи і приймати більш відповідальні рішення. Досвід роботи також дозволяє працівникові краще розуміти особливості своєї роботи та швидше вирішувати труднощі, що виникають у процесі роботи.

2. Освіта та навчання. Наявність вищої освіти та додаткових курсів підвищує кваліфікацію працівника та його ефективність у виконанні робіт.

3. Мотивація працівників. Мотивований працівник демонструє вищу продуктивність та ефективність у своїй роботі. Мотивація може бути матеріальною або нематеріальною (наприклад, заохоченням, підтримкою, можливістю самореалізації тощо).

4. Робочий колектив. Робочий колектив є важливим чинником якості персоналу, оскільки забезпечує згуртованість та взаємодію між працівниками. Хороша комунікація та співпраця в колективі можуть позитивно вплинути на якість роботи.

5. Умови роботи. Наявність сучасного обладнання та інфраструктури, зручний графік роботи та інші умови роботи можуть позитивно вплинути на якість персоналу.

6. Лідерство та управління. Ефективне лідерство та управління сприяють створенню позитивного робочого середовища, що дозволяє працівникам розвиватися.

Кваліфікація та досвід роботи персоналу відіграють важливу роль у роботі будь-якої організації. Кваліфікація персоналу вказує на рівень знань та навичок, які вони мають, щоб виконувати свої обов'язки. Чим вищий рівень кваліфікації, тим більш ефективним є працівник, оскільки він може швидше та ефективніше виконувати свої робочі завдання. Кваліфікація також дозволяє працівнику займати більш високу посаду в компанії, отримувати вищу зарплату та бути більш корисним для компанії.

Досвід роботи також є важливим, оскільки досвідчені працівники зазвичай мають більш глибокі знання та вміння в своїй галузі, а також знають, як ефективно вирішувати проблеми та використовувати свої знання для досягнення кращих результатів. Крім того, досвідчені працівники зазвичай мають розвиненіше лідерське мислення, можуть ефективно співпрацювати з іншими колегами та керівниками та допомагати розвивати компанію.

Таким чином, кваліфікація та досвід роботи персоналу є важливими чинниками, що впливають на ефективність роботи компанії та досягнення її цілей.

Освіта та навчання відіграють ключову роль у формуванні якості персоналу та забезпеченні успішного функціонування компанії. Освіта дозволяє працівнику отримати теоретичні знання та розуміння важливих концепцій, що дозволяє йому бути більш професійним та ефективним у виконанні своїх завдань [10]. Чим вищий рівень освіти, тим більше можливостей відкривається для працівника, включаючи можливості для кар'єрного зростання, заробітної плати та професійного розвитку.

Навчання також відіграє важливу роль в підвищенні якості персоналу. Воно може включати навчання нових навичок, використання нових технологій та методів, навчання розв'язання проблем та прийняття рішень, а також тренінги з комунікації та лідерства. Навчання може проводитись як у формі внутрішньої підготовки, так і за допомогою зовнішніх тренінгів та курсів.

Нині освіта та навчання є важливими факторами, які допомагають працівникам розвиватися та досягати більш високого рівня професійної кваліфікації, що сприяє покращенню якості персоналу та ефективності компанії в цілому.

Мотивація працівників відіграє важливу роль у формуванні якості персоналу та досягненні успіху компанії. Якщо працівники мають високу мотивацію, то вони будуть більш ефективні та продуктивні в своїй роботі, а також більш схильні до досягнення цілей компанії. Мотивація може бути досягнута різними способами, такими як забезпечення добре оплачуваної роботи, премії за досягнення цілей, можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, належна оцінка роботи, дотримання етики роботи та визнання внеску працівника в успіх компанії. Крім того, мотивація також допомагає зберегти талановитих працівників та зменшити текучість кадрів. Якщо працівник відчуває, що його робота важлива та визнана, то він буде більш схильним залишатися в компанії та працювати на свій максимум.

В сучасних підприємствах мотивація є ключовим фактором у формуванні якості персоналу, підвищенні ефективності та успіху компанії, а також збереженні талановитих працівників. Робочий колектив грає важливу роль у підвищенні якості персоналу, оскільки взаємодія та співпраця між працівниками можуть сприяти розвитку вмінь та навичок.

Робочий колектив може бути використаний як інструмент для навчання та обміну знаннями та досвідом. За допомогою командної роботи та колективного розв'язання проблем, працівники можуть навчитися взаємодіяти, співпрацювати та допомагати один одному. Взаємне навчання та обмін

знаннями можуть сприяти розвитку унікальних технічних та міжособистісних вмінь.

Робочий колектив також може стати джерелом мотивації та підтримки для працівників. Підтримка та позитивний настрій колег можуть сприяти збереженню високого рівня мотивації та відчуттю належності до команди.

Нарешті, робочий колектив може бути використаний для здійснення оцінки роботи працівників та ідентифікації потенційних проблем. Ретельна аналітика діяльності команди та взаємодія між працівниками можуть допомогти виявити проблемні аспекти роботи та знайти шляхи їх подолання.

Робочий колектив може бути використаний як інструмент для навчання та обміну знаннями, мотивації та підтримки працівників, а також здійснення оцінки роботи та ідентифікації потенційних проблем. Взаємодія між працівниками може сприяти підвищенню якості персоналу та забезпеченню успіху компанії.

Умови роботи відіграють важливу роль у підвищенні якості персоналу. Якість умов роботи впливає на рівень комфорту та безпеки працівників, їх здоров'я, настроїв та продуктивність. Задовільні умови роботи можуть збільшити задоволеність працівників роботою, знизити ризик їхнього хвороби або травмування та сприяти більш високій ефективності та продуктивності.

Надання зручного та безпечного робочого місця, а також необхідних матеріалів, інструментів, обладнання та технологій може підвищити ефективність та якість виконуваної роботи. Надання можливості для відпочинку та релаксування, таких як перерви на обід, спеціальні кімнати для відпочинку або спорту, також може підвищити продуктивність та покращити настрій працівників.

Водночас, важливо забезпечити можливість навчання та професійного розвитку працівників. Надання доступу до курсів, семінарів та інших навчальних ресурсів може сприяти підвищенню кваліфікації працівників та покращенню їхньої продуктивності.

Нарешті, важливо забезпечити адекватну оплату праці та інші бонуси. Це може забезпечити мотивацію працівників та збільшити їхню відданість компанії. Тобто, умови роботи відіграють важливу роль у підвищенні якості персоналу. Якість умов роботи може впливати на здоров'я, настрій та продуктивність працівників, а також на їхню мотивацію.

Лідерство та управління відіграють важливу роль у забезпеченні якості персоналу. Лідерство включає в себе здатність ефективно комунікувати з працівниками, мотивувати їх та вести їх до досягнення спільної мети. Лідери повинні відображати приклад та бути справжніми менторами для своїх підлеглих, надавати їм підтримку та допомогу у розвитку та виконанні роботи [11].

Управління персоналом включає в себе процеси, що стосуються найму, навчання та розвитку персоналу, а також визначення їхньої ролі та відповідальності. Управління повинно забезпечити правильне розподілення завдань та обов'язків між працівниками, враховуючи їхні навички та досвід. Крім того, управління повинно стежити за продуктивністю та ефективністю працівників, надавати їм зворотний зв'язок та оцінювати їх роботу.

Ефективне лідерство та управління можуть підвищити мотивацію працівників, забезпечити високу ефективність та продуктивність, а також підвищити задоволеність працівників роботою. Для цього лідери та управління повинні створювати сприятливі умови для розвитку та успіху своїх підлеглих, давати їм можливість виявляти свій потенціал та навчатися новому.

На сучасному підприємстві, лідерство та управління відіграють важливу роль у забезпеченні якості персоналу. Ефективне керівництво та управління можуть підвищити продуктивність, мотивацію та задоволеність працею.

Існує багато негативних чинників, які можуть впливати на персонал підприємства та погіршувати його якість. Деякі з них наступні [12]:

1. Недостатня оплата праці – низька заробітна плата може спричиняти нестачу мотивації та недовіру працівників до підприємства.

2. Неякісні умови роботи – недостатнє освітлення, вентиляція, шум та інші фактори можуть впливати на здоров'я працівників та знижувати їхню продуктивність.

3. Негативний підхід до управління – неефективне управління може створювати конфлікти, розбіжності та недовіру між керівництвом та персоналом, що може погіршувати якість роботи.

4. Недостатні можливості для розвитку та кар'єрного зросту – персонал може відчувати невдоволення, якщо не отримує достатньо можливостей для навчання та розвитку своїх навичок або для кар'єрного зросту.

5. Неадекватний підхід до підтримки здоров'я – недостатній догляд за здоров'ям працівників може призвести до втрати продуктивності, зниження якості роботи та навіть до важких захворювань, що можуть впливати на загальний стан персоналу.

Ці негативні фактори можуть мати значний вплив на якість та ефективність персоналу підприємства. Для того, щоб зменшити їх вплив, необхідно створити сприятливі умови для роботи та розвитку працівників, включаючи адекватну оплату праці, належні умови праці, ефективне управління.

Недостатня оплата праці може мати значний вплив на якість персоналу підприємства. Якщо працівники вважають, що їхня оплата не відповідає їхнім зусиллям та результатам, то це може призвести до невдоволення, зниження мотивації та зниження продуктивності.

Недостатня оплата праці може також призвести до збільшення кількості відхилень від стандартів якості та погіршення результатів роботи. Це може бути зумовлено тим, що працівники можуть відчувати, що їхній труд не вартий належної оплати, тому вони можуть не прагнути досягнути високих стандартів якості та ефективності.

Крім того, недостатня оплата праці може призвести до того, що підприємство не зможе привернути та зберегти талановитих та досвідчених співробітників. Якщо конкуренти пропонують вищу зарплату, то працівники

можуть перейти до інших підприємств, що може призвести до втрати найкращих кадрів та зменшення якості роботи. Відтак, недостатня оплата праці може мати значний вплив на якість персоналу та ефективність підприємства. Для зменшення цього впливу необхідно створити сприятливі умови для оплати праці, включаючи адекватну заробітну плату, бонусні програми та інші стимули для мотивації працівників.

Неякісні умови роботи можуть мати шкідливий вплив на якість персоналу підприємства. Наприклад, якщо працівники працюють в шумному середовищі, це може призвести до погіршення слуху та інших проблем зі здоров'ям. Якщо працівники працюють з небезпечними речовинами, то це може призвести до травм, захворювань та інших проблем зі здоров'ям.

Крім того, неякісні умови роботи можуть призвести до втрати мотивації працівників та зменшення їх продуктивності. Якщо працівникам не надається необхідного спорядження та обладнання, то це може зробити їхню роботу важчою та менш ефективною. Якщо працівники не мають достатньої кількості часу на виконання роботи, то це може призвести до появи стресу та втоми, що також може погіршити якість роботи.

Також неякісні умови роботи можуть призвести до відчуття невдоволення та неповаги до роботодавця з боку працівників. Це може призвести до зменшення мотивації працівників, збільшення кількості відволікань та зниження ефективності роботи.

Якість умов роботи може мати значний вплив на якість персоналу та ефективність підприємства. Для зменшення цього впливу необхідно забезпечити працівників необхідним спорядженням, обладнанням та іншими ресурсами для виконання роботи, а також створити безпечні та комфортні умови праці.

Негативний підхід до управління може мати шкідливий вплив на якість персоналу підприємства. Якщо керівництво підприємства не звертає достатньої уваги до потреб та проблем працівників, то це може призвести до зниження мотивації та збільшення кількості помилок та недоліків в роботі.

Негативний підхід до управління також може призвести до втрати довіри та поваги працівників до керівництва. Якщо керівництво не вміє ефективно спілкуватися з працівниками та не надає їм необхідної підтримки, то це може призвести до незадоволення роботою та бажання змінити робоче місце.

Крім того, негативний підхід до управління може призвести до незадоволення роботою та втоми працівників. Якщо керівництво підприємства постійно критикує та домагається від працівників надмірних результатів, то це може створювати надмірний тиск та стрес, що негативно впливає на якість роботи.

Отже, негативний підхід до управління може мати шкідливий вплив на якість персоналу та ефективність підприємства. Для зменшення цього впливу необхідно забезпечити ефективне спілкування та підтримку працівників, а також створити комфортні умови для їхньої роботи та навчання.

Недостатність можливостей для розвитку та кар'єрного зросту може негативно впливати на якість персоналу. Якщо працівник не має можливостей для розвитку своїх професійних навичок та знань, то він може почувати себе незадоволеним своєю роботою. Це може призвести до зниження мотивації, погіршення якості роботи та збільшення вірогідності втрати такого працівника.

Крім того, якщо компанія не надає можливостей для кар'єрного зросту, працівник може почувати себе недооціненим та не знаходити стимулу для покращення своїх результатів. Це може вплинути на якість його роботи та на загальний успіх підприємства.

Таким чином, недостатність можливостей для розвитку та кар'єрного зросту може мати негативний вплив на якість персоналу та ефективність підприємства в цілому.

Неадекватний підхід до підтримки здоров'я може негативно вплинути на якість персоналу підприємства в наступні способи [13]:

1. Зниження продуктивності: працівники, які постійно відчують дискомфорт або болі, можуть працювати менш ефективно, що може призвести до зниження продуктивності.

2. Підвищення ризику травм та захворювань: якщо підприємство не надає своїм працівникам адекватну медичну підтримку, то це може призвести до підвищення ризику травм та захворювань, що може вплинути на якість роботи працівників та спричинити збитки підприємства.

3. Зменшення задоволення від роботи: якщо працівник постійно відчуває дискомфорт або болі, це може підірвати його мотивацію та задоволення від роботи. Як результат, працівник може почати шукати іншу роботу, що може призвести до втрати талановитих працівників.

4. Збільшення кількості відсутності на роботі: якщо працівники не отримують адекватну медичну підтримку, вони можуть бути змушені брати відгули через травми або захворювання. Це може призвести до збільшення кількості відсутностей з роботи, що може вплинути на продуктивність та прибутковість підприємства.

Відтак, неадекватний підхід до підтримки здоров'я може негативно вплинути на якість персоналу підприємства, що може призвести до зниження продуктивності та прибутковості.

1.3 Особливості оцінювання якості персоналу підприємства

Оцінювання персоналу підприємства може проводитись різними методами, залежно від специфіки компанії та її потреб.

Один з найпоширеніших методів – це проведення річної або піврічної оцінки роботи співробітників [14]. Цей процес може включати оцінювання таких факторів, як ефективність роботи, рівень знань і навичок, взаємодія з колегами та клієнтами, ініціативність, професійне зростання та розвиток, інші важливі аспекти роботи.

Інший метод – це проведення 360-градусного оцінювання, яке охоплює оцінку від співробітників, керівників та клієнтів. Цей підхід дозволяє отримати більш повну картину про продуктивність та ефективність роботи співробітника, а також підвищує відкритість та взаєморозуміння між різними групами працівників.

Додатково, до методів оцінки персоналу можуть входити спостереження за роботою співробітника, тестування на знання та навички, а також оцінка досягнень та цілей, встановлених для працівника на початку робочого року.

Необхідною складовою ефективного оцінювання персоналу є встановлення чітких критеріїв та стандартів для оцінки, а також надання об'єктивної та ретельної зворотної інформації працівникам після проведення оцінювання.

Однак, оцінювання якості персоналу важливо для ефективного функціонування підприємства, оскільки допомагає забезпечити, що компанія має правильних працівників на правильних посадах. Нижче наведено кілька важливих ролей оцінювання якості персоналу у діяльності підприємства:

1. Визначення потреб у персоналі: Оцінювання якості персоналу допомагає підприємству визначити, які вакансії потребують заміщення, яку кваліфікацію мають поточні працівники, і яких навичок не вистачає. Це дозволяє компанії розробляти план набору персоналу, який відповідає її потребам.

2. Оцінка ефективності працівників: Оцінювання якості персоналу дозволяє компанії оцінити ефективність працівників на основі їхньої роботи та досягнень. Це дозволяє компанії визначити, хто з працівників є найбільш успішним та внести необхідні зміни у систему нагородження та стимулювання.

3. Планування кар'єри: Оцінювання якості персоналу допомагає працівникам розуміти, які цілі вони повинні встановлювати для розвитку своєї кар'єри. Крім того, воно може допомогти компанії визначити, які працівники готові займати вищі посади в майбутньому, що дозволяє компанії розробляти плани заміщення відповідних вакансій.

4. Зберігання талантів: Оцінювання якості персоналу допомагає компанії зберегти талановитих працівників.

Процедура оцінювання якості персоналу – це систематичний підхід до оцінки роботи і досягнень співробітників відповідно до встановлених критеріїв і стандартів. Цей процес дозволяє організації оцінити, наскільки ефективними

є їхні працівники, і визначити можливості для покращення їхньої продуктивності та розвитку [15].

Процедура оцінювання якості персоналу може включати такі етапи, як встановлення мети оцінювання, визначення критеріїв оцінювання, збір і аналіз даних про роботу працівників, проведення інтерв'ю зі співробітниками, підготовку звіту про результати оцінювання та розробку плану дій на основі отриманих відомостей.

Крім того, процедура оцінювання може бути використана для розробки індивідуальних планів розвитку для працівників, що допомагає їм поліпшити свої знання та навички, що необхідні для досягнення більш високого рівня продуктивності.

Оцінювання якості персоналу важливо для ефективного функціонування підприємства, оскільки допомагає забезпечити, що компанія має правильних працівників на правильних посадах. Нижче наведено кілька важливих ролей оцінювання якості персоналу у діяльності підприємства [16]:

1. Визначення потреб у персоналі: Оцінювання якості персоналу допомагає підприємству визначити, які вакансії потребують заміщення, яку кваліфікацію мають поточні працівники, і яких навичок не вистачає. Це дозволяє компанії розробляти план набору персоналу, який відповідає її потребам.

2. Оцінка ефективності працівників: Оцінювання якості персоналу дозволяє компанії оцінити ефективність працівників на основі їхньої роботи та досягнень. Це дозволяє компанії визначити, хто з працівників є найбільш успішним та внести необхідні зміни у систему нагородження та стимулювання.

3. Планування кар'єри: Оцінювання якості персоналу допомагає працівникам розуміти, які цілі вони повинні встановлювати для розвитку своєї кар'єри. Крім того, воно може допомогти компанії визначити, які працівники готові займати вищі посади в майбутньому, що дозволяє компанії розробляти плани заміщення відповідних вакансій.

4. Зберігання талантів: Оцінювання якості персоналу допомагає компанії зберегти талановитих працівників.

Водночас, мета оцінювання якості персоналу для менеджменту підприємства полягає в тому, щоб забезпечити ефективне управління персоналом та досягнення стратегічних цілей компанії. Деякі з основних завдань оцінювання якості персоналу для менеджменту підприємства включають:

1. Виявлення потреб у розвитку персоналу: Оцінювання якості персоналу дозволяє менеджменту зрозуміти, які працівники потребують додаткового навчання, щоб забезпечити їхню високу продуктивність і задоволення від роботи. Це може бути важливим для розвитку талантів в компанії та забезпечення доступності потрібних навичок у майбутньому.

2. Визначення найбільш успішних працівників: Оцінювання якості персоналу дозволяє менеджменту визначити найбільш успішних працівників і встановити найкращі практики, які допоможуть іншим працівникам стати успішними. Це може бути корисно для створення культури високої продуктивності і мотивації серед працівників.

3. Збільшення ефективності працівників: Оцінювання якості персоналу дозволяє менеджменту виявити слабкі місця в роботі працівників і запропонувати покращення для збільшення їх ефективності. Це може включати навчання, підвищення мотивації, перерозподіл обов'язків і більш точне визначення посадових обов'язків.

4. Визначення здатності працівників до змін: Оцінювання якості персоналу дозволяє менеджменту визначити, які працівники здатні до змін

Якість персоналу можна оцінювати за допомогою різноманітних критеріїв, які можуть відрізнятися в залежності від специфіки діяльності підприємства та конкретних посад.

Основні критерії оцінювання якості персоналу на підприємстві можуть включати наступні:

1. **Продуктивність:** оцінка роботи працівника за показниками продуктивності, такими як обсяг виконаної роботи, якість виконаної роботи, ефективність використання часу та ресурсів [17].

2. **Комунікаційні навички:** оцінка здатності працівника взаємодіяти з колегами та клієнтами, використовуючи різні комунікаційні канали, наприклад, електронну пошту, телефон, особисту зустріч, тощо.

3. **Лідерські навички:** оцінка здатності працівника бути лідером або керівником в процесі виконання роботи та впливати на інших працівників.

4. **Знання та навички:** оцінка рівня знань та навичок, необхідних для виконання робочих обов'язків, таких як знання програмного забезпечення, вміння розв'язувати складні завдання, тощо.

5. **Креативність:** оцінка здатності працівника до розвитку нових ідей та рішень для вирішення проблем і покращення ефективності роботи.

6. **Командні навички:** оцінка здатності працівника працювати в команді та взаємодіяти з колегами для досягнення спільних цілей.

7. **Адаптивність:** оцінка здатності працівника адаптуватися до змін у робочому середовищі та швидко реагувати на новації.

Збір та аналіз даних про роботу працівників підприємства може відбуватися різними способами залежно від методів, які використовує підприємство.

Один з найпоширеніших методів збору даних про роботу працівників - це щоденний запис робочих досягнень, який може містити інформацію про обсяг виконаної роботи, якість роботи, труднощі, з якими зустрічався працівник та інші фактори, що вплинули на продуктивність працівника. Для зручності такі записи можуть бути збережені в електронній формі.

Інші методи збору даних можуть включати анкетування працівників, спостереження за роботою та інтерв'ю з працівниками та їхніми колегами. Також можуть використовуватися спеціальні програми для моніторингу робочої діяльності, які дозволяють відстежувати продуктивність працівника, його використання робочого часу, виконання проектів та інші параметри.

Після збору даних про роботу працівників, вони можуть бути оброблені та проаналізовані для визначення загальної продуктивності та оцінки рівня навичок та знань працівників. Для аналізу даних можуть використовуватися спеціальні програми та інструменти, такі як Microsoft Excel, SPSS, SAS та інші.

Після аналізу даних можуть бути створені звіти та діаграми, які демонструють результати оцінки роботи працівників. Ці звіти та діаграми можуть бути використані менеджментом підприємства для прийняття рішень щодо планування навчання, зміни організації.

Формування плану підвищення якості персоналу є важливою складовою процесу управління персоналом на підприємстві. Такий план має на меті забезпечити підвищення рівня навичок та компетенцій працівників, що дозволить підприємству досягати кращих результатів та конкурентоспроможності [18].

Основними етапами формування плану підвищення якості персоналу є [19].:

1. Аналіз потреби у підвищенні якості персоналу. Підприємство повинно провести аналіз компетенцій та навичок працівників, виявити проблемні місця та потреби у навчанні та розвитку. Це може включати аналіз даних про роботу працівників, опитування, спостереження за роботою, а також зворотний зв'язок від клієнтів та співробітників.

2. Визначення мети та завдань плану. На основі аналізу потреб у підвищенні якості персоналу мають бути визначені мета та завдання плану підвищення якості персоналу. Мета повинна бути спрямована на забезпечення розвитку та підвищення рівня компетенцій працівників.

3. Вибір методів та форматів навчання. На основі визначених завдань та мети плану підвищення якості персоналу, необхідно вибрати методи та формати навчання, які найкраще відповідають потребам підприємства та можуть бути ефективними для досягнення мети.

4. Планування та розробка навчальних програм. На цьому етапі повинні бути розроблені конкретні навчальні програми для реалізації плану.

Висновок до розділу 1

Оцінювання якості персоналу підприємства є важливою складовою процесу управління персоналом. Роль оцінювання якості персоналу полягає в наступних аспектах:

1. Визначення потреб у розвитку персоналу. Оцінювання якості персоналу дозволяє виявити недоліки та потреби у підвищенні кваліфікації та розвитку працівників. Це допомагає підприємству планувати та реалізовувати заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства

2. Визначення результативності персоналу. Оцінювання якості персоналу дозволяє визначити результативність роботи працівників, їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Це дає можливість відслідковувати та аналізувати динаміку результатів працівників, виявляти потреби у розвитку та підвищенні їхньої ефективності.

3. Забезпечення об'єктивності та прозорості процесу оцінювання. Оцінювання якості персоналу допомагає забезпечити об'єктивність та прозорість процесу відбору, розвитку та збереження персоналу на підприємстві. Це дає можливість уникнути суб'єктивізму та дискримінації в процесі взаємодії з працівниками.

4. Стимулювання розвитку персоналу. Оцінювання якості персоналу може використовуватися як інструмент стимулювання розвитку та підвищення якості персоналу.

2. СУЧАСНИЙ СТАН ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»

2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»

Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» було засноване в Україні в 1999 році як учасник всесвітньої Мережі PwC. Мережа PwC присутня в Україні з 1993 року. Мережа PwC складається з незалежних компаній-учасників, що діють в 158 країнах світу, та налічує близько 250 000 співробітників, які докладають зусиль для забезпечення якості аудиторських, консультаційних, юридичних послуг та послуг у сфері оподаткування.

Метою компанії є зміцнення довіри суспільства та розв'язання важливих проблем. Керівництво Компанії робить все необхідне для дотримання Компанією принципів якості, незалежності, об'єктивності та етичної поведінки.

Компанія активно використовує технології та інновації, які є важливими складовими її стратегії і дозволяють успішно функціонувати в постійно змінному бізнес-середовищі. Вона вже має в своєму арсеналі широкий спектр світових інструментів для аудиту та інших послуг.

Це прикладні аудиторські програми Компанії, у яких інтегровано весь процес аудиту та забезпечується ефективне використання методичних рекомендацій Компанії з аудиту та документування результатів, і які забезпечують прозорий взаємозв'язок між виявленими ризиками та заходами, що вживаються для їх усунення.

Крім цього, Компанія використовує спеціальні програми для обробки великого обсягу даних та забезпечення ефективного обміну інформацією з клієнтами та учасниками аудиторських команд, а також для виконання певних аудиторських процедур. Компанія постійно пошукує можливості впровадження технологій з метою поліпшення якості та ефективності своїх послуг.

Основним компонентом місії PwC є здійснення аудиторських перевірок на найвищому рівні якості. Відповідно до цього пріоритету, компанія надає високоякісні аудиторські послуги. Однак, якщо робота не відповідає встановленим компанією або регуляторами стандартам, менеджмент відповідально ставиться до таких ситуацій і працює над аналізом отриманого досвіду та поліпшенням якості майбутніх аудиторських перевірок.

З метою виконання стратегії, мережа PwC встановила чіткі цілі щодо якості аудиту та надає підтримку в досягненні цих цілей за допомогою правильно поставлених завдань та оптимальних організаційних ресурсів.

Для надання високоякісних аудиторських послуг проектні команди ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)» потребують доступу до необхідних ресурсів, включаючи кадрові та технологічні. З цією метою ставиться завдання забезпечення якості шляхом оптимального використання організаційних ресурсів на рівні кожної фірми-учасниці мережі та в цілому мережі, а також дотримання власних стандартів і професійних вимог. Для досягнення цих цілей важливим є ефективне управління та культура якості, які сприяють належним цінностям і нормам поведінки.

Цілі забезпечення якості передбачають наявність кваліфікованого персоналу, який має доступ до ефективних методологій, процесів та технологій під ретельним керівництвом і наглядом. Всі ці елементи утворюють організаційний функціонал, який має велике значення для досягнення високої якості аудиту та її сталості.

Для досягнення цих цілей ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)» користується допомогою різноманітних спеціалізованих функцій мережі, які розробляють практичні інструменти, методичні рекомендації та системи для забезпечення якості аудиту та його моніторингу на рівні мережі. Ці елементи інтегровані та уніфіковані, утворюючи комплексну, цілісну та послідовну систему управління якістю, яку адаптують до конкретних обставин.

Систематичне забезпечення високоякісного кінцевого продукту є важливим аспектом нашої системи. Менеджмент компанії розуміє, що

управління якістю не може бути окремою концепцією, воно повинно стати невід'ємною частиною всіх аспектів нашої роботи як окремих співробітників, робочих груп, фірми та мережі в цілому. Для досягнення цілей забезпечення якості менеджмент вживає спеціальні основні заходи, які є необхідними для їх досягнення, зосереджуючись на розвитку інфраструктури та організації контролю якості.

PwC доповнює та планує ці основні заходи залежно від обставин, щоб ефективно реагувати на виявлені ризики, пов'язані з досягненням кожної мети забезпечення якості. Однак, для проведення аудиторських перевірок на високому рівні якості не достатньо мати правильно структуровані процеси. Сутність ролі аудитора полягає в об'єктивній оцінці фінансової звітності з виправданою впевненістю, що вона не містить суттєвих викривлень, тобто утворенні професійного судження про те, чи достовірно відображено фінансові результати та фінансовий стан компанії. Для успішного здійснення цього оцінювання аудитор повинен використовувати всі організаційні можливості, розроблені в рамках наших цілей забезпечення якості. Це включає дотримання етичних норм відповідно до корпоративних цінностей PwC, застосування професійного скептицизму, володіння фаховими навичками та судженнями, підтримувані технологіями.

PwC представляє єдину мережу фірм, що надають професійні послуги, і володіє повністю інтегрованою структурою, яка охоплює країни Центральної та Східної Європи. Ця модель дозволяє PwC СЕЕ:

- Передавати знання та досвід
- Мобілізувати ресурси
- Застосовувати комплексний підхід для вирішення клієнтських завдань у регіональному контексті
- Пропонувати конструктивні рішення для реалізації проектів у кількох країнах регіону, що відображають міжнародні операційні моделі клієнтів
- Забезпечувати постійно високі стандарти якості.

- PwC допомагає організаціям та приватним особам створювати очікувану ними цінність, надаючи спеціалізовані професійні послуги з аудиту, впевненості, оподаткування та бізнес-консалтингу в рамках СЕЕ. Збереження високих етичних стандартів та професійної поведінки, а також надання високоякісних консультацій та послуг світового рівня клієнтам є пріоритетом для PwC. В даний час PwC СЕЕ працює в 54 локаціях у 29 країнах, маючи близько 7 000 співробітників та 280 партнерів у регіоні загалом. PwC присутня в окремих частинах Центральної та Східної Європи з 1988 року.

Країни, в яких PwC здійснює свою діяльність в рамках СЕЕ, включають Албанію, Вірменію, Азербайджан, Боснію і Герцеговину, Болгарію, Хорватію, Чехію, Естонію, Грузію, Угорщину, Казахстан, Косово, Киргизстан, Латвію, Литву, Македонію, Молдову, Монголію, Чорногорію, Польщу, Румунію, Сербію, Словаччину, Словенію, Туркменістан, Україну та Узбекистан. Аудиторська фірма є самостійною компанією в мережі PwC, яка діє в Україні та дотримується всіх стандартів та політик Мережі PwC.

Вимога закону полягає в тому, щоб аудиторські фірми, як частина Мережі PwC, включали інформацію про «чистий дохід, отриманий від надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності» в Звіті про Прозорість. Проте, термін «обов'язковий аудит» використовується в законодавстві обмеженої кількості країн, зокрема, в Україні і в законодавстві Європейського Союзу.

Отже, обчислити дохід від послуг з «обов'язкового аудиту» в країнах, де законодавство не використовує термін «обов'язковий аудит» і, відповідно, де такий вид аудиту не здійснюється, є неможливим. Крім того, варто відзначити, що визначення «обов'язкового аудиту» відрізняється в Україні і в Європейському Союзі.

Отже, можна зробити висновок, що в рамках закону «чистий дохід, отриманий від надання послуг з обов'язкового аудиту» буде становити чистий дохід, отриманий українськими аудиторськими фірмами Мережі PwC.

Загальний чистий дохід всіх учасників Мережі РwС, які працюють в Україні, становить 610 132 000 гривень. Загалом, чистий дохід від надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності аудиторських фірм Мережі РwС в Україні становить 38 570 111 гривень.

Так, компанія отримала наступні доходи:

- Доходи від надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності підприємств, що є суспільними і мають материнські компанії, на суму 3 510 785 гривень.
- Доходи від надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності інших юридичних осіб, що складають 35 012 253 гривень.
- Доходи від надання дозволених неаудиторських послуг підприємствам, що є суспільними і раніше отримували послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності, на суму 397 099 гривень.
- Доходи від надання дозволених неаудиторських послуг підприємствам, що є суспільними і раніше не отримували послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності, на суму 931 666 гривень.
- Доходи від надання неаудиторських послуг іншим юридичним особам, що не входять до жодної з вищезазначених категорій, становлять 69 929 335 гривень. Фінансові результати компанії ТОВ «Прайвотерхаус» наведено у табл 2.1 .

Таблиця 2.1 представляє фінансові результати компанії ТОВ "Прайвотерхаус" за 2021 і 2020 роки у мільйонах доларів.

Показник доходу:

- У фінансовому році 2021 рік дохід компанії склав 17 073 млн. доларів, що на 684 млн. долари, або 4,17% більше, ніж у 2020 році (16 389 млн. доларів).
- Дохід відділу "Консультування" також зріс на 937 млн. доларів, або 5,82%, до 17 029 млн. доларів у 2021 році, порівняно з 16 092 млн. доларів у 2020 році.

- Відділ "Податкування" показав зростання доходу на 489 млн. доларів, або 4,63%, до 11 040 млн. доларів у 2021 році, порівняно з 10 551 млн. доларів у 2020 році.

Валовий дохід:

- Валовий дохід компанії у 2021 році становив 45 142 млн. доларів, що на 2 110 млн. доларів, або 4,90%, більше, ніж у 2020 році (43 032 млн. доларів).

Витрати та виплати за завданнями клієнта:

- За даними таблиці, витрати та виплати за завданнями клієнта склали - 1 546 млн. доларів у 2021 році та -2 268 млн. доларів у 2020 році. Це означає, що компанія збільшила ефективність у виконанні завдань для клієнтів, зменшивши витрати на ці проекти на 722 млн. долари, або 31,83%.

Чистий дохід:

- Чистий дохід компанії у 2021 році становив 43 596 млн. доларів, що на 2 832 млн. долари, або 6,95%, більше, ніж у 2020 році (40 764 млн. доларів).

Загалом, з таблиці видно, що компанія ТОВ "Прайвотерхаус" змогла збільшити свій дохід та чистий дохід у 2021 році порівняно з попереднім роком. Відділи "Аудит", "Консультування" та "Податкування" внесли позитивний вклад у цей ріст, а також компанія зуміла скоротити витрати на виконання проектів для клієнтів (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансові результати компанії ТОВ «Прайвотерхаус» за 2022-2021 рр. у млн.\$ [20-26]

Показник доходу	FY21, million\$	FY20, million\$	Абсол. Відхилення, \$	Темп приросту, %
Робота відділу "Аудит"	17 073	16 389	684	4,17
Робота відділу "Консультування"	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

Згідно з розрахунками, загальний оборот від надання послуг з обов'язкового аудиту річних та консолідованих фінансових звітів окремими аудиторами та аудиторськими компаніями Мережі PwC в Європейському Союзі та країнах Європейської економічної зони становить 3 000 000 000 євро. Ця сума включає доходи кожної компанії за останній фінансовий рік, сконвертовані в євро за курсом, що діяв на останню дату фінансового року.

На світовому рівні до 30 червня 2022 року загальний дохід всіх учасників Мережі PwC, отриманий від надання послуг аудиту та надання впевненості (включаючи послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності), становить 17 100 000 000 доларів.

Одночасно, це передбачає комплексне використання Assurance Quality Indicators (AQI) для прогнозування проблем, пов'язаних з якістю; Real Time Assurance (RTA) для контролю якості в режимі реального часу з метою запобігання проблемам; Root Cause Analysis для ефективної обробки результатів вирішення проблем, пов'язаних з якістю; Recognition and Accountability Framework (RAF) для встановлення стандартів поведінки, корпоративної культури та діяльності, спрямованих на забезпечення якості. Ці програми вимагають постійного моніторингу та безперервного вдосконалення, зокрема, Assurance Quality Indicators, які очікуються суттєвих змін з часом та під час подальшої роботи з цими показниками.

Процес управління якістю передбачає:

- Виявлення ризиків, які ставлять під загрозу виконання задач із забезпечення якості;
- Розробку та впровадження заходів реагування на виявлені ризики у сфері якості послуг;
- Моніторинг дизайну та ефективності виконання політики та процедур шляхом проведення моніторингових заходів, вбудованих у

структуру процесів, таких як контроль якості у режимі реального часу, а також комплексне використання показників якості аудиту;

- Безперервне вдосконалення системи управління якістю, що передбачає визначення напрямків вдосконалення шляхом проведення аналізу першопричин тих чи інших недоліків і порушень та реалізації заходів з їх усунення;

- Формування системи мотивації та відповідальності за якість для використання у процесі атестації персоналу, визначення рівня винагороди та прийняття рішень про підвищення на посаді.

Саме це і є пріоритетною задачею системи менеджменту компанії ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»

Водночас, під час проведення аудиту фінансової звітності та надання інших професійних послуг, фірми-учасниці мережі PwC, їх Партнери та співробітники зобов'язані дотримуватися фундаментальних принципів об'єктивності, чесності та професійної поведінки.

Вимоги щодо незалежності перш за все стосуються клієнтів, які отримують аудиторські послуги. Дотримання цих принципів є надзвичайно важливим у роботі з ринками капіталу та нашими клієнтами. Глобальна політика незалежності PwC, яка ґрунтується на Міжнародному кодексі етики для професійних бухгалтерів, включаючи Міжнародні стандарти незалежності, встановлює мінімальні стандарти, які фірми-учасниці мережі PwC зобов'язані дотримуватися, включаючи необхідні процедури для забезпечення незалежності від клієнтів.

В межах PwC СЕЕ призначається Партнер (Партнер відповідальний за незалежність) з відповідними повноваженнями, який відповідає за реалізацію глобальної політики незалежності PwC, управління пов'язаними процедурами забезпечення незалежності та підтримку бізнесу. Цей Партнер співпрацює з командою фахівців з незалежності. Регіональний лідер з незалежності безпосередньо підзвітний Відповідальному з питань управління ризиками PwC СЕЕ, який є членом Ради директорів PwC СЕЕ.

Крім цього, Політика управління ризиками мережі PwC використовується для забезпечення дотримання незалежності під час ротації ключових Партнерів аудиту. Ці політики і процедури допомагають PwC виконувати відповідні професійні та нормативні стандарти незалежності, які поширюються на надання аудиторських послуг.

Політики та супровідні рекомендації періодично переглядаються та оновлюються в разі змін, таких як зміни в нормативно-правових вимогах або у випадку робочої необхідності. Аудиторська фірма "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)", яка є товариством з обмеженою відповідальністю, додає до Політики незалежності мережі PwC додаткові положення відповідно до вимог Закону України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" [27], якщо ці положення є більш обмежувальними, ніж політика мережі.

Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)" дотримується вимог Статті 30 Закону України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" щодо ключових партнерів з аудиту та аудиторів, які залучаються для проведення обов'язкового аудиту.

Як учасник мережі PwC, Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)" має доступ до різних систем та інструментів, які сприяють виконанню політик і процедур щодо дотримання незалежності. Зокрема:

- Центральна служба юридичних осіб (Central Entity Service - CES) містить інформацію про юридичні особи, включаючи підприємства, які є об'єктом суспільного інтересу, а також клієнтів, на яких накладаються обмеження з боку Комісії з цінних паперів і бірж США (SEC) і їхні цінні папери. Система CES допомагає визначити статус незалежності клієнтів фірми-учасниці мережі PwC або клієнтів інших фірм-учасниць мережі PwC перед прийняттям нового завдання щодо надання неаудиторських послуг або установлення ділових відносин. Ця система також забезпечує інформацію для

Контрольного пункту з визначення незалежності (Independence Checkpoint) та Системи авторизації послуг (Authorisation for Services).

- Контрольний пункт для визначення незалежності (Independence Checkpoint) забезпечує попередню перевірку цінних паперів, які торгуються на біржі, перед їх придбанням будь-якими керівними посадовими особами, партнерами та співробітниками. Він також реєструє факти подальшого придбання та продажу цих цінних паперів. Коли фірма-учасниця мережі PwC укладає угоду з новим аудиторським клієнтом, ця система автоматично повідомляє співробітників, що мають такі цінні папери, про необхідність їх продати відповідно до вимог.

- Система авторизації послуг (Authorisation for Services - AFS) є глобальною системою, яка сприяє обміну інформацією між керівником проекту з надання неаудиторських послуг та керівником проекту з надання аудиторських послуг стосовно потенційної неаудиторської послуги. Вона фіксує аналіз потенційних загроз для незалежності, які створює така послуга, а також запропоновані заходи для запобігання (при необхідності). Крім того, система реєструє факт проведення аудиторським партнером перевірки прийнятності такої послуги.

- Глобальна система звітності про порушення (Global Breaches Reporting System) є базою даних, яка використовується для звітування про порушення незалежності зовнішніми аудиторами. Вона охоплює нормативні та професійні вимоги. Якщо порушення має міжнародні наслідки, система використовується для звітування, наприклад, коли порушення в одній країні впливає на аудиторські відносини в іншій країні.

Регіональний лідер PwC CEE з незалежності представляє фірму в Глобальній системі звітності про порушення. Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» також використовує різноманітні системи та процедури, включаючи:

- Система контролю ротації, яка моніторить виконання політик ротації аудиторів для керівників завдань та інших ключових партнерів з аудиту,

що беруть участь у проведенні аудиту в Аудиторській фірмі «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)».

- Доступ до бази даних, де реєструються всі затверджені ділові відносини Аудиторської фірми «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)». Ці відносини перевіряються кожні 6 місяців, щоб переконатися у їхній відповідності вимогам.

RwC CEE проводить щорічне або постійне навчання з питань незалежності. Зазвичай, основна увага приділяється підготовці на різних етапах, пов'язаних зі зміною посади або обов'язків, змінами в політиці або зовнішніх нормах, а також залежно від обставин, що стосуються надання послуг.

Партнери та співробітники проходять комп'ютерне навчання з політики незалежності фірми та інших відповідних питань. Крім цього, у випадку потреби, спеціалісти з незалежності RwC у Центральній та Східній Європі проводять особисті тренінги для членів практики. Всі партнери та фахівці, залучені до надання професійних послуг, зобов'язані щорічно заповнити підтвердження про виконання встановлених вимог, де вони підтверджують свою відповідність політиці незалежності фірми-учасниці мережі RwC, включаючи збереження своєї незалежності.

Крім того, всі партнери підтверджують, що всі надані неаудиторські послуги та бізнес-відносини, за які вони відповідають, відповідають політиці, і всі необхідні процедури були виконані перед прийняттям завдань та відносин. Ці щорічні підтвердження доповнюються окремими підтвердженнями для конкретних завдань, які заповнюються всіма фахівцями, що працюють з клієнтами з аудиту.

2.2 Структура системи управління персоналом підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»

Аудиторська фірма є товариством з обмеженою відповідальністю, і в її складі є такі учасники:

- Товариство з обмеженою відповідальністю "ПрайсуотерхаусКуперс" з часткою 30%,
- Юлія Параніч з часткою 26,25%,
- Людмила Пахуча з часткою 26,25%,
- Олег Тимків з часткою 17,5%.

Аудиторська фірма співпрацює з іншими учасниками Мережі PwC у Центральній та Східній Європі (CEE), щоб надавати послуги місцевим та спільним міжнародним клієнтам, що діють у CEE. Ця співпраця забезпечує дотримання політик та процедур Мережі PwC, а також дозволяє спільно використовувати ресурси та застосовувати політики управління ризиками та стандарти якості.

Окремі учасники компанії, які є професійними аудиторами та зареєстровані в реєстрі аудиторських фірм та аудиторів Аудиторської палати України згідно з законодавством, разом володіють 70% компанії, що повністю відповідає вимогам закону.

Компанії, що належать до Мережі PwC, мають можливість використовувати назву PwC та ресурси інших учасників мережі, а також забезпечувати надання професійних послуг іншим компаніям-учасникам та іншим особам. У свою чергу, вони зобов'язані дотримуватися спільних політик та стандартів Мережі PwC. Кожна компанія-учасник має свою структуру відповідно до законодавчих та виробничих вимог країни, де вона діє.

Ця правова структура та організація Мережі надають кожній компанії-учаснику гнучкість і автономність, що дозволяє швидко й ефективно реагувати на місцеві умови ринку. Компанії, що входять до Мережі PwC, докладають найбільших зусиль, щоб надавати клієнтам високоякісні послуги по всьому світу.

Мережа PwC оперує за допомогою наступних органів (рис. 1.1):

- Глобальна Рада Директорів, яка наглядає за Лідерською командою мережі та затверджує стандарти мережі. Члени Ради обираються партнерами з усіх компаній PwC по всьому світу кожні чотири роки.

- Команда Лідерів Мережі, що визначає загальну стратегію Мережі PwC та стандарти, якими повинні керуватися компанії PwC. Вона складається зі старших партнерів з Сполучених Штатів Америки, Великої Британії, Китаю, компаній-учасників Європи та голови Мережі PwC.

- Стратегічна Рада, яка складається з керівників найбільших компаній PwC та регіонів Мережі PwC. Вона визначає стратегічні напрями Мережі PwC та координує зусилля учасників мережі для досягнення стратегічних цілей.

- Глобальна Команда Лідерів, яка призначається та звітує Команді лідерів мережі. Її члени керують командами, в яких представлені представники компаній Мережі PwC, та координують діяльність у всіх бізнес-сферах.

Учасники Мережі PwC у Центральній та Східній Європі утворили регіональну групу (PwC CEE), яка діє як мережа та складається з самостійних юридичних осіб, що діють відповідно до національного законодавства та підзаконних актів.

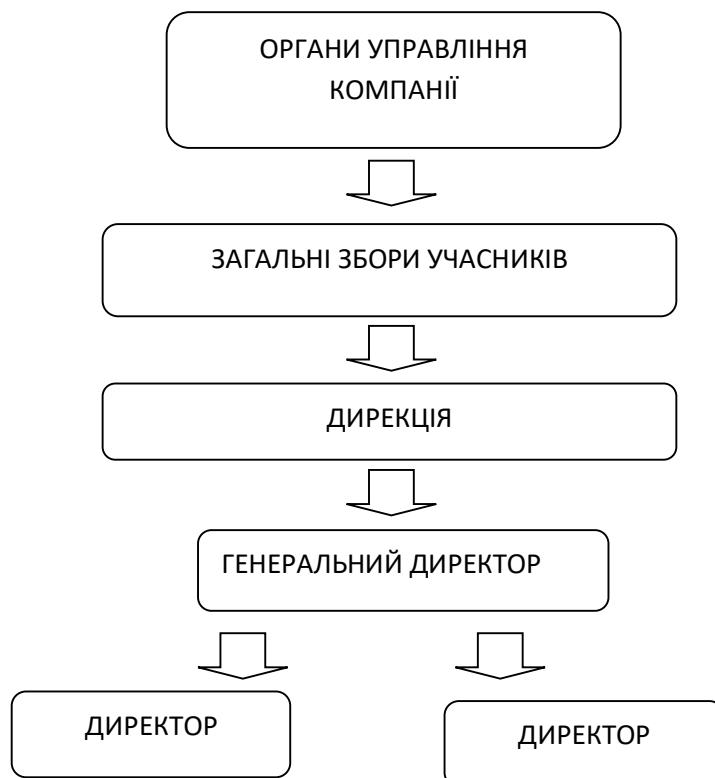


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії [24]

Мета діяльності ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)» полягає у зміцненні довіри суспільства та розв'язанні важливих проблем, і цінності сприяють нам у досягненні мети. Мета відображає кінцевий результат, заради досягнення якого ми невпинно працюємо, а стратегія забезпечує нас алгоритмом дій, орієнтованих на цей кінцевий результат. Засоби досягнення мети та реалізації стратегії зумовлені корпоративною культурою, цінностями і стандартами поведінки.

Ключові повідомлення з інформацією надсилаються співробітникам компанії PwC в Україні, а також керівництву та Партнерам, відповідальним за завдання з аудиту. У цих повідомленнях надається інформація про досягнення та заходи, які можна прийняти для підвищення ефективності. Менеджмент активно вивчає думку співробітників щодо того, наскільки комунікація керівництва відображає значення якості для успіху компанії. За результатами цього дослідження керівництво компанії оцінює наскільки співробітники розуміють цілі управлінського процесу.

Останні роки стали періодом непередбачуваних викликів. Ці події, починаючи від глобальної пандемії COVID-19 і закінчуючи війною в Україні, мали серйозний вплив на людей. Система управління відображає реакцію компанії на ці події. Змінюються ризики з урахуванням впливу на клієнтів, співробітників та роботу. Вводяться нові або переглядаються наявні політики та процедури, які відповідають змінам в цей період.

Згідно з концепцією системи управління, компанія розробляє та використовує систему з урахуванням змін у фактах та обставинах, які впливають на досягнення цілей забезпечення якості управління. Ці зміни можуть включати нові або змінені ризики якості, перегляд оцінки наявних ризиків та модифікацію структури системи управління компанії. Модель системи управління допомагає компанії враховувати зміни у робочих умовах, шляхом оцінки ефективності заходів, що вживаються для реагування на ризики.

Крім того, вона сприяє виявленню нових або нещодавно виниклих напрямків, для яких потрібні додаткові заходи контролю та поліпшення якості.

З самого початку пандемії COVID-19 мережа PwC утворила команду експертів, яка відстежувала актуальні світові тенденції і визначала критичні сфери, щоб забезпечити високу якість аудиту. Навіть після двох років від початку пандемії компанія продовжує акцентувати увагу на цих сферах, які впливають на клієнтів, співробітників та роботу. Менеджмент користується рекомендаціями експертів з мережі PwC, щоб забезпечити системну підтримку та управління, що дозволяє співробітникам враховувати унікальні обставини своїх клієнтів та приймати відповідні заходи.

Пандемія COVID-19 спричинила численні виклики в сфері аудиту. Одним з них є співпраця команди у плануванні та проведенні аудиту, а також взаємодія з клієнтами для отримання необхідних доказів та виконання спеціальних аудиторських процедур, наприклад, проведення інвентаризації.

Водночас, дії, які мережа PwC прийняла у відповідь на воєнну агресію російської влади в Україні, включають розподіл PwC Росія та PwC Білорусь, а також підхід до санкцій. Основною метою мережі PwC є надання підтримки та допомога колегам, а також підтримка гуманітарних заходів для народу України.

У зв'язку з війною в Україні, менеджмент мережі PwC вжила ряд заходів, включаючи рішення про те, що компанії-учасники мережі PwC в Росії та Білорусі повинні бути виключені з мережі. Крім цього, мережа PwC (за винятком фірм у Росії та Білорусі) припинить надання послуг російським юридичним та фізичним особам, проти яких були введені санкції.

Будь-які санкції, які будуть введені будь-якою країною проти російських юридичних або фізичних осіб, застосовуватимуться в усій мережі PwC. Мережа PwC не буде виконувати роботу для федерального уряду або державних підприємств Російської Федерації. Крім того, мережа проводить аналіз для визначення завдань, які виконуються для російських клієнтів, що не підпадають під санкції, та приймає рішення щодо продовження співпраці з ними.

Заходи, які вживаються мережею відповідно до ситуації з війною, включаючи виключення РwC Росія та РwC Білорусь з мережі і підхід до санкцій, а також оцінка широкого спектру ризиків, що впливають на клієнтів, враховуються в системі управління компанії. Це включає ідентифікацію потенційних ризиків, які виникають або можуть виникнути у майбутньому.

ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)» здійснює моніторинг за вжитими та планованими управлінськими заходами відповідно до виявлених ризиків, для оцінки необхідності змін у системі управління якістю компанії та особливостей виконання завдань і взаємодії з клієнтами.

Керівництво Товариства з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» вважає, що середовище контролю відповідає всім вимогам нормативних положень і забезпечує достатній фундамент для віри в те, що обов'язковий аудит, проведений Товариством з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)», завжди відповідає встановленим стандартам якості управління.

В рамках програми безперервного вдосконалення управління, контроль є важливою частиною діяльності Аудиторської фірми "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)". Компанія регулярно оцінює критерії офіційних програм і неpubлічні джерела інформації, щоб вдосконалювати політики, процедури та систему контролю роботи.

У випадках, коли виявляються порушення стандартів ефективності, вони детально перевіряються, і відповідальні партнери зобов'язуються вжити заходів для покращення ефективності. Компанія вживає рішучих заходів, включаючи можливість застосування штрафних санкцій або навіть звільнення, для підвищення ефективності.

Результати моніторингу підтверджують, що внутрішня система контролю компанії працює ефективно, і будь-які виявлені питання врегульовуються за допомогою відповідних коригуючих заходів.

Остання зовнішня перевірка контролю була проведена відповідно до вимог Закону України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську

діяльність" органом суспільного нагляду за аудиторською діяльністю в Україні. Фінальний звіт був виданий 30 листопада 2020 року. Згідно з законом, регуляторна перевірка аудиторської фірми проводиться кожні 3 роки для компаній, які здійснюють обов'язковий аудит фінансової звітності великих підприємств, банків, учасників фондового ринку та емітентів цінних паперів. Аудиторська фірма "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)" залишається зареєстрованою в Реєстрі аудиторів і суб'єктів аудиторської діяльності, які мають право здійснювати обов'язковий аудит фінансової звітності в Україні, включаючи підприємства, які є суспільним інтересом [21].

Останні результати глобальних опитувань персоналу PwC свідчать про високу успішність у таких аспектах, як якість роботи, персонал та корпоративна культура. Вони також вказують на область, в якій потрібні подальші поліпшення, а саме робоче навантаження співробітників. PwC активно працює над досягненням балансу у розподілі роботи між працівниками. Крім того, щорічні перевірки проектних завдань партнерів і директорів дозволяють ефективно керувати вимогами, що ставляться до керівників проектів.

PwC приділяє увагу прискоренню процесів, що дозволяє нам рівномірніше розподілити роботу протягом року та скоротити періоди максимального навантаження. Ми активно реагуємо на результати глобальних опитувань персоналу та постійно шукаємо способи поліпшення балансу між роботою та особистим життям співробітників, а також інші методи мотивації персоналу, які допомагають нам зберегти наші кадри. Ми продовжимо вживати заходи для покращення цієї сфери протягом наступного року.

2.3 Оцінювання персоналу підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»

Кадрова стратегія ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)» спрямована на те, аби бути світовим лідером у сфері розвитку перспективних співробітників. Дотримуючись принципів різноманіття, менеджмент приймає на роботу кандидатів належної кваліфікації, які мають критичний підхід,

допитливий склад розуму та демонструють мотивацію та високі моральні принципи. Стандарти прийняття на роботу передбачають проведення співбесіди за встановленим протоколом, у ході якої ставляться поведінкові запитання, розроблені на основі моделі професійних вимог PwC, оцінку академічної успішності, а також перевірку біографічних даних.

Компанія вважає своїх співробітників своїм головним активом. Технічні навички та ділові якості співробітників є запорукою успіху Компанії. Як організація, мета якої – зміцнення суспільної довіри та вирішення важливих проблем, Компанія має послідовний підхід до працевлаштування, навчання та розвитку своїх співробітників, оцінки результатів діяльності, винагороди та кар'єрного підвищення відповідно до Професійних вимог PwC [21-25].

Професійні вимоги PwC – це глобальна модель лідерства, що включає п'ять складових: загальні лідерські якості, професійні навички, ділові якості, світогляд та якості у побудові ділових відносин. Зазначена модель визначає, якою Компанія має бути та на чому їй потрібно й далі зосереджуватися, щоб задовольняти очікування клієнтів та забезпечувати незмінно високу якість своєї роботи у світі, що постійно змінюється.

Мета Компанії – залучити та утримати найкращі та найяскравіші кадри, які поділяють її прагнення до забезпечення високої якості послуг. Компанія дотримується найвищих стандартів при працевлаштуванні випускників та досвідчених фахівців, узгоджуючи критерії відбору з Професійними вимогами PwC, завдяки чому відбір здійснюється не лише на підставі професійної підготовки – Компанія залучає найкращих фахівців на основі певних моделей поведінки та персональних якостей.

Компанія щорічно оцінює результати діяльності всіх своїх співробітників різних рівнів. Критерії, за якими оцінюються очікувані якості, компетенції та дотримання етичних принципів професійними співробітниками, визначається п'ятьма складовими Професійних вимог PwC та умовами щорічної атестації. Професійні вимоги PwC визначають поведінку та конкретні показники, які

очікуються від співробітників PwC на кожному рівні управління, що стосується ділових якостей, професійних та інших навичок.

На сьогодні кадрова стратегія спрямована на те, аби бути світовим лідером у сфері розвитку перспективних співробітників. (рис 2.2)

На рис 2.2 ми можемо побачити що 85% співробітників та партнерів прийняли участь у глобальному опитуванні персоналу. Це свідчить про значну увагу та зацікавленість співробітників у висловленні своїх думок та впровадженні покращень в організації. Це може бути індикатором високого рівня залученості персоналу та комунікаційної культури в компанії.

Дуже добре, що 89% респондентів вважають, що їхні керівники підтримують спільну роботу та заохочують принцип єдиної фірми, спрямованої на надання якісних послуг клієнтам. Це свідчить про наявність сприятливого та кооперативного робочого середовища, де працівники відчують підтримку та спроможність працювати разом для досягнення спільних цілей. Така позитивна оцінка керівництва може сприяти мотивації та підвищенню продуктивності колективу.

Звернувши увагу на результати перевірок контролю якості аудиту зовнішнім органом суспільного нагляду за аудиторською діяльністю в Україні. У 2021 році не проводилась жодна перевірка, що може свідчити про відсутність певних аудиторських ризиків або збалансованість в системі контролю якості. Проте, у 2020 році було здійснено повну кількість запланованих перевірок, із яких дві були визнані недотриманням регуляторних вимог. Це може вказувати на необхідність покращень у дотриманні процедур та стандартів аудиту, але важливо враховувати, що загальна кількість перевірок була обмеженою і можуть виникати ізольовані випадки недоліків.

Результати свідчать про відсутність коригувань у фінансовій звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес, через суттєві помилки. Це позитивний вказівник, оскільки свідчить про високу якість фінансового аудиту та надійність фінансової звітності цих підприємств. Також відсоток коригувань

фінансової звітності аудиторських клієнтів, яких допущено до організованих торгів, становить 0.0%, що також свідчить про високу якість та надійність фінансової звітності цих клієнтів.



Рисунок 2.2 – Моніторинг роботи співробітників [20-24]

Дотримуючись принципів різноманіття, компанія приймає на роботу кандидатів належної кваліфікації, які мають критичний підхід, допитливий склад розуму та демонструють мотивацію та високі моральні принципи.

Система управління якістю на підприємстві PwC CEE є важливим компонентом їхньої діяльності. Вона включає перевірку контролю якості, виявлення недоліків та впровадження заходів для поліпшення якості продукції або послуг. Контроль якості здійснюється в режимі реального часу, а на підприємстві працює спеціалізована група, яка виконує багато годин завдань з аудиту. Партнери та співробітники PwC також проходять навчання з аудиту для забезпечення своєї компетентності. Все це сприяє забезпеченню високої якості продукції та послуг на підприємстві (рис 2.3).

Система управління якістю на підприємстві

Загальна кількість годин, витрачених на перевірку контролю якості в РwC CEE
8 300 годин в регіоні CEE
82 годин в Україні
4 недоліки

Недоліки виявлені/недоліки виправлені/у процесі виправлення за результатами перевірок контролю якості.

Контроль якості у режимі реального часу

Кількість завдань з аудиту, включених до програми контролю якості у режимі реального часу

1 Завдань з аудиту

У тому числі понад 2 000 годин, витрачених повністю спеціалізованою групою

Аудиторське навчання у 2021 Середня кількість навчальних годин партнерів та співробітників		
49 онлайн	19 очно	68 всього
Всього навчальних годин 2997		

Кількість годин навчання з аудиту та бухгалтерського обліку

Кількість годин обов'язкового навчання з аудиту та бухгалтерського обліку в РwC щороку

Аудиторське навчання у 2020 Середня кількість навчальних годин партнерів та співробітників		
47 онлайн	50 очно	97 всього
Всього навчальних годин 1403		

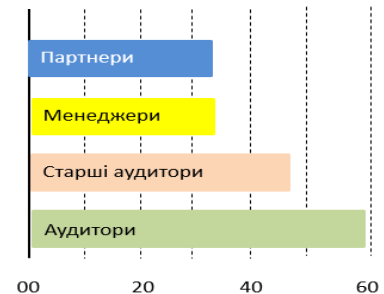


Рисунок 2.3 – Система підвищення якості персоналу компанії [20]

Стандарти прийняття на роботу передбачають проведення співбесіди за встановленим протоколом, у ході якої ставляться поведінкові запитання, розроблені на основі моделі професійних вимог РwC, оцінку академічної успішності, а також перевірку біографічних даних. «Новий світ - нові професійні навички» РwC інвестує у створення майбутнього. РwC реагує на очікування ринку і прагнемо надавати послуги своїм клієнтам за новими принципами, які більшою мірою спираються на використання цифрових технологій.

На Рис. 2.4 ми бачимо що кількість понаднормових годин зменшилася в 2021 році у порівнянні з 2020 роком для всіх категорій персоналу. Зокрема, спостерігається зниження у категоріях "Менеджери" і "Старші Аудитори".

Порівняєвши дані проектного управління - етапи аудиту і план-фактний аналіз годин, витрачених на аудиторські перевірки підприємств, які становлять суспільний інтерес, за 2021 і 2020 роки. Загальна тенденція, яку можна спостерігати, полягає в збільшенні кількості годин, витрачених на проектне управління - етапи аудиту, та план-фактного аналізу в 2021 році порівняно з 2020 роком.

Середньорічна кількість годин, відпрацьованих понад нормовані 40 годин на тиждень у розрізі категорій



Проектне управління - етапи аудиту (в тис. годин)

План-фактний аналіз годин, витрачених на аудиторські перевірки підприємств, які становлять суспільний інтерес

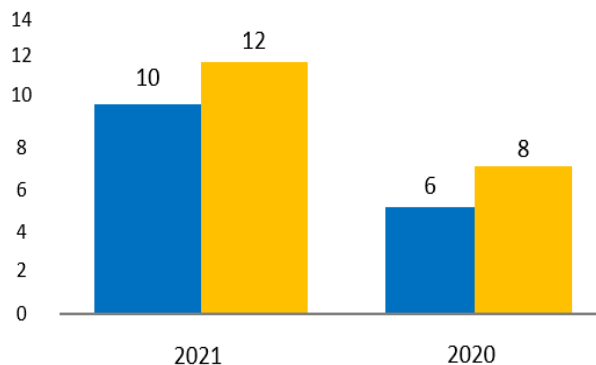


Рисунок 2.4 – Особливості графіку роботи фахівців компанії[20]

Ця стратегія складається з трьох елементів [21]:

- Підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій: надає своїм фахівцям індивідуально підібрані навчальні засоби для збільшення обсягу застосування цифрових рішень в аудиторських перевірках, в яких вони беруть участь, та формування у них підходу постійного вдосконалення та інновацій. Цифрові академії (Digital Academies) використовують провідне програмне забезпечення на ринку. Їх метою є формування, у першу чергу, трьох основних навичок: первинної обробки даних, автоматизації та створення інфографіки. Цей інструментарій покращує володіння цифровими технологіями фахівців фірми та надає кожному співробітнику персональну програму підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій. Цифрові акселератори (Digital Accelerators) є невід'ємним компонентом кожної проектної команди та призначені для застосування цифрових технологій в межах кожного аудиту та розробки нових цифрових рішень для фірми. (Табл.2.2)

Показники якості аудиту

- Середній показник утримання персоналу
- Робочі години, витрачені партнером та менеджером, по відношенню до загальної кількості робочих годин проекту

- Показник проектного управління/виконання етапів аудиту, наприклад, фактичне завантаження персоналу по відношенню до планового, а також фактичні робочі години по відношенню до планових станом на кінець періоду

Трудовий колектив

- Навички для суспільства (Skills for Society): Це потужна програма, метою якої є забезпечення розвитку фахівців з одночасною роботою на користь громад.

- Добробут та ефективна робота: Враховуючи темпи та обсяги змін, фірма спрямовує свої потужні ресурси на підтримку добробуту своїх співробітників.

Це впливає на відносне співвідношення годин, витрачених на проведення аудиту членами аудиторської команди. Табл.2.2

Таблиця 2.2 – Відносне співвідношення годин , витрачених на проведення аудиту членами аудиторської компанії [20-24]

Показник 1		Показник 2		2021		2020			2019	
Партнери	до	Менеджери	1	до	1	до	3	1	до	2
Менеджер	до	Персоналу	1	до	10	до	10	1	до	5
Партнери	до	Персоналу	1	до	10	до	31	1	до	7

RwC інвестує у безперервне підвищення якості аудиту за рахунок удосконалення та ефективного функціонування системи управління якістю.

На рис 2.5 представлені дані про плинність персоналу в компанії. Ми можемо побачити , що у 2021 році спостерігається зниження плинності кадрів у всіх категоріях персоналу порівняно з 2020 роком. Це вказує на більшу стабільність команди працівників у 2021 році.

Рівень завантаженості персоналу, залученого до аудиторських перевірок підприємств, які становлять суспільний інтерес, залишився стабільним на рівні 68% як у 2021, так і у 2020 році.

У 2021 році відсоток аудиторських годин, відпрацьованих Центрами прискореного виконання робіт, становить 7%. Цей показник не зазнав змін порівняно з 2020 роком.

Ці дані показують нам зміни та стабільність у деяких аспектах роботи та продуктивності персоналу PwC протягом років 2021 і 2020.

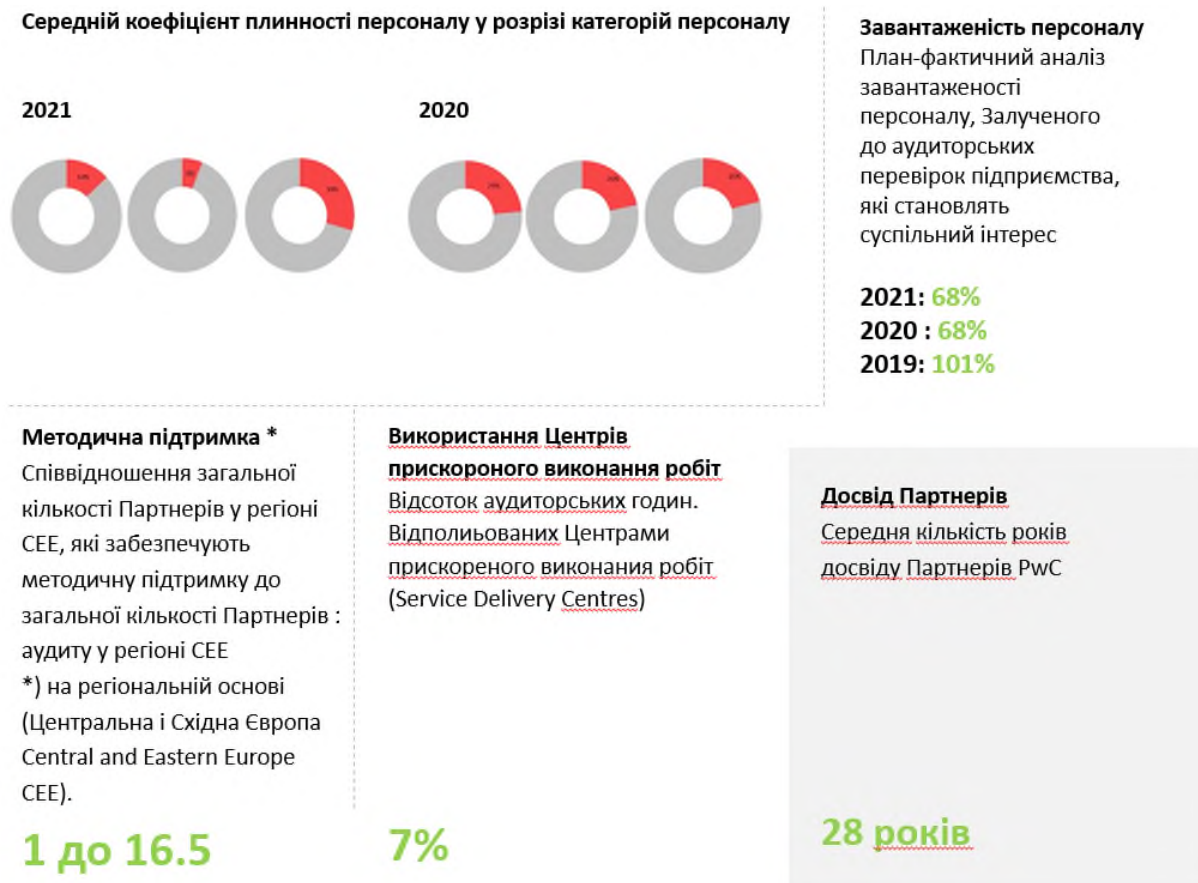


Рисунок 2.5 – Плинність персоналу [20-24]

У фокусі цієї системи знаходяться наступні ключові напрямки:

- Постійне зміцнення корпоративної культури забезпечення якості з метою сприяння Партнерам і співробітникам у дотриманні високих стандартів поведінки, яка відповідає прагненню до забезпечення високої якості аудиту;
- Комплексне використання показників якості аудиту (Assurance Quality Indicators – AQI) з метою прогнозування проблем, пов'язаних з якістю; контролю якості у режимі реального часу (Real Time Assurance – RTA) з метою

запобігання проблемам, пов'язаним з якістю; аналізу першопричин (Root Cause Analysis) із метою ефективного опрацювання результатів вирішення проблем, пов'язаних з якістю; і системи мотивації та відповідальності (Recognition and Accountability Framework – RAF) з метою розбудови стандартів поведінки, корпоративної культури та діяльності, націлених на забезпечення якості;

- Посилення фокусу на постійний моніторинг якості у режимі реального часу шляхом використання контролю якості у режимі реального часу та показників якості аудиту;

- Розробка плану впровадження з урахуванням прямих вимог, що містяться у нещодавно затверджених Радою з міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості стандартах управління якістю. При цьому не очікується, що пов'язані з Міжнародним стандартом управління якістю зміни матимуть значний вплив на систему управління якістю.(рис 2.6)

На основі вищевказаного компанія провадить навчання персоналу (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Навчання персоналу РwС у 2022 році, год/рік [20-24]

Система оцінювання якості персоналу компанії РwС зосереджена на загальній стратегії щодо забезпечення якості аудиторських послуг, досягнення якої передбачає наявність необхідних можливостей в організації Компанії та заохочення персоналу.

Загальна задача забезпечення якості складається з ряду дрібніших задач управління якістю, які враховуються при розробці та використанні системи управління якістю Компанії, що забезпечуватиме їх реалізацію.

Система внутрішнього управління якістю Компанії, на підставі якої Компанія надає аудиторські послуги, розроблена відповідно до Міжнародного стандарту контролю якості 1 – «Контроль якості для фірм, що виконують аудити та огляди фінансової звітності, а також інші завдання з надання впевненості і супутні послуги» (далі – «стандарт МСКЯ 1»), ухваленого Радою з Міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості, та вимог Закону.

Функціонування системи управління якістю компанії знаходиться у безпосередній взаємодії із процедурою оцінки результатів та ефективності праці, результати якої представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 надає оцінку результатів та ефективності праці компанії PwC у 2022 році з урахуванням показників кадрового резерву. Вона містить дані про дохідність компанії у мільйонах доларів . Також вказано кількість працівників у кадровому резерві , відсоток працівників відносно загальної кількості штату, а також кількість годин підготовки кадрів .

У порівнянні з роком 2021, у 2022 році компанія PwC зазнала невеликого зростання дохідності, з 17 029 млн. доларів у 2021 році до 17 073 млн. доларів у 2022 році. Крім того, кадровий резерв підприємства значно збільшився, з 81 369 осіб у 2021 році до 116 890 осіб у 2022 році. Також варто відзначити, що відсоток працівників у відношенні до загальної кількості штату зріс з 27,55% у 2021 році до 39,57% у 2022 році. Однак, кількість годин, витрачених на підготовку кадрів, зменшилась з 151 години у 2021 році до 360 годин у 2022 році, що може вказувати на зміну підходу до підготовки персоналу або інші фактори, що вплинули на процес навчання.

Таблиця 2.3 – Оцінка результатів та ефективності праці компанії PwC з урахуванням показників кадрового резерву у 2022 році [20-26]

Показник	Відділи				Всього, 2022р.	Всього, 2021р.	Всього, 2020р.
	Аудит	Консалтинг	Податки	ІТ-підтримка			
Дохідність, млн. \$	17 073	17 029	11 040	х	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

Стандарт МСКЯ 1 поширюється на компанії, які виконують аудити фінансової звітності, формують звіти щодо інвестиційних проектів та надають інші послуги з надання впевненості стосовно діяльності, результати якої повідомляються громадськості та яка таким чином становить суспільний інтерес.

Компанія діє в рамках регіональної групи PwC СЕЕ як інтегрована одиниця, до якої застосовуються спільні методологічні політики, та політики з управління ризиками та контролю якості. Стратегія із надання впевненості PwC СЕЕ та інші відповідні політики комплаєнсу координуються Лідером СЕЕ із надання впевненості, якого підтримує Провідна Група з Надання Впевненості («ПГНВ»).

ПГНВ включає в себе лідерів з питань, що стосуються Якості та Управління Ризиками, Головного Аудитора / Лідера з Трансформації та обраних Територіальних лідерів з надання впевненості (переважно з найбільших територій в рамках СЕЕ, в той же час представництво окремих

територій здійснюється призначеним Лідером з надання впевненості певного кластеру).

Аудиторська фірма усвідомлює важливість якості для Компанії, про що свідчать впроваджені структури та високий рівень співробітників, відповідальних за управління ризиками та якістю. Останній показник представлений у вигляді оцінки кадрового потенціалу компанії (табл. 2.4).

У таблиці 2.4 показана оцінка кадрового потенціалу ТОВ "PwC" у періоді з 2020 по 2022 роки. У таблиці наведені різні показники, такі як продуктивність праці, трудомісткість, плинність кадрів, витрати на відбір та професійний кваліфікаційний рівень.

Для кожного року (2020, 2021, 2022) вказані середні значення цих показників для різних відділів компанії, таких як аудит, консалтинг, податки та IT-підтримка.

Таблиця допомагає відстежувати зміни в кадровому потенціалі компанії протягом трьох років і виявляти тенденції щодо продуктивності, трудомісткості, плинності кадрів та інших аспектів управління персоналом.

Таблиця 2.4 – Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «PwC» у періоді з 2020 по 2022 роки [20-26]

Показник	Відділ				середнє значення 2022р.	середнє значення 2021р.	середнє значення 2020р.
	Аудит	Консалтинг	Податки	IT-підтримка			
Продуктивність праці (на 1 працівника) тис.\$/чол (нарік) *примітка2	146	209	200	x	185	143	153,6
Трудомісткість	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

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.

Загальний натуральний індекс продуктивності праці (індекс змінного складу) PwC, що обраховується за формулою : $I_n = B_1 - B_0$, де B_1 і B_0 – виробіток (продуктивність праці) за звітний (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 працівників використовується, як правило проводиться анкетне опитування робітників підприємства (підрозділу), за результатами обробки якого надається бальна оцінка тій чи іншій якісній характеристиці. (Табл.2.5)

Наразі існує портал, де наявні та колишні працівники виставляють бали за особливими критеріями (шкала від 1 до 10).

У табл. 2.5 надано огляд сильних і слабких сторін клімату та можливостей для працівників у компанії PwC. Вона може бути використана для аналізу та планування подальших дій для поліпшення робочих умов та задоволеності працівників.

Описані в табл. 2.5 недоліки, оцінені дуже високо, тому було проведено більш детальне ознайомлення з проблемами, завершивши можна зробити

висновок про пряму причетність до масштабного відтоку кадрів саме в силу даних причини.

Таблиця 2.5 – Оцінка клімату та можливостей для працівників у компанії РwС [20-26]

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

Аудиторська фірма дотримується фундаментальних принципів Ради з міжнародних стандартів етики для бухгалтерів (РМСЕБ), а саме:

а) Чесність – бути щирим та чесним в усіх професійних та ділових стосунках.

б) Об'єктивність – не допускати упередженості, конфлікту інтересів або неправомірного впливу з боку інших осіб на професійні або ділові судження.

с) Професійна компетентність та належна ретельність – підтримувати професійні знання та навички на рівні, необхідному для забезпечення отримання клієнтом чи роботодавцем компетентних, професійних послуг, що базуються на сучасних тенденціях практики, законодавстві та методиках, а також діяти сумлінно і відповідно до застосовних технічних та професійних стандартів.

д) Конфіденційність – поважати конфіденційність інформації, отриманої в результаті професійних та ділових стосунків, і тому не розголошувати таку інформацію третім сторонам без належного та спеціального дозволу, якщо немає юридичного чи професійного права або обов'язку розкривати її; не використовувати цю інформацію для особистої вигоди професійного бухгалтера або третіх сторін.

е) Професійна поведінка – дотримуватись відповідних стандартів, законів і нормативних актів та утримуватись від будь-яких дій, що можуть дискредитувати професію.

Крім того, стандарти Мережі PwC, які поширюються на всі компанії Мережі, включаючи Аудиторську фірму, охоплюють різноманітні сфери, зокрема питання етики та ділової поведінки, незалежності, протидії відмиванню грошей, протидії антимонопольним практикам, захист інформації, податки компанії та партнерів, санкції, внутрішній аудит та заборону інсайдерської торгівлі. Компанія дуже серйозно ставиться до дотримання зазначених етичних вимог, виконання яких не є для неї простою формальністю. Всі партнери та співробітники проходять регулярне навчання та оцінку, а також щорічно підтверджують виконання вимог у рамках навчання, що проводиться з метою забезпечення належного розуміння етичних вимог, згідно з якими працює Компанія.

Партнери та співробітники підтримують і виконують стандарти, розроблені Мережею PwC, а керівництво Аудиторської фірми здійснює моніторинг дотримання цих обов'язків. Аудиторська фірма запровадила Стандарти Мережі PwC, зокрема Кодекс корпоративної етики та пов'язані політики, у яких чітко описується поведінка, що очікується Компанією від своїх партнерів та інших професіоналів.

Етапи набору та оцінка персоналу викликають найбільше незручностей. Перша проблема полягає в неухильності від багатоваріантного 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.

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.

В розрізі статі кадровий потік відображено на рисунку 2.7.

На рис.2.7 показано, що в компанії PwC працевлаштовано 49.3% жінок та 50.7% чоловіків. У той же час, звільнено 47.3% жінок та 52.7% чоловіків. Такі дані вказують на те, що присутня невелика різниця у розподілі статей серед працівників компанії.



Рисунок 2.7 – Кадровий потік в розрізі статі, компанії PwC, станом на 2022 рік [20-26]

PwC CEE функціонує як інтегрована одиниця під управлінням регіональної команди лідерів. Стратегія із надання впевненості, управлінська команда та структура підзвітності координуються Лідером PwC CEE із надання впевненості, якого підтримує Регіональна група з надання впевненості (Regional Assurance Management Group - RAMG) – до її складу входять переважно Лідери із надання впевненості основних територій/підкластерів.

До розширеного складу RAMG входять лідери з питань, що стосуються якості та управління ризиками. Менеджмент усвідомлює важливість якості, про що свідчать впроваджені структури і високий посадовий рівень співробітників, відповідальних за управління ризиками та якістю.

Група лідерів з ризику та якості, яку очолює Лідер PwC CEE із надання впевненості, включає Лідера PwC CEE з питань якості та регуляторних питань, Партнера PwC CEE з управління ризиками, Головного аудитора PwC CEE та Головного бухгалтера PwC CEE. Ця група проводить регулярні засідання з метою узгодження ключових питань, які стосуються ризику та якості, впроваджує стратегію з питань ризику та якості та забезпечує постійну взаємодію з питань якості та ризику з практикою аудиту.

На регіональному рівні та на рівні країн Центральної та Східної Європи команди лідерів власним прикладом демонструють важливість високої якості аудиту/надання впевненості. Хоча зростання та ефективність завжди знаходяться в центрі уваги менеджменту компанії, ці задачі не є пріоритетнішими по відношенню до задач управління якістю та ризиками, на важливості яких наголошує керівництво. Навпаки, Керівництво та підзвітність Група лідерів із надання впевненості дає ясно зрозуміти, що якість та ефективність не є взаємовиключними.

Останні глобальні опитування персоналу PwC демонструють переважно високі результати у таких областях, як якість, персонал і корпоративна культура. Вони також вказують на область, яка вимагає від нас подальшого вдосконалення в частині робочого навантаження наших співробітників.

Менеджмент компанії активно працює над досягненням збалансованості робочого навантаження працівників. Крім того, щорічні перевірки портфелів проектних завдань Партнерів і Директорів дозволяють ефективно управляти вимогами, що висуваються до керівників завдань.

PwC продовжує приділяти увагу прискоренню процесів, що дозволяють рівномірніше розподіляти роботу протягом року та скоротити періоди максимального навантаження. Менеджмент проактивно реагує на результати

глобальних опитувань персоналу та постійно шукає способи покращити ситуацію з досягненням балансу між роботою та особистим життям наших співробітників, а також інші вдосконалені методи мотивації персоналу, які дозволяють підвищити коефіцієнт утримання кадрів.

Висновки до розділу 2

PwC (PricewaterhouseCoopers) є однією з провідних світових фірм, що надають послуги аудиту, податкового консалтингу, консалтингу з управління ризиками та фінансового консалтингу. Основні напрямки діяльності компанії PwC включають наступні:

1. Аудит: PwC здійснює незалежну перевірку фінансової звітності підприємств з метою забезпечення її достовірності та відповідності міжнародним стандартам.
2. Податковий консалтинг: Компанія надає клієнтам поради з питань оптимізації податкових стратегій, відповідності податковому законодавству, податкового планування та структуризації операцій.
3. Консалтинг з управління ризиками: PwC допомагає клієнтам управляти різноманітними видами ризиків, такими як фінансові, операційні, технологічні та ризики у сфері дотримання законодавства.
4. Фінансовий консалтинг: Компанія надає послуги з фінансового управління, стратегічного планування, фінансового аналізу та проектного фінансування.
5. Юридичні послуги: PwC надає клієнтам юридичні консультації з різних галузей права, включаючи корпоративне право, фінансове право, податкове право та інтелектуальну власність.

Крім того, PwC також займається дослідженнями, розробкою стратегій, впровадженням інноваційних рішень та іншими супутніми послугами, спрямованими на покращення ефективності та успішності бізнесу своїх

клієнтів. Компанія має глобальну мережу офісів та співробітників, що дозволяє їй обслуговувати клієнтів у багатьох країнах світу.

Персонал компанії PwC складається з висококваліфікованих професіоналів з різних галузей, таких як аудит, консалтинг, податковий консалтинг, юридичні послуги, фінанси та інші. Основні категорії працівників включають:

1. Аудитори: Аудитори виконують незалежний аудит фінансової звітності клієнтів PwC. Вони мають професійну кваліфікацію, аудиторський досвід і знання міжнародних стандартів фінансового звітування.

2. Консультанти: Консультанти PwC надають клієнтам поради та розробляють стратегії в різних сферах, включаючи управління ризиками, фінанси, операції, інформаційні технології та інше. Вони мають глибокі знання в своїй галузі та експертизу у вирішенні бізнес-проблем.

3. Податкові консультанти: Податкові консультанти PwC спеціалізуються на податковому плануванні, оптимізації податкових стратегій та дотриманні податкового законодавства. Вони мають глибокі знання податкового права та експертизу у різних податкових сферах.

4. Юристи: Юристи PwC надають клієнтам юридичні консультації з питань корпоративного права, фінансового права, податкового права, інтелектуальної власності та інших юридичних питань. Вони мають глибокі знання правових аспектів та досвід у вирішенні юридичних проблем.

Працівники PwC зазвичай мають високий рівень освіти та професійної кваліфікації, а також набули досвіду роботи в різних компаніях та проектах. Вони працюють в команді, співпрацюючи з клієнтами та колегами з різних дисциплін для досягнення бізнес-цілей та надання клієнтам високоякісних послуг.

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Впровадження зарубіжного досвіду підвищення якості персоналу підприємств

Діяльність аудиторських компаній у США передбачає перш за все такий вид основної діяльності як аудит фінансової звітності. Це одна з основних функцій аудиторських компаній. Аудиторська компанія перевіряє фінансові звіти, включаючи баланс, звіт про прибутки та звіт про готовність грошових коштів, щоб встановити їхню достовірність та відповідність правилам та стандартам, таким як Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) або International Financial Reporting Standards (IFRS) [28]

Наступним видом діяльності аудиторських компаній у США є податкові консультації та планування, де аудиторські компанії надають клієнтам послуги з податкового консультування, що включає визначення оптимальної стратегії оподаткування, планування податкових платежів, дотримання податкового законодавства та вирішення податкових питань [29].

У поле діяльності таких компаній входить також фінансовий аналіз та консалтинг. Аудиторські компанії США надають консалтингові послуги з фінансового аналізу, оцінки ризиків, управління фінансовими показниками та стратегічного планування. Це може включати розробку фінансових моделей, аналіз ефективності бізнес-процесів та рекомендації щодо поліпшення фінансової продуктивності.

Не залишається поза увагою і аудит внутрішнього контролю, де аудиторські компанії проводять аудит внутрішнього контролю підприємств, що включає оцінку ефективності систем контролю та рекомендації щодо вдосконалення.

Надають такі компанії і послуги у сфері регулювання та дотримання законодавства. Аудиторські компанії надають послуги з регулювання та

дотримання, включаючи внутрішні перевірки, виконання вимог законодавства та нормативних актів, а також підготовку звітів та декларацій для регуляторних органів.

Загалом, підприємствах США якість персоналу підвищують за допомогою різноманітних підходів та стратегій. Ось кілька широко використовуваних методів:

1. Професійне навчання та розвиток: Багато підприємств вкладають значні ресурси в навчання своїх працівників. Це може включати внутрішні тренінги, семінари, курси, вебінари або фінансування зовнішніх навчальних програм. Компанії часто співпрацюють з університетами або спеціалізованими навчальними закладами для забезпечення доступу до актуальних знань і навичок.

Підприємства можуть проводити внутрішні тренінги, де власні експерти та менеджери передають свої знання і навички іншим співробітникам. Наприклад, компанія Google організовує внутрішній навчальний центр під назвою "Google University", де співробітники можуть отримати доступ до широкого спектру курсів та тренінгів [30].

Водночас, з використанням технологій, таких як електронне навчання та онлайн-платформи, підприємства сприяють навчанню працівників віддалено. Наприклад, компанія Microsoft має власну платформу навчання Microsoft Learn, де співробітники можуть отримати доступ до безлічі курсів та ресурсів для розвитку своїх навичок у сфері технологій.

Багато підприємств співпрацюють з університетами та навчальними закладами для надання своїм працівникам можливості отримати додаткову освіту та кваліфікацію. Наприклад, компанія Apple співпрацює з деякими університетами для надання працівникам доступу до освітніх програм з фокусом на розробці програмного забезпечення та технологічних інноваціях [31].

2. Процес найму та підбору: Запевнення якості персоналу починається з ефективного процесу найму. Підприємства стараються залучити найкращих

кандидатів на посаду шляхом проведення ретельного відбору, включаючи інтерв'ю, оцінку компетенцій, психологічні тести та перевірку референцій.

3. Винагорода та мотивація: Підприємства використовують різні системи винагороди та мотивації для привернення, утримання та стимулювання персоналу. Це можуть бути фінансові бонуси, премії за результати, акції компанії, підвищення заробітної плати, корпоративні пакети соціальних послуг, можливості кар'єрного зростання та інші переваги.

4. Оцінка працівників: Багато підприємств використовують системи оцінки працівників для визначення їхньої продуктивності, потенціалу та розвитку. Це можуть бути щорічні огляди працівників, цілі та показники продуктивності, 360-градусні оцінки та системи фідбеку.

5. Створення сприятливої робочої атмосфери: Культура підприємства та робоча атмосфера мають велике значення для задоволення та мотивації працівників. Підприємства надають увагу комунікації, співпраці, розвитку командної роботи, впроваджують програми балансу роботи та особистого життя, сприяють розвитку лідерських навичок та культури постійного навчання.

Багато підприємств розвивають програми наставництва (Mentoring), де досвідчені співробітники виступають в якості наставників для нових або менш досвідчених працівників. Це дозволяє новим співробітникам отримати цінні поради, підтримку та навички від тих, хто вже має успішний досвід у компанії.

Підприємства можуть запроваджувати внутрішні програми розвитку, що передбачають посилену увагу до кар'єрного зростання та розвитку працівників. Це можуть бути програми менторства, ротаційні програми, внутрішні проекти або програми стажування, що допомагають працівникам розширити свої навички та отримати новий досвід.

Конкретні стратегії у США можуть відрізнятися залежно від галузі, розміру підприємства та його цілей.

Аудиторські компанії в Німеччині займаються подібними видами діяльності, як і в інших країнах. Однак, в Німеччині існують специфічні особливості, пов'язані з місцевим законодавством та регулюванням.

В Німеччині існує обов'язковий аудит фінансової звітності для багатьох підприємств, зокрема публічних акціонерних товариств (AG) та обмежених товариств з обмеженою відповідальністю (GmbH). Аудиторські компанії проводять аудит з метою підтвердження достовірності та відповідності фінансових звітів нормам, таким як Германські стандарти фінансової звітності (HGB) або Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS).

Відповідно до законодавства Європейського Союзу та Німеччини, аудиторські компанії проводять аудит банків, фінансових установ та інших фінансових інституцій. Це спрямовано на забезпечення стабільності та надійності фінансової системи.

Аудиторські компанії в Німеччині надають послуги з податкового консультування, які включають оптимізацію податкового планування, розробку податкових стратегій та дотримання податкових обов'язків згідно з галузевими нормами та законодавством.

Вони також надають консалтингові послуги з фінансового аналізу, фінансового управління, корпоративного фінансування та інших фінансових аспектів. Вони допомагають клієнтам управляти ризиками, вдосконалювати фінансові процеси та розвивати стратегічні фінансові плани.

Німецькі аудиторські компанії проводять аудит внутрішнього контролю та ризиків у підприємствах. Вони оцінюють ефективність систем внутрішнього контролю, ідентифікують ризики та розробляють рекомендації щодо їхнього управління.

У Німеччині існує кілька великих аудиторських компаній, які мають глобальний розмах і надають широкий спектр аудиторських та консалтингових послуг, зокрема:

1. PricewaterhouseCoopers (PwC): PwC є однією з найбільших аудиторських компаній у світі і має широку присутність в Німеччині. Вони

надають послуги з аудиту, консалтингу, податкового консультування та інших послуг у сфері фінансів та бізнесу.

2. Ernst & Young (EY): EY також є однією з провідних аудиторських компаній у Німеччині. Вони спеціалізуються на послугах з аудиту, консалтингу, податкового консультування та фінансового аналізу [32].

3. KPMG: KPMG є ще однією великою аудиторською компанією, яка працює в Німеччині. Вони надають послуги з аудиту, консалтингу, податкового планування та фінансового аналізу [33].

4. Deloitte: Deloitte є ще однією відомою аудиторською компанією, яка має присутність у Німеччині. Вони надають послуги з аудиту, консалтингу, податкового консультування та управління ризиками.

5. BDO: BDO є глобальною мережею аудиторських компаній, яка також працює в Німеччині. Вони спеціалізуються на послугах з аудиту, консалтингу та податкового планування.

Німецькі компанії приділяють велику увагу підвищенню якості свого персоналу, оскільки вони розуміють, що компетентний і мотивований персонал є ключовим фактором успіху бізнесу. Ось деякі приклади того, як німецькі компанії підвищують якість персоналу:

1. Професійна підготовка та навчання: Багато німецьких компаній інвестують у професійну підготовку та навчання свого персоналу. Вони можуть встановлювати внутрішні програми навчання, сприяти участі співробітників у зовнішніх тренінгах, семінарах та конференціях, а також надавати можливості для отримання стажу та додаткових кваліфікацій.

2. Розвиток кар'єри та планування: Німецькі компанії можуть мати структуровані системи розвитку кар'єри, включаючи програми наставництва, оцінку роботи та розміщення співробітників на ключових посадах. Вони можуть також сприяти розвитку особистих навичок та лідерських якостей через тренінги та спеціалізовані програми.

3. Культура внутрішнього співробітництва: Багато німецьких компаній прагнуть створити сприятливу культуру внутрішнього

співробітництва, де співробітники відчують підтримку, співпрацю та взаємодію. Вони можуть організовувати командні будівництва, спільні заходи та проекти, що сприяють співпраці та створюють сприятливу робочу атмосферу.

4. Системи оцінки та фідбеку: Німецькі компанії можуть використовувати системи оцінки та фідбеку для оцінки продуктивності та потенціалу своїх співробітників. Це дозволяє ідентифікувати сильні сторони та слабкі місця, визначати потреби у навчанні та розвитку, а також встановлювати цілі та спільно розробляти плани дій.

5. Баланс роботи та життя: Німецькі компанії також звертають увагу на баланс роботи та життя своїх співробітників. Вони можуть надавати гнучкі графіки роботи, дистанційну роботу та підтримувати програми для підтримки здоров'я та благополуччя співробітників.

«На відміну від інших країн ЄС, усі компанії Великобританії без винятку повинні надавати свої річні звіти для перевірки аудиторам. Основним законодавчим актом, який вимагає проведення аудиту у Великобританії, є Акт про компанії 1985 року. Аудитор призначається власниками компанії» [34].

Процедура аудиту компанії в Великобританії включає ряд особливостей, які регулюються законодавством та стандартами аудиту. Ось деякі особливості процедури аудиту в Великобританії. Аудиторські компанії в Великобританії повинні дотримуватись стандартів аудиту, таких як Міжнародні стандарти аудиту (International Standards on Auditing, ISA) або Британські стандарти аудиту (UK Auditing Standards). Ці стандарти визначають процес аудиту, вимоги до незалежності аудиторів, збір і аналіз доказів та інші аспекти аудиторської діяльності.

Аудиторську діяльність в Великобританії регулює Фінансова звітність та аудиторське відомство (Financial Reporting Council, FRC). FRC встановлює стандарти аудиту, контролює дотримання етичних норм та проводить нагляд за роботою аудиторських компаній.

Після завершення аудиту, аудитори складають аудиторський звіт, який містить їхні висновки та рекомендації щодо фінансової звітності компанії. Звіт надсилається акціонерам та іншим зацікавленим сторонам і може мати вплив на довіру до фінансової звітності компанії.

Аудиторські компанії повинні дотримуватись строгих вимог до незалежності. Це означає, що аудитори не повинні мати фінансових або особистих інтересів, які можуть вплинути на їх об'єктивність та незалежність при здійсненні процедури аудиту.

Яскравими прикладами програм розвитку персоналу, у тому числі і компанії PwC, у Великобританії є [35]:

- Unilever: Компанія Unilever запустила програму "Unilever Future Leaders Programme", яка надає молодим випускникам можливість отримати професійний досвід у різних підрозділах компанії. Ця програма надає тренінги, менторство та можливості для кар'єрного зростання.
- British Airways: British Airways пропонує програму "Graduate Management Programme", яка спрямована на розвиток молодих випускників в сфері менеджменту авіакомпанії. Ця програма включає різні ротаційні посади, тренінги та менторство.
- PwC: PwC впровадила програму "PwC Professional", яка надає можливості для професійного розвитку співробітників через навчання, тренінги та особистісний розвиток. Компанія також має власний центр навчання - PwC's Academy, який пропонує широкий спектр навчальних програм.
- Tesco: Tesco має програму "Tesco Academy", яка надає навчальні та розвиткові можливості для своїх співробітників на різних рівнях. Ця програма включає тренінги, онлайн-курси, лідерські програми та підтримку особистого розвитку.
- GlaxoSmithKline (GSK): GSK запускає програму "GSK Future Leaders Programme", яка спрямована на розвиток молодих талантів у галузі фармацевтики. Ця програма надає можливості для роботи в різних підрозділах компанії, тренінги та менторство.

Ці приклади демонструють зусилля британських компаній для розвитку свого персоналу через різноманітні програми та ініціативи. Кожна програма спрямована на надання знань, навичок та можливостей для кар'єрного зростання своїм співробітникам.

На території Японії є кілька відомих аудиторських компаній:

1. PricewaterhouseCoopers (PwC) Japan: PwC є однією з найбільших аудиторських компаній у світі і має присутність в Японії. Вони надають послуги аудиту, консалтингу та фінансового аналізу компаніям різних секторів.
2. Deloitte Japan: Deloitte також є великою аудиторською компанією, що працює в Японії. Вони надають послуги аудиту, консалтингу та фінансового аналізу клієнтам у різних галузях, включаючи фінанси, технології та медіа.
3. Ernst & Young ShinNihon LLC: Ernst & Young (EY) також працює в Японії через своє підрозділення ShinNihon LLC. Вони надають послуги аудиту, консалтингу та фінансового аналізу японським компаніям різних розмірів.
4. KPMG AZSA LLC: KPMG AZSA є спільним підприємством між KPMG та AZSA & Co. Вони спеціалізуються на послугах аудиту, консалтингу та фінансового аналізу для японських і міжнародних клієнтів.
5. Grant Thornton Taiyo LLC: Grant Thornton Taiyo є частиною Grant Thornton International і надає послуги аудиту, консалтингу та фінансового аналізу в Японії. Вони спеціалізуються на обслуговуванні середніх компаній.

Ось декілька прикладів японських компаній, які мають відомі програми розвитку персоналу [36]:

1. Toyota: Компанія Toyota має програму "Toyota Talent Development" (TTD), яка спрямована на розвиток талановитих співробітників і лідерів. Програма включає тренінги, менторство, ротаційні програми та можливості для кар'єрного зростання.
2. Sony: Sony запусиває програму "Sony Global Talent Development Program", яка надає можливості для розвитку талановитих співробітників на міжнародному рівні. Ця програма включає тренінги, проекти, менторство та можливості для міжнародної мобільності.

3. Rakuten: Rakuten, японська електронна комерційна компанія, пропонує програму "Rakuten Global Management Program" (RGMP) для розвитку міжнародних лідерів. Ця програма включає навчальні модулі, проекти та можливості для роботи в різних країнах.

4. Mitsubishi Corporation: Mitsubishi Corporation має програму "Mitsubishi Global Leadership Program" для розвитку глобальних лідерів. Ця програма включає тренінги, менторство, ротаційні програми та можливості для роботи в різних ділових галузях.

5. Fast Retailing (Uniqlo): Fast Retailing, власник бренду Uniqlo, пропонує "Uniqlo Manager Candidate Program" для розвитку майбутніх керівників компанії. Ця програма включає навчальні модулі, практичну роботу та можливості для кар'єрного зростання.

Ці приклади демонструють, як японські компанії розвивають свій персонал через програми розвитку та навчання. Кожна програма спрямована на розширення навичок, знань та лідерських якостей своїх співробітників.

Таким чином, зарубіжні підприємства використовують різні стратегії та підходи для підвищення якості свого персоналу, зокрема компанія Google відома своїми інноваційними підходами до розвитку персоналу. Менеджмент компанії пропонує широкий спектр навчальних програм та програм розвитку корпоративної культури постійного навчання. Компанія надає співробітникам можливість проводити час на проектах, які вони самі обирають, та вкладати ресурси у свій професійний розвиток.

Toyota відома своїм підходом до навчання та розвитку персоналу, відомим як Toyota Production System (TPS). Вони акцентуються на практичному навчанні, розумінні процесів виробництва та розвитку вмінь самоуправління. Компанія активно впроваджує менторські програми та сприяє внутрішньому зростанню своїх співробітників.

Zappos, онлайн-роздрібна компанія, відома своїм підходом до культури організації та розвитку персоналу. Вони акцентуються на побудові позитивного

та сприяючого середовища роботи, пропонуючи навчальні програми, сесії менторства та стимулюючі бонуси для працівників.

Virgin Group відома своїм підходом до створення вдосконаленого робочого середовища. Менеджмент компанії ставить акцент на розвиток лідерських якостей у своїх працівників, надаючи тренінги, курси та можливості для розвитку навичок управління.

Siemens відома своїми програмами навчання та розвитку персоналу. Менеджмент пропонує широкий спектр навчальних можливостей, включаючи тренінги, семінари, менторство та програми обміну. Siemens також активно використовує технології e-learning для забезпечення доступу до навчання в будь-який час та місце.

Ці приклади показують, що підприємства використовують різноманітні підходи для підвищення якості персоналу. Вони надають пріоритет навчанню, розвитку навичок та створенню сприятливого середовища для зростання працівників.

Досвід зарубіжних компаній може стати корисним для підвищення якості персоналу на українських підприємствах. Так, впровадження системи професійного розвитку, менторства та тренінгів може допомогти працівникам отримувати необхідні навички і знання для свого зростання. Наприклад, програми стажування та обміну зарубіжними компаніями можуть допомогти працівникам засвоїти передовий досвід.

Активне використання інструментів для оцінки особистих навичок та потенціалу працівників може сприяти виявленню їх сильних сторін і розвитку слабких. Наприклад, впровадження системи 360-градусного зворотного зв'язку дозволить працівникам отримувати зрілу оцінку своєї роботи від керівників, колег і підлеглих.

Формування програми розвитку лідерів та налагодження системи підтримки та навчання майбутніх керівників можуть сприяти виростанню внутрішніх лідерів українських підприємств.

Приділення уваги формуванню корпоративної культури, яка сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, може стати ключовим фактором успіху. Це може включати створення сприятливого робочого середовища, підтримку балансу роботи та особистого життя, а також стимулювання творчого мислення та інновацій.

Застосування сучасних технологій, таких як онлайн-навчання, віртуальна реальність та штучний інтелект, може полегшити доступ до навчання та забезпечити більш ефективний розвиток персоналу.

Впровадження цих елементів із зарубіжного досвіду може допомогти українським підприємствам підвищити якість свого персоналу та стати конкурентоспроможнішими на міжнародному ринку.

3.2 Шляхи підвищення ефективності оцінювання якості персоналу підприємства ТОВ АФ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС (Аудит)»

Компанія організує різноманітні заходи, такі як заняття, спеціальні семінари та зустрічі, щоб обговорювати різні питання, включаючи вимоги українського законодавства. Крім того, у компанії є навчальна програма, спрямована на розвиток нетехнічних (ділових) навичок, яка використовує комбіновані методи навчання, включаючи онлайн та відживлене навчання. Цю програму організовує місцева група з розвитку та навчання (L&D) за допомогою методичних рекомендацій та матеріалів, наданих Мережею PwC. Як вже зазначалося, всі аудитори Компанії беруть участь у програмах постійного навчання. (табл.3.1)

У PwC була впроваджена програма навчання та освіти для спеціалістів, які надають аудиторські послуги. Ця програма визначає обов'язкові курси для різних спеціалістів і здійснює контроль за їх участю. Відділ освіти та навчання Компанії відповідає за забезпечення участі співробітників та партнерів у навчальних заходах (табл. 3.1).

У табл.3.1 представлені інвестиції компанії у навчання своїх співробітників протягом періоду з 2020 по 2021 роки. Таблиця містить інформацію про кількість навчальних годин, витрачених на аудиторське навчання, а також розподіл навчання між онлайн та очними формами.

У ній можемо спостерігати що інвестиції в навчання зросли. Було проведено 47 годин аудиторського навчання та 50 годин очного навчання, загальна кількість навчальних годин склала 97. Всього на навчання співробітників у 2021 році було витрачено 2997 годин.

Ця таблиця дозволяє візуалізувати тенденцію зростання інвестицій у навчання співробітників компанії протягом розглянутого періоду

Таблиця 3.1 – Інвестиції у навчання співробітників компанії [20-25]

Роки навчання співробітників	Аудиторське навчання			Всього навчальних годин
	Онлайн	Очно	Всього	
2020	49	19	68	1403
2021	47	50	97	2997

Інвестиції в персонал є важливими для успіху та стійкого розвитку підприємства. Вони мають значущу роль у різних аспектах діяльності підприємства. Ось деякі з найважливіших ролей інвестицій в персонал:

1. Розвиток навичок та компетенцій. Інвестиції в персонал дозволяють підприємствам надавати навчання та тренінги, які покращують навички та компетенції працівників. Це сприяє підвищенню професійного рівня персоналу, зміцненню експертизи та покращенню якості виконаної роботи.

2. Підвищення продуктивності. Інвестиції в персонал, такі як навчання, розвиток та використання новітніх інструментів та технологій, можуть значно підвищити продуктивність працівників. Це допомагає збільшити виробничі потужності підприємства та забезпечує досягнення кращих результатів.

3. Залучення та збереження талановитого персоналу. Інвестиції в персонал демонструють зобов'язання підприємства до розвитку своїх співробітників. Це привертає талановитих фахівців та допомагає утримувати їх на довгостроковій основі. Також, інвестиції у розвиток персоналу сприяють побудові позитивної корпоративної культури та підвищенню задоволеності працівників.

4. Інновації та конкурентоспроможність. Інвестиції в персонал стимулюють створення інноваційних та творчих середовищ, що сприяє виникненню нових ідей, удосконаленню процесів та продуктів. Це дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними на ринку та адаптуватися до змінних умов.

5. Розвиток лідерства та кадрового потенціалу. Інвестиції в персонал сприяють розвитку лідерських якостей та кадрового потенціалу. Вони допомагають виявляти та підтримувати талановитих лідерів всередині організації, що забезпечує стабільне керівництво та прийняття стратегічних рішень.

Інвестиції в персонал є важливим фактором для досягнення успіху підприємства в довгостроковій перспективі. Вони сприяють розвитку людського капіталу, створенню конкурентних переваг та підвищенню ефективності організації.

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

Проведемо оцінку ефективності зробленої інвестиції за допомогою показників:

1. Чиста теперішня вартість (ЧТВ).

Показник чистої теперішньої вартості (англ. Net Present Value, NPV) є фінансовим показником, який використовується для оцінки прибутковості інвестиційного проекту. Він враховує часову цінність грошей, що означає, що

гроші, отримані або витрачені у майбутньому, мають меншу вартість, ніж гроші, які отримані або витрачені сьогодні.

Показник чистої теперішньої вартості визначається шляхом віднімання суми витрат на інвестиційний проект від суми його очікуваних грошових потоків, скоригованих на їхню теперішню вартість. Якщо NPV позитивний, це означає, що проект генерує більше грошей, ніж було вкладено, і він може бути вигідним. В іншому випадку, якщо NPV від'ємний, проект може не бути економічно доцільним.

Для розрахунку показника чистої теперішньої вартості потрібно враховувати такі елементи:

1. Очікувані грошові потоки: Це дохід або витрати, які очікуються внаслідок реалізації проекту протягом його тривалості. Грошові потоки мають бути виміряні у певних періодах часу.
2. Ставка дисконтування: Це процентна ставка, яка використовується для врахування часової цінності грошей. Вона відображає ризик та альтернативні варіанти інвестування коштів.
3. Тривалість проекту: Це період часу, протягом якого очікується отримання грошових потоків внаслідок проекту.

Розрахунок показника чистої теперішньої вартості дозволяє оцінити, чи є проект фінансово вигідним і чи варто вкладати в нього ресурси. Якщо NPV позитивний, проект може бути рекомендований для реалізації, оскільки він очікується принести прибуток, що перевищує витрати і враховує часову цінність грошей.

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.

2. Індекс рентабельності інвестицій (I_R).

Індекс рентабельності інвестицій (ІРІ) є показником, що використовується для оцінки ефективності інвестиційного проєкту. Його також часто називають показником прибутковості інвестицій (ППІ) або показником доходності.

ІРІ вимірює співвідношення між вкладеними коштами в проєкт і отриманими з нього доходами. Він виражається у відсотках або у співвідношенні коштів виручки до коштів вкладених у проєкт. ІРІ допомагає визначити, чи будуть інвестиції доцільними з фінансової точки зору.

Формула для розрахунку ІРІ на основі коштів вкладених і отриманих доходів: $ІРІ = (\text{Доходи} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} * 100$

У цій формулі "Доходи" - це сума коштів, отриманих від проєкту, "Витрати" - сума коштів, вкладених у проєкт.

Якщо ІРІ більше 0%, це означає, що проєкт приносить більше прибутку, ніж коштує, і він може бути вважатися рентабельним. Чим вище значення ІРІ, тим більш ефективним вважається проєкт.

ІРІ може бути використаний як інструмент прийняття рішень щодо інвестування, порівняння різних інвестиційних проєктів або оцінки

рентабельності підприємства в цілому. Проте, варто враховувати, що ІРІ має свої обмеження, і для повноцінної оцінки інвестиційного проекту може бути необхідно використовувати інші методи та показники.

Використовуючи дані таблиці 3.2 розрахуємо показник індексу рентабельності:

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

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

Термін окупності (Ток) – це час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів.

Показник терміну окупності інвестицій (або період окупності) є важливим показником при оцінці рентабельності інвестиційного проекту. Він вказує на час, необхідний для повного повернення вкладених коштів з отриманих від проекту прибутків.

Зазвичай термін окупності вимірюється у роках і розраховується за допомогою наступної формули:

$$\text{Термін окупності} = \text{Витрати} / \text{Щорічний прибуток}$$

У цій формулі "Витрати" – це сума коштів, вкладених у проект, а "Щорічний прибуток" – це середньорічний прибуток, отриманий від проекту.

Роль показника терміну окупності полягає в наступному:

1. Оцінка ризиків: Показник терміну окупності дозволяє оцінити, наскільки швидко можна повернути вкладені кошти. Чим коротший термін окупності, тим менше часу існує для виникнення ризиків, що можуть вплинути на рентабельність проекту.

2. Порівняння проектів: Показник терміну окупності дозволяє порівнювати різні інвестиційні проекти та визначати їх ефективність. Проекти з коротшим терміном окупності зазвичай вважаються більш привабливими, оскільки вони дозволяють швидше повернути вкладені кошти і почати отримувати чистий прибуток.

3. Планування інвестицій: Показник терміну окупності допомагає визначити оптимальний горизонт інвестиційного проекту. Він може служити основою для прийняття рішень щодо вкладення коштів та визначення термінів відновлення інвестицій.

4. Ресурсне планування: Термін окупності також враховується при плануванні використання ресурсів. Для довгострокових проектів, що мають довгий термін окупності, може бути необхідно більше ресурсів, щоб підтримувати проект до його окупності.

Враховуючи показник терміну окупності, інвестори можуть зробити більш обґрунтоване рішення щодо вкладення коштів у проект, оцінити рентабельність та ризики, пов'язані з ним.

Проте, варто пам'ятати, що показник терміну окупності має свої обмеження і слід враховувати його разом з іншими факторами при прийнятті рішень щодо інвестування, зокрема:

1. Не враховує часову структуру грошових потоків. Показник терміну окупності не враховує точний графік грошових потоків, а лише дає загальне уявлення про термін повернення вкладених коштів. Він не враховує, коли саме відбуваються витрати та доходи, що може призвести до неповної картини щодо рентабельності проекту.

2. Не враховує вартість грошового потоку в часі. Показник терміну окупності не враховує часову вартість грошей. Він припускає, що всі гроші отримуються і витрачаються без змін в часі. Однак, в реальності, гроші, отримані у майбутньому, мають меншу вартість, ніж гроші в сучасний момент. Це може призвести до недооцінки реальної рентабельності проекту.

3. Не враховує ризики. Показник терміну окупності не враховує ризики, пов'язані з проектом. Він припускає, що прибутки будуть згенеровані відповідно до плану, а витрати будуть стабільними. Однак, реальні проекти піддаються різним ризикам, таким як зміни в економічних умовах, конкуренція, зміни регуляторного середовища тощо. Термін окупності не враховує ці ризики, тому важливо провести додатковий аналіз для оцінки ризиків проекту.

4. Не враховує інші фактори рішень. Показник терміну окупності сам по собі не враховує інші фактори, які можуть впливати на рентабельність та вибір інвестиційного проекту. Наприклад, він не враховує стратегічні чи маркетингові фактори, а також інші аспекти, такі як соціальний вплив або екологічні наслідки.

Враховуючи ці обмеження, рекомендується використовувати показник терміну окупності разом з іншими фінансовими та нефінансовими показниками, а також проводити детальну аналітику ризиків та оцінку інших факторів прийняття рішень.

Врахування фактора часу при розрахунку терміну окупності вимагає дисконтування грошових потоків за ставкою дисконту.

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

Таблиця 3.3 – Розрахункові дані терміну окупності інвестицій у персонал

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

Для $DT_{ок}$: $391\,467 \cdot 52 / 4\,902\,396 = 4$ 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 "РwC", то досягнемо економічного росту підприємства у вигляді приросту прибутку.

В подальшому для менеджменту компанії важливо усвідомити, для того щоб підвищити ефективність оцінювання якості персоналу на підприємстві, доцільно враховувати наступні практики та стратегії, зокрема:

1. Чіткі та об'єктивні критерії оцінювання. Необхідно визначити конкретні критерії, які відображають вимоги та очікування для кожної посади. Це допоможе забезпечити об'єктивність та узгодженість у процесі оцінювання.

2. Використання різноманітних методів оцінювання. Менеджменту доцільно розглянути використання різних методів оцінювання, таких як самооцінка, оцінка керівника, 360-градусна зворотна оцінка, об'єктивні показники продуктивності тощо. Комбінація різних методів дозволить отримати більш повне та об'єктивне уявлення про роботу персоналу.

3. Необхідно забезпечити регулярність оцінювання. Тобто встановити регулярний графік проведення оцінювань, щоб вони відбувалися на постійній основі. Це сприятиме систематичному відстеженню прогресу та розвитку працівників.

4. Навчання та надання підтримки оцінювальним процесам. Тобто менеджмент компанії повинен забезпечувати навчання керівників та працівників щодо методів оцінювання, проведення зворотного зв'язку та розробки планів розвитку співробітника. Додаткова підтримка і навички допоможуть поліпшити якість оцінювання.

5. Забезпечення відкритої комунікації. Менеджмент повинен сприяти відкритій та двосторонній комунікації між керівниками та працівниками. Зворотний зв'язок повинен бути конструктивним, а співробітники мають мати можливість обговорити свої погляди, проблеми та пропозиції.

6. Використання результатів оцінювання для прийняття рішень. Результати оцінювання повинні мати практичне застосування. Доцільно їх

використати для прийняття рішень щодо розвитку, мотивації, навчання та розподілу завдань працівників.

7. Постійне вдосконалення процесу оцінювання. Доцільно регулярно оцінювати та аналізувати ефективність процесу оцінювання. Впровадження необхідних змін та вдосконалень на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку.

Важливо пам'ятати, що ефективне оцінювання персоналу - це процес, який потребує системності, об'єктивності та підтримки всіх зацікавлених сторін.

Висновок до розділу 3

Ефективність оцінювання якості персоналу відноситься до процесу визначення та вимірювання продуктивності та ефективності працівників в організації. Це систематична оцінка працівників з метою визначення їхніх сильних і слабких сторін, виявлення можливостей для покращення та прийняття рішень, пов'язаних з управлінням персоналом.

Оцінювання якості персоналу може бути проведений за допомогою різноманітних методів і інструментів, таких як:

1. Оцінювання результатів роботи: Вимірювання досягнень працівника на основі конкретних цілей, метрик чи ключових показників продуктивності. Наприклад, можуть використовуватися кількість виконаних завдань, обсяг продукції, якість роботи або задоволення клієнтів.

2. 360-градусне оцінювання: Збирання повідомлень про працівника з боку його керівника, підлеглих, колег та інших зацікавлених сторін. Цей метод надає більш повну картину про виконання роботи працівником, оскільки оцінка отримується з різних джерел.

3. Самооцінювання: Процес, у якому працівник самостійно оцінює свою продуктивність, компетентності та досягнення. Це може здійснюватися за

допомогою анкет або структурованих питань, що стимулюють самоаналіз та рефлексію.

4. Порівняння з іншими працівниками: Процес, у якому працівники порівнюються між собою на основі їхніх результатів або компетенцій. Цей підхід може використовувати рейтингові шкали, ранжування або групування працівників за рівнем продуктивності.

Ефективність оцінювання якості персоналу визначається його здатністю надати об'єктивну, конструктивну та цінну інформацію про працівників. Він повинен бути чесним, справедливим, заснованим на конкретних фактах та міркуваннях, а також відповідати стратегічним цілям організації. Крім того, важливо мати систему зворотного зв'язку та планування розвитку, яка допоможе використати результати оцінювання для покращення роботи працівників та досягнення більшої продуктивності організації в цілому.

ВИСНОВКИ

Ключову роль у проведенні високоякісних аудиторських перевірок відіграють кваліфіковані співробітники багатoproфільної практики, які вміло застосовують широкий спектр власних фахових навичок у різних галузях та областях спеціалізації. З цієї причини компанія постійно приділяємо особливу увагу нашій меті та цінностям у частині професійної етики і незалежності.

Компанія продовжує інвестувати у безперервний професійний та особистісний розвиток співробітників завдяки комплексним програмам навчання та підвищення кваліфікації.

Компанії PwC вживає заходів для мобілізації зусиль і ресурсів нашого бізнесу, націлених на неухильне забезпечення високої якості аудиту як наше пріоритетне завдання.

Компанії PwC, як фірма, постійно інвестує в інновації та новітні технології, які сприяють ефективному наданню послуг, із метою успішного вирішення задач аудиту в цифрову епоху та підвищення якості аудиторських послуг. У комплексі, ці заходи є відображенням суттєвої трансформації аудиторського бізнесу та основою максимальної орієнтованості на якість аудиту та обов'язок працювати в інтересах суспільства.

Компанії PwC функціонує у безпрецедентних умовах війни, яку веде росія проти України. Вся мережа PwC енергійно відгукнулася на гуманітарну кризу, якої зазнає народ України, та вживає всіх необхідних заходів для підтримки наших працівників та їхніх родин.

PwC у регіоні Центральної та Східної Європи оперативно організувала кампанію зі збору коштів для надання підтримки співробітникам, які стали переміщеними особами чи дотепер намагаються знайти безпечніші варіанти для переселення, у тому числі за межі України.

Компанії PwC допомагає колегам, які побажали переїхати, переселитися у безпечніші місця в Україні або за кордон, і забезпечили їх тимчасовим житлом і фінансовою підтримкою. PwC Україна і окремі працівники PwC Україна

надають підтримку мобілізованим співробітникам РwC. Попри всі труднощі, після короткої перерви компанія поновила роботу тією мірою, якою це можливо, і продовжує надавати послуги клієнтам, виконуючи свої зобов'язання проводити високоякісний аудит. Після лютого 2022 року компанія випускає аудиторські звіти з урахуванням зобов'язань клієнтів щодо зовнішньої звітності, які не були відтерміновані.

Компанії РwC завжди поруч із клієнтами та всіляко підтримує їх у ці складні часи. Компанії РwC готує звітність за фінансовий рік відповідно до вимог Статті 37 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність».

В процесі дослідження, з'ясовано, що для підвищення ефективності оцінювання якості персоналу компанії РwC на підприємстві можна виконати кілька кроків, серед яких:

1. Встановлення чітких цілей та очікувань. Тобто, важливо визначити конкретні цілі та очікування щодо роботи персоналу, що допоможе узгодити оцінювання зі стратегічними цілями діяльності компанії.

2. Необхідно використовувати об'єктивні критерії, тобто розробити об'єктивні критерії оцінювання, які відображають ключові аспекти роботи кожного працівника. Це можуть бути метрики продуктивності, якості роботи, навички, результати проектів тощо.

3. Необхідно залучати багато джерел інформації, тобто збирати зворотний зв'язок та оцінки не тільки від безпосередніх керівників, але й від колег, підлеглих та зовнішніх зацікавлених сторін. Це дозволить отримати ширший обсяг інформації щодо роботи окремого працівника.

4. Формування неперервного процесу зворотного зв'язку, тобто необхідно забезпечити систематичний процес надання зворотного зв'язку співробітникам, де вони можуть обговорювати свої успіхи, проблеми та можливості для покращення. Важливо, щоб цей процес був двостороннім і сприяв зростанню та розвитку співробітників.

5. Надавати можливості для навчання та розвитку, тобто необхідно розробити програму навчання та розвитку для співробітників, яка сприяє їхньому професійному росту. Це не тільки покращить навички та компетенції персоналу, але й позитивно вплине на загальну продуктивність.

6. Доцільно використовувати технології, тобто розглянути можливості використання технологій, таких як програмне забезпечення для управління оцінками та продуктивністю співробітників. Вони можуть спростити процес збору та аналізу даних, а також забезпечити більш ефективне ведення документації.

7. Необхідно сформувати систему нагородження та мотивації, яка стимулює досягнення високих результатів. Це може включати бонусну систему, пошани та можливості просування по службі.

Доцільно періодично переглядати процес оцінювання, щоб виявити потенційні проблеми та покращити його. Світ бізнесу постійно змінюється, тому важливо адаптувати оцінювання персоналу до нових вимог та потреб

Загалом, ефективне оцінювання якості персоналу вимагає чіткої орієнтації на цілі та стандарти, об'єктивності, неперервного зворотного зв'язку та підтримки розвитку співробітників компанії PwC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021. 108 с.
2. Економіка підприємства: Навчальний посібник. С.М. Рогащ, Н.М. Суліма, Л.М. Степасюк та ін. 2-ге вид. К. : «ЦП «КОМПРИНТ»». 2018. 392 с.
3. Мурашко О. В., Думенков В. В. Формування і розподіл прибутку на підприємстві. Науковий вісник УМО «ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ».
4. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Київ 2022. 275 с.
5. Юськів Н., Прохоровська С. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Тернопільський національний економічний університет. Факультет економіки та управління. Тернопіль: 2017. 16 с.
6. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
7. Павленчик А. О. Структура управління організацією. Лекція з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій»; Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського – Львів, 2020. 114 с.
8. 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.
9. Захаров О.І. Вплив чинників внутрішнього середовища на систему економічної безпеки підприємства. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2020. 9 с.
10. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей; кол. авторів: А. Василюк, М. Дей, В. Базелюк (та ін.]; НАПН України, Університет менеджменту освіти. Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с.

11. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

12. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». 2015. 232 с.

13. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.

14. Оцінювання персоналу підприємств сфери послуг: теоретико-методичний підхід. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf>

15. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 19. 2018. С.484-489

16. Доценко Є. А. Поняття і сутність оцінки персоналу. Вісник НТУ «ХП» № 20(1296) 2018. С.55-59

17. Янковий Р.В., Попович Н.В. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві.

18. Барвінська Є. С., Георгіаді Н. Г., Лучко Г. Й. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва.

19. Савченко В.А. Визначення потреби організацій у персоналі як основа для прогнозування та планування його розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика . 2013. № 1. С. 17-24

20. PwC official site. URL: <https://www.pwc.com> .(дата звернення 06.05.2023)

21. PwC Global Annual Review 2022 : official site: URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2021.html#people>.(дата звернення 06.05.2023)

22. PwC Звіт про 2019 PwC Аудит прозорість : official site. URL:

<https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-audit-transparency-report-2020.pdf>. (дата звернення 07.05.2023)

23. PwC Звіт про 2022 PwC official site URL:
<https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-audit-transparency-report-ukr.pdf>. (дата звернення 07.05. 2023)

24. PwC Financial Report official site URL:
<https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2021/financials.html> (дата звернення 08.05.2023)

25. PwC People and Organisation : official site. URL:
<https://www.pwccn.com/en/services/consulting/people-and-organisation/human-resource-management.html> (дата звернення 10.05.2023)

26. PwC Human Resource Services official site. URL:
<https://www.pwc.com/me/en/services/human-resource-services.html> (дата звернення 10.05.2023)

27. Закон України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність". Документ 2258-VIII, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.01.2023, підстава - 2465-IX, 2597-IX. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 9, ст.50)

28. GAAP: Standards and Rules for Accountants official site. URL:
<https://www.investopedia.com/terms/g/gaap.asp> (дата звернення 10.05. 2023)

29. Двуліт З. П., Мельник О. Г., Лазурко М. І. Дослідження глобального ринку аудиторських послуг у контексті сьогоденних викликів. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління” № 2 (8), 2021 С.22-33

30. Learnworlds Official Website. Helping everyone in the world learn anything in the world. URL: <https://learning.google/> (дата звернення 11.05 2023)

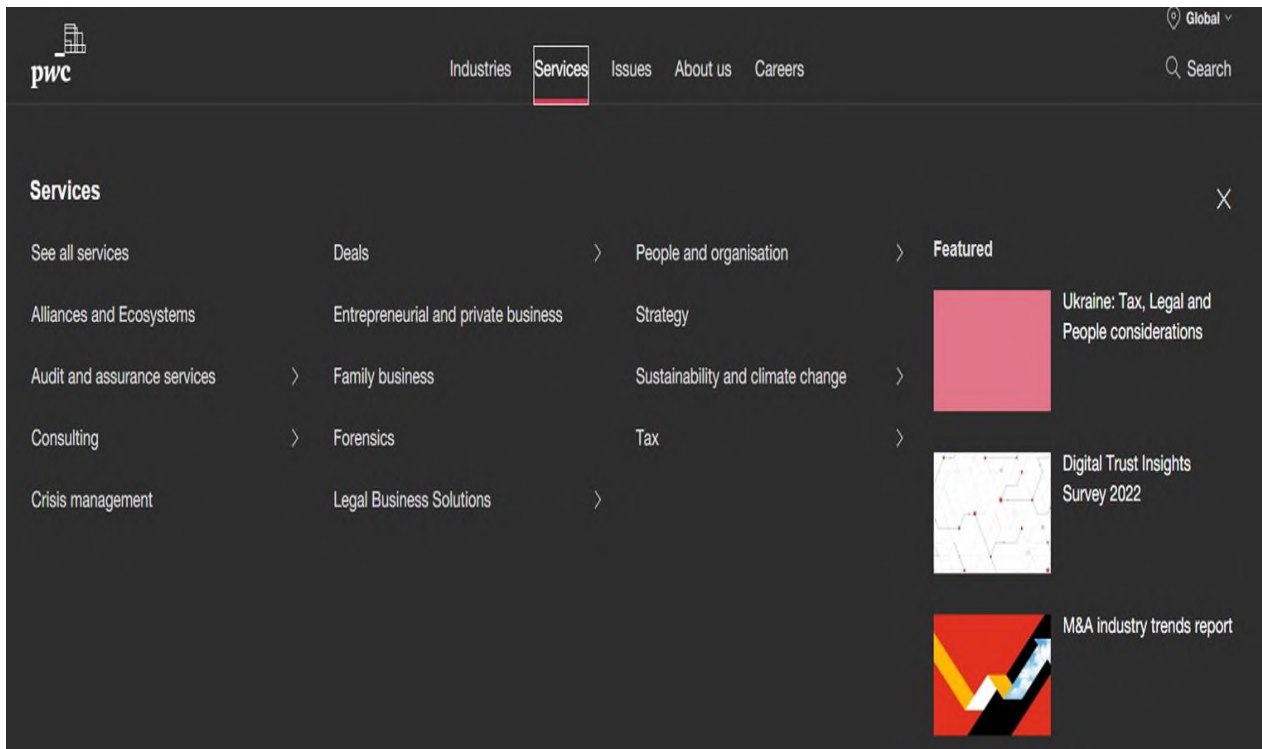
31. Robyn D. Shulman. Teach. Innovate. Inspire. Every which way. URL:
<https://www.apple.com/education/higher-education/> (дата звернення 12.05.2023)

32. Ernst & Young (EY) URL: https://www.ey.com/de_de

33. KPMG URL: <https://kpmg.com/de/de/home.html>
34. Гуцаленко Л.В., Марченко С.О. Реалії аудиту у вітчизняній та зарубіжній практиці. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск №6. 2016. С. 349-354
35. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія / О. В. Баніт. Київ: ДКСЦентр, 2018. 414 с.
36. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Київ. 2015. 143 с.

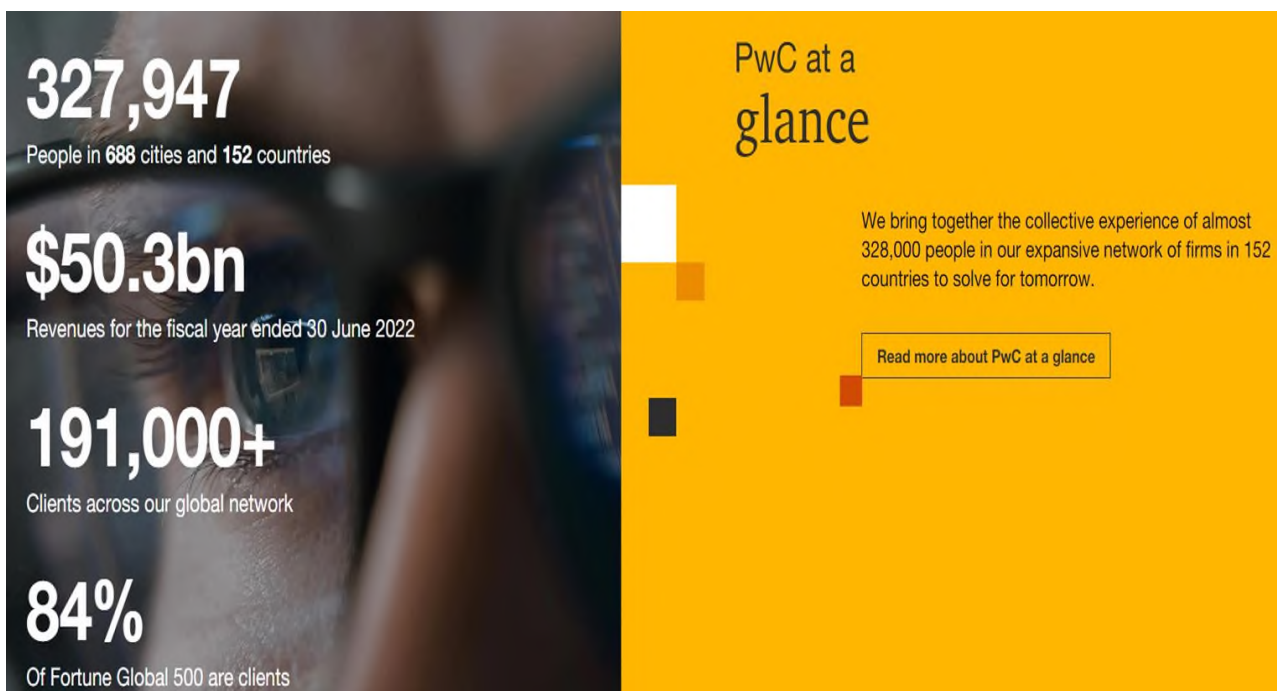
Додатки

ДОДАТОК А



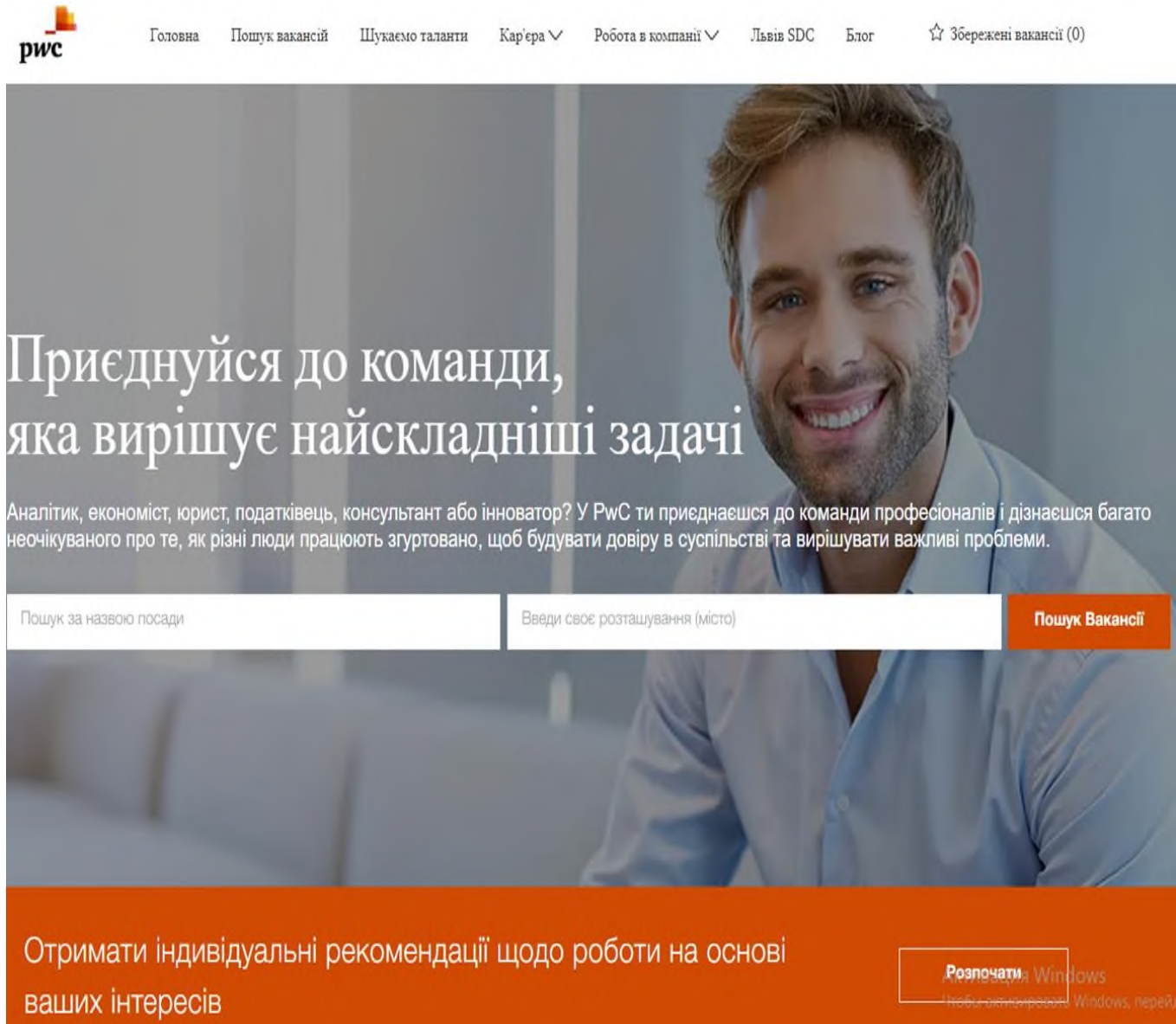
Малюнок. А.1 – Напрямки діяльності компанії PwC

ДОДАТОК Б



Малюнок. Б.1. – Результати діяльності на початок 2023 року

ДОДАТОК Д



Малюнок. Д.1. – Працевлаштування в команді PwC

ДОДАТОК Е

 Гнучкий графік роботи Отримаєш можливість працювати в ефективному для себе режимі з будь-якого місця або країни та самостійно обирати час початку робочого дня (з 8:00, 9:00, або 10:00)	 Бонуси та мотиваційні виплати Бонуси за віддані результати, додаткову роботу, інноваційні ідеї, підприємницький підхід, а також премії за вислугу років на кожній даті роботи в компанії і за важливими життєвими подіями. Матеріальна допомога у від'їзді працівникам, які залишилися в Україні і тим, хто виїхав за кордон	 Оплата понаднормової праці Можливість отримання додаткового вихідного або подвійної оплати за роботу у вихідні, державні свята або понаднормову роботу протягом робочого тижня	 Здоров'я та емоційний добробут Наш корпоративний психолог завжди підтримає та проконсультує з різних питань. Також ми пропонуємо медичне страхування усім нашим працівникам
 Пільги для молодих батьків Молоді батьки можуть узгодити особливі умови та графік роботи. При народженні дитини виплачується спеціальна премія. Батьки може отримати додатковий дні відпустки	 Оплата вечері та таксі при роботі у пізній час Співробітники, які затримуються на роботі після 21:00, можуть замовити їжу та таксі за рахунок компанії	 Бадді, коуч та тим-лідер Колегі, які нададуть підтримку на початку роботи у компанії, під час проєктів та кар'єрного розвитку	 Кар'єрне зростання Справедливе просування кар'єрними сходами за результатами оцінки ефективності роботи за рік
 Можливості роботи за кордоном Робота у міжнародній компанії дає можливість короткострокової або довгострокової роботи за кордоном	 Підтримка волонтерства Ми підтримуємо волонтерство та даємо тобі час зайнятися тим, що для тебе важливо, зберігаючи оплату	 Оплата навчання (та навчальна відпустка!) При отриманні повних професійних кваліфікацій ми сплачуємо усі витрати та надаємо відпустку для навчання	 Гнучке використання вихідних у дні державних свят Якщо працюєш у державне свято, обери коли взяти вихідний
 Безкоштовні уроки англійської Підосконалюй свою письмову та усну англійську на роботі і на курсах	 Віддалена робота під час воєнного стану У складні часи працюй з будь-якої точки світу	 Дрес-код лише для ділових зустрічей Більш інший час одягайся у зручний одяг	 Навчальний центр Наш навчальний центр забезпечує широкі можливості професійного розвитку завдяки доступу до широкого кола навчальних курсів

Малюнок. Е.1. – Умови роботи для персоналу PwC