

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
**НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ  
ПАНДЕМІЇ, ВІЙНИ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ**

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання  
спеціальності 051 Економіка  
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу  
Кривошиї Марини Василівни

Науковий керівник  
д.е.н., проф. Грішнова Олена Антонівна

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

Студентка (підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства  
від «15» травня 2023 р., протокол № 11.

Завідувач кафедри економіки підприємства,  
доктор економічних наук, професор  
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність та основні підходи до управління персоналом .....	6
1.2 Роль та значення управління персоналом в сучасних умовах .....	13
1.3 Зміни в управлінні під впливом пандемії та війни .....	18
<b>2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ERNST &amp; YOUNG .....</b>	<b>24</b>
2.1 Загальна характеристика компанії та позиція на ринку.....	24
2.2 Аналіз роботи по управлінню персоналом та оцінка налагодження роботи в Ernst&Young.....	28
2.3 Нові підходи та проблеми управління персоналом в умовах пандемії та війни.....	34
<b>3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В КОМПАНІЇ «ERNST AND YOUNG»..</b>	<b>45</b>
3.1 Пропозиції щодо вирішення проблем у роботі персоналу в умовах дистанційної зайнятості.....	45
3.2 Економічна ефективність від запропонованих заходів.....	50
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>55</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>58</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>63</b>

## ВСТУП

Персонал є одним з ключових ресурсів будь-якого підприємства, тому його роль дуже важлива. Управління персоналом є невід'ємним елементом управління будь-якої організації, оскільки від кваліфікації та ефективності працівників залежить успішність діяльності компанії. Ефективне управління персоналом дає більшу продуктивність, знижує затрати на підготовку персоналу, збільшує задоволеність працівників та підвищує їх мотивацію до роботи. Крім того, правильне управління персоналом знижує ризик плинності кадрів та забезпечує стійкий розвиток компанії у майбутньому. Ефективне управління персоналом має цінність для досягнення цілей компанії і дає змогу залишатись конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі, яке досить швидко змінюється.

Вагомий внесок у дослідження особливостей управління персоналом зробили такі відомі науковці та вчені: А. Лоран, А.В. Линенко, А.М. Колот, А.С. Пелих, Г. Хофстеде, І.А. Грузіна, І.В. Філіпішин, І.І. Павлова, Л.В. Балабанова, Н.І. Ситник, О.А. Грішнова, О.В. Сардак, О.М. Криворучко, О.Я. Голубка.

Управління персоналом в сучасних умовах з кожним днем стає більш складним. Зміни в управлінні відбуваються через низку факторів, таких як: вплив нових технологій, глобалізація та демографічні зміни. Проте насамперед зміни в управлінні відбуваються через пандемію COVID-19 та повномасштабну, жорстоку, тривалу війну росії проти нашої незалежної України.

Нинішня ситуація поставила нові виклики до управління персоналом. Зараз чимало співробітників працюють віддалено, і це вимагає нових підходів до управління продуктивністю, до корпоративного спілкування та мотивації співробітників. Багато працівників мобілізовано на війну, і постають постійні проблеми їх заміни. Підприємствам доводиться працювати у складних, часто небезпечних умовах, і тут найважливіші виклики - безпека персоналу. З огляду на

ці виклики тема управління персоналом у сучасних умовах є надзвичайно актуальною та важливою. Щоб залишатися конкурентоспроможними та не втрачати висококваліфікований персонал, організаціям необхідно постійно адаптуватись до змін та впроваджувати інновації у свою систему управління персоналом.

Метою роботи є визначення нових підходів до управління персоналом в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості на прикладі консалтингової компанії «Ernst&Young».

*Завданнями дослідження є:*

- обґрунтування сутності та основних підходів до поняття управління персоналом;
- дослідження ролі та значення управління персоналом в сучасних умовах;
- розкриття основних підходів та методів управління персоналом організації;
- вивчення нових підходів компанії «Ernst&Young» до управління персоналом;
- аналіз практик, що дозволяють ефективно працювати в умовах пандемії та війни;
- встановлення значення ролі дистанційної зайнятості та її вплив на роботу компанії та її співробітників;
- обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства «Ernst&Young»;
- оцінка економічної ефективності від запропонованих заходів.

*Об'єкт дослідження – консалтингова компанія «Ernst&Young».*

*Предмет дослідження – нові підходи до управління персоналом в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості на прикладі компанії «Ernst&Young».*

При виконанні магістерської роботи було використано методи: теоретичного дослідження, емпіричного дослідження, метод спостереження і узагальнення, системний підхід, групування, метод логічного аналізу, метод порівняльного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні нових підходів до управління персоналом в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості в компанії «Ernst&Young», що дає можливість підвищити ефективність управління та розвитку організації. Робота має практичне значення, оскільки надає обґрунтування та рекомендації щодо використання сучасних методів управління та удосконалення управління персоналом в сучасних умовах, що підвищить ефективність діяльності підприємства. Результати дослідження також сприятимуть підвищенню ефективності управління та функціонування організації.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (44) та додатків (3). Зміст роботи висвітлено на 55 сторінках основного тексту і містить 18 таблиць і 6 рисунків. У першому розділі розглядаються роль та значення управління персоналом компанії та зміни в управлінні під час пандемії та війни. Другий розділ присвячений аналізу та оцінці управління персоналом на підприємстві «Ernst&Young». У третьому розділі наведено шляхи підвищення ефективності управління та пропозиції щодо розвитку в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості на підприємстві «Ernst&Young»; здійснено рекомендації щодо вирішення проблем в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості.

Матеріали дослідження пройшли апробацію на науково-практичній онлайн конференції «Бізнес України в період післявоєнної модернізації» 16 лютого 2023 р., м. Київ. Також опубліковані тези «Нові підходи до управління персоналом в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості», випуск 22, 2023 р., м. Київ.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Сутність та основні підходи до управління персоналом

Кожне підприємство чи організація повинні мати комплекс дій та стратегій, спрямованих на підтримку ефективної діяльності працівників в рамках цієї організації. Цей процес включає в себе планування та координацію роботи з відбору та найму персоналу, навчання та розвитку, забезпечення безпеки та здоров'я працівників, забезпечення високої продуктивності праці, оцінку роботи та оплату праці, а також розв'язання проблем і конфліктів на робочому місці. Управління персоналом є важливим елементом успішної діяльності будь-якої організації, оскільки правильно спрямовані зусилля в цьому напрямку допомагають досягнути поставлених цілей та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяні багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних. Власник, роботодавець, наймаючи працівників на роботу, створюючи їм умови для продуктивної праці, вкладаючи в це чималі кошти, прагне дістати певний позитивний результат здебільшого у формі прибутку. [29, с.18]

Взагалі, управління персоналом – відносно молода наука. Хоча велика кількість її ідей і теорій виникли на початку ХХ ст. і навіть раніше. Довгий час вони розвивалися у межах різних наук, пов'язаних з виробництвом і діяльністю, головним чином, комерційних, а також некомерційних, насамперед, державних організацій. Залежно від того, у межах яких наук досліджувалися і розроблялися ідеї управління персоналом, для характеристики цієї науки використовувалися відповідні терміни. Так, у США управління персоналом розвивалося, в основному, у межах біхевіористських, поведінкових наук. У Німеччині і деяких

інших країнах континентальної Європи наука управління персоналом була традиційно пов'язана, в першу чергу, з економікою підприємства. [3]

Дослідженню поняття «управління персоналом» присвячена велика кількість наукових праць вітчизняних та іноземних фахівців. У широкому сенсі під управлінням персоналом прийнято розуміти діяльність, яка стосується всіх аспектів розвитку та забезпечення ефективного використання персоналу для ефективного досягнення цілей організації. Розглянемо підходи різних вчених до трактувань поняття управління персоналом (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

Підходи до трактувань поняття «управління персоналом» вітчизняними та зарубіжними економістами

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [1]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.
Голубка О.Я. [4]	Управління персоналом – це адміністративна спеціалізація, яка фокусується на найманні та розвитку співробітників, щоб вони стали більш цінними для компанії.
Грузіна І.А. [8]	Управління персоналом - це термін, який використовується у багатьох державних установах, і перш за все в комерційному секторі, для опису функцій, пов'язаних з наймом, підбором, розвитком персоналу в організації.
Криворучко О.М. [13]	Управління персоналом - це комплексний та послідовний підхід до зайнятості, розвитку і благополуччя людей, що працюють в організаціях.
Линенко А. В. [14]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

1	2
Лоран А. [42]	Управління персоналом – це набір програм, функцій і заходів, розроблених підприємством з метою максимізації результатів їх роботи.
Павлова І.І. [20]	Управління персоналом - це процес найму, відбору, залучення співробітників, подальше їх навчання та розвиток, формування належної системи мотивації і вжиття інших заходів відповідно до трудового законодавства країни з метою їх ефективного використання на підприємстві.
Пелих А.С. [21]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н.І. [24]	Управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Філіпішин І.В. [30]	Управління персоналом – це планування, організація, компенсація, інтеграція та підтримка персоналу з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних та суспільних цілей.
Хофстеде Г. [38]	Управління персоналом - це сукупність принципів, методів та способів впливу на персонал з метою спрямування їх зусиль на досягнення поставлених цілей.

Джерело: складено автором на основі джерел [ 1, 4, 8, 13, 14, 42, 20, 21, 24, 30, 38].

Перелічені визначення поняття «управління персоналом» мають безліч трактувань, і єдиного загальноживаного визначення не існує. Кожен науковець розглядає його під різним кутом.

В загальному, управління персоналом можна охарактеризувати як процес планування, організації, керування, мотивації, координації та контролю діяльності працівників, спрямований на досягнення цілей компанії та забезпечення благополуччя її працівників.

Управління персоналом є надважливою складовою управління, що стосується працівників та їхніх взаємовідносин на підприємстві. Його головна

мета полягає у створенні ефективної організації, яка дозволяє кожному члену трудового колективу зробити свій внесок у спільний успіх. Основними завданнями управління персоналом є залучення людей до фірми, забезпечення їхньої відповідальності та мотивації для постійного удосконалення.

Суб'єктом управління персоналом виступають посадові особи, а також відповідні органи підприємства, до обов'язків яких входять функції управління персоналом. Об'єктом управління персоналом є працівники підприємства, на яких спрямовано вплив функцій керування персоналом. [3]

Розглянемо основні етапи управління персоналом в організації:

- планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;
- залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;
- відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінка кандидатів та відбираються кращі із претендентів; – визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників організації з метою залучення та збереження кадрів;
- професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу;
- навчання персоналу як безперервний процес, що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;
- оцінка діяльності працівників (атестація кадрів);
- трудове переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення працівників), метою якого є більш раціональне їх використання;
- підготовка керівних кадрів як важливої складової усієї системи управління персоналом. [27, с.16]

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні. До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. [27, с.16]

Виділимо основні підходи до управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до управління персоналом на підприємстві

<b>Основні підходи</b>	<b>Опис</b>	<b>Роль людини</b>	<b>Головний важіль</b>
Економічний	Зосередження на оптимізації витрат; досягнення максимальної ефективності працівників; регулярне оновлення процесів та технологій, що допоможуть збільшити продуктивність праці.	Фактор виробництва	Заробітна плата
Органічний	Адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища; гнучкий та неформальний підхід до організації; цінність результатів та досягнень.	Ресурс підприємства	Відповідальність та мотивація
Гуманістичний	Націленість на потреби працівників; створення комфортних умов для працівників; забезпечення підвищення мотивації; розвиток культури підтримки та допомоги співробітникам;	Головний суб'єкт підприємства	Організаційна культура

Джерело: складено автором на основі джерела [26]

Економічний підхід (концепція управління персоналом) в основному спрямований на збільшення продуктивності праці, оптимізацію витрат та забезпечення максимальної ефективності працівників. Головною метою такого підходу є досягнення максимальної вигоди для підприємства та його власників.

Органічний підхід (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу. Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці та зарплати. [26, с. 272]

Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною), акцентує на важливості ставлення до працівників як до людей, які мають власні потреби, бажання та пріоритети. Цей підхід орієнтується на підвищення мотивації працівників та створення комфортного середовища для їх праці.

Управління персоналом може розглядатися як система, як структура і як процес. В останньому випадку управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. Виділяють 3 методи управління персоналом: адміністративні (силові), економічні та соціально-психологічні:

- адміністративні методи: формування структури й органів управління; установлення держзамовлень; затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; підбір і розміщення кадрів; розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації;

- економічні методи: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; податкова система; економічні норми і нормативи;

- соціально-психологічні методи: соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності) (табл. 1.3). [28, с. 35]

При розгляді методів управління персоналом варто враховувати, що адміністративні методи мають прямий характер впливу, їх не можна ігнорувати, вони обов'язкові до виконання та містять санкції за невиконання. У свою чергу, економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу і не мають чітко визначеного часу та обов'язковості впливу. Вони залежать від індивідуальних особливостей працівників та допускають вільний вибір і поведінку. Оцінити силу та ефективність таких методів складно, але в цілому економічні методи є фундаментом управління персоналом і мають важливе значення в управлінні.

*Таблиця 1.3*

Методи управління персоналом

<b>Адміністративні</b>	<b>Економічні</b>	<b>Соціально-психологічні</b>
Ієрархія управління	Авторитет з використанням матеріальних стимулів	Лідерство та партнерство
Персональна залежність	Мотивація	Прихильність
Вузька спеціалізація	Групова діяльність	Віртуальна або мережева організація
Виконання	Ініціатива	Творчість
Зовнішній контроль	Колективний контроль	Самоконтроль

Джерело: складено автором самостійно

Адміністративні методи відрізняються прямим впливом та є обов'язковими до виконання, передбачають санкції за невиконання. Натомість, економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий вплив, не передбачають чітко визначеного часу виконання та допускають волю вибору та поведінки працівників в межах дозволеного. Точно установити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко, але в цілому дані способи управління, особливо економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, виступаючи фундаментом управлінського впливу.

Отже, система управління персоналом – це комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного

механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Процес управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні взаємодії підприємства та його працівників. Саме від ефективного процесу управління персоналом залежить успіх підприємства та формування позитивного іміджу компанії.

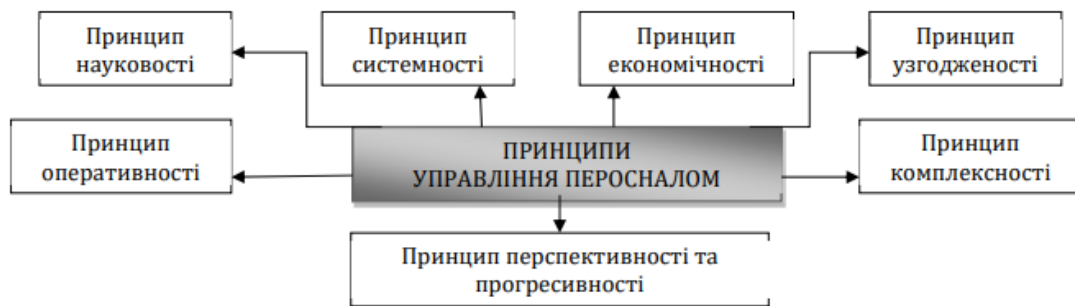
## 1.2 Роль та значення управління персоналом в сучасних умовах

Для сучасного бізнесу управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та продуктивності організації. Адже, чим більше розвинений персонал, тим більше розвивається підприємство. Саме рівень розвитку персоналу є одним із найвагоміших чинників конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень професійної компетентності, висока мотивація до навчання й прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують відповідний рівень конкурентоспроможності персоналу та, відповідно, організації. Кваліфікований працівник характеризується більшою мобільністю на ринку праці і є більш конкурентоспроможний.

Управління персоналом в наш час працює в контексті постійного руху та вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей. Важливою особливістю сучасного менеджменту є комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Розглянемо основні принципи управління персоналом в сучасній практиці (рис.1.1). Принципи управління персоналом – це об'єктивні правила управлінської поведінки, основні положення і норми, фундаментальні засади, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом

зادля досягнення поточних та перспективних цілей організації, забезпечення необхідної результативності в роботі працівників. [3]



**Рис. 1.1.** Загальні принципи роботи з персоналом в сучасній практиці управління персоналом

Джерело: [3]

- Принцип науковості передбачає більш повне пізнання і використання в практиці управління персоналом об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і працівників.
- Принцип системності передбачає необхідність реалізації системного підходу в управлінні персоналом, структурними підрозділами та виконавцями.
- Принцип економічності - ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, за якої витрати на управління персоналом перекриватимуться ефектом в операційній діяльності, отриманим від їх впровадження.
- Принцип узгодженості - впорядкованість взаємодій між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі системи управління персоналом повинна бути в цілому узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі.
- Принцип перспективності та прогресивності – відповідність системи управління персоналом перспективам розвитку організації, передовим інноваційним вітчизняним та зарубіжним підходам.

- Принцип комплексності передбачає необхідність врахування всіх факторів, що здійснюють вплив на систему управління персоналом, та охоплення всіх сфер роботи з персоналом.

- Принцип оперативності передбачає своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, що попереджають та оперативно усувають відхилення. [3]

В умовах сьогодення існують два підходи до управління персоналом, які можна виділити. Перший підхід зосереджений на ролі людини у суспільному виробництві, тобто людина – це ресурс виробничої системи, який є важливим елементом процесу виробництва та управління; людина – це особистість з певними потребами, мотивами та цінностями. Другий – з позиції теорії систем, тобто працівники вважаються важливою підсистемою, де пріоритетними є питання виробництва, обміну та споживання матеріальних благ, а персонал розглядається як трудовий ресурс (економічна підсистема); де головними є питання взаємовідносин між людьми, соціальні групи та духовні цінності, а персонал розглядається як головна система, що складається з неповторних особистостей (соціальна підсистема).

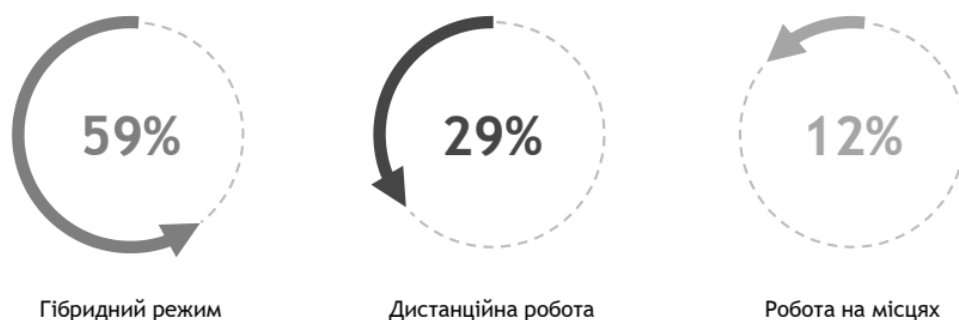
В поточних обставинах все складніше забезпечувати стабільний ріст робочої сили та мотивувати персонал не лише виконувати свої обов'язки, але й працювати з більшою ефективністю, забезпечуючи зростання продуктивності. Сьогодення потребує стійкої системи управління персоналом, яка буде орієнтована на підвищення компетентності та інноваційності; яка буде мати амбіції для досягнення максимальних результатів. В умовах дистанційної зайнятості це реалізувати досить важко. Більшість підприємств перейшли до кризового управління.

В своєму дослідженні Грішнова О.А. та Супрун К.В. стверджують, що в сучасних умовах, а саме, в умовах дистанційної зайнятості відбуваються значні корективи функцій менеджера та працівників. Оскільки, традиційно менеджер виступає лідером у команді, основними функціями якого є: створення плану

проекту, визначення цілей та задач, розподіл обов'язків та ресурсів серед працівників, управління взаємовідносинами у колективі та контроль виконання завдань. Проте в умовах дистанційної роботи роль лідера видозмінюється, працівники отримують більше свободи, але до них переходять організація та виконання деяких функцій менеджера. [7, с. 40]

Традиційні методи управління та ділова культура засновані на тому, що менеджери можуть бачити членів своєї команди, взаємодіяти з ними та ставити запитання. У дистанційному форматі менеджер просто не має можливості контролювати чим займається працівник, який обсяг роботи і з якою швидкістю виконує та чого вдалося досягти протягом робочого дня. Через незнання, довіра менеджерів падає, що створює розрив у спілкуванні. На додачу брак живого спілкування знижує рівень соціальної залученості працівників, викликає відчуття ізольованості, негативно впливає на емоційний стан. [7, с. 40]

Дуже швидко поширюються зміни, що почалися вперше у 2020 році, і ці зміни остаточно руйнують межі традиційних моделей роботи. Сьогодні дуже малий відсоток людей, які продовжують працювати в офісах. В основному це дистанційний або ж гібридний формат роботи. На рис. 1.2 наведено результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні компанією «Deloitte». [17]



**Рис.1.2.** Формат роботи переважної частини працівників, % організацій

Джерело: [17]

Згідно дослідження «Deloitte» було складено звіт «Human Capital Trends: New Fundamentals for a Boundaryless World», в якому наведено, як керівники компаній справляються із викликами сучасності та як їхні організації можуть досягти успіху в середовищі, що постійно змінюється, якщо вони розвиватимуться разом із ним. [31]

Не дивлячись на те, що більшість розуміє необхідність створення нових правил в умовах сучасного світу праці – 87% респондентів зазначили, що пошук правильної моделі робочого середовища є важливим для успіху їхньої організації, водночас лише 24% респондентів вважають, що їхні організації повністю готові до цього виклику.

Щодо зміни фокусу з традиційного уявлення про роботу та посадові інструкції 93% респондентів опитування зазначили що це є важливим або дуже важливим чинником для успіху їхньої організації. Проте лише 20% респондентів вважають, що їхня організація повністю готова до цього, що являє собою найменший рівень готовності. 94% респондентів, вважають лідерські здібності та ефективність керівників важливими факторами для успіху їхньої організації. Однак лише 23% вважають, що керівники їхніх організацій здатні впоратися із викликами сьогодення. Але в результаті майже половина респондентів зазначили, що керівники їхніх організацій стикаються з труднощами через потребу швидко реагувати на кардинальні зміни та визначати пріоритетність завдань. [31]

Отже, розвиток персоналу виступає одним із найвагоміших чинників конкурентоспроможності підприємства. Гідний рівень професійної компетентності, висока мотивація до навчання й прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують відповідний рівень конкурентоспроможності персоналу. Кваліфікований працівник характеризується більшою мобільністю на ринку праці, тому налагоджена система управління персоналом в умовах сьогодення є невід'ємною частиною організації.

### 1.3 Зміни в управлінні під впливом пандемії та війни

Сучасна ситуація в Україні вимагає від підприємств та організацій гнучкості і постійних змін. У теперішньому жорсткому конкурентному середовищі кожна компанія зобов'язана організувати ефективну систему управління персоналом.

З кожним днем управління персоналом стає все більш важливим, оскільки ефективність організації залежить прямо від діяльності персоналу. Чинників, які впливають на ефективність, безліч. Та основний, мабуть, це – безперерйна праця та гідні умови для роботи. Проте зараз переважають негативні зовнішні фактори: компанії втрачають свою фінансову спроможність; персонал не має гідних умов праці; вимушена міграція працівників, що також несе втрату для компанії.

Запровадження карантину у відповідь на спалах COVID-19 у 2020 році в Україні та світі прискорило (частковий) перехід багатьох компаній, установ та організацій на дистанційну роботу. А повномасштабне військове вторгнення росії в Україну у 2022 році ще більше погіршило ситуацію на ринку праці та змусило економіку країни функціонувати в особливо важких умовах.

Вірус COVID-19 вніс корективи практично у кожную сферу діяльності. На початку 2020 року більшість організацій призупинили свою діяльність, оскільки не було розуміння як працювати в умовах пандемії. Проте через деякий час суспільство знайшло вихід, як продовжувати повноцінно працювати під впливом пандемії.

Відбулось чимало змін у структурі організацій, особливо посилилась тенденція діджиталізації. COVID-19 значно пришвидшив цей процес для України. Навчальні заклади, приватні організації, підприємства та державні установи частково перенесли свою роботу у віртуальний простір.

У зв'язку з пандемією та війною в Україні багато людей втратили роботу, появився страх та невизначеність, а отже, і погіршення морального стану. З'явилися нові (обов'язкові) правила, такі як дезінфекція приміщень, масковий

режим, вимірювання температури працівників, обов'язкова вакцинація; та проблеми для безперебійної праці, такі як повітряні тривоги, графіки відключення світла, відсутність зв'язку та постійна тривожність і загроза втрати житла.

Серед наслідків пандемії та війни для економіки персоналу та ринку праці можна виділити такі:

- Підтримка більшістю компаній програм масової вакцинації та організації вакцинації персоналу. Варто відмітити, що у декотрих компаніях вакциновані співробітники мають свої пріоритети, наприклад, можливість відвідувати корпоративні та всезагальні заходи.

- Профілактичні засоби на робочих місцях: заміри температури працівників при вході в офіс, періодичні тести на коронавірус, антисептики в загальнодоступних місцях тощо.

- Тимчасова втрата працездатності зайнятого населення.

- Погіршення морального стану людей у зв'язку з напруженістю та станом невизначеності, страхом.

- Підвищення рівня безробіття. Так, за даними Державної служби статистики у 1 кварталі 2020 р. рівень безробіття в Україні становив 8,5%, у той час як через рік (у березні 2021 р.) цей показник зріс до 10,4%.

Проте, за оцінками Міжнародної організації праці, через військове вторгнення росії в Україну, у 2022 році загальне скорочення кількості зайнятих осіб в Україні може досягти 5,0 млн осіб, а зростання рівня безробіття може досягти 30 %. [15]

- Інші зміни, що стосуються скорочення кількості бізнес-поїздок, очних зустрічей з партнерами або клієнтами тощо. Ці процеси перейшли в онлайн-формат, щоб зменшити ризики для життя людей.

Нижче наведено порівняльну таблицю нових проблем та викликів для умов праці під час пандемії та війни:

Фактори впливу на управління у зв'язку з кризовими явищами 2020-2022 рр.

<b>Фактори впливу</b>	<b>Пандемія COVID-19, 2020 рік</b>	<b>Війна в Україні, 2022 рік</b>
Зміни в умовах праці	Робота з дому, збільшення використання технологій та зміна графіка роботи	Зміна графіка роботи, відсутність можливості працювати через знищення інфраструктури та можливість втрати роботи
Підвищена тривога та стрес	Стрес, переживання, пов'язані зі станом пандемії, ізоляція та економічні труднощі	Стрес, викликаний небезпекою для життя, та страх втратити життя
Соціальна ізоляція	Соціальна ізоляція через обмеження контактування та віртуальне спілкування	Соціальна ізоляція через знищення інфраструктури та вимушену міграцію

Джерело: складено автором самостійно

Робота бізнесу в різних галузях економіки за 2020-2022 роки підтвердила, що найбільшою проблемою в системі управління персоналом стала різка зміна робочого середовища. Це змушує роботодавців належним чином готуватися до різних викликів, керувати ними, вчасно реагувати та адаптуватися до постійних змін.

Згідно опитування «Актуальні питання управління людським капіталом в Україні» американської торговельної палати в Україні разом з компанією-членом Палати «Deloitte» наведемо висновки. [17]

Отже, найбільшими викликами в сфері управління людьми є безпека працівників (60%), забезпечення неперервності робочих процесів (60%) та психологічний стан працівників (55%). Ключовими HR-пріоритетами організацій на 2023 рік є підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (50%), перегляд чисельності/організаційної структури (38%), управління робочим навантаженням (38%) та розробка/адаптація програми підтримки добробуту працівників (38%). Серед матеріальної підтримки найпоширенішою є медичне страхування (75%), грошова допомога (71%) і покриття витрат на мобільний зв'язок (67%). Серед нематеріальної – психологічна підтримка (75%), робота за

гнучким графіком (71%), можливість навчання/перекваліфікації (46%). Основні напрями підвищення ефективності роботи в гібридному режимі, на думку респондентів, включають ре-дизайн робочих процесів та підходів (50%), впровадження відповідних технологій (43%) та навчання лідерів (37%). (Додаток А)

За трирічний період буквально перевернулась вся система управління персоналом. Більшість компаній не розуміючи, в якому напрямку рухатись далі, прийняли екстрені рішення. Розглянемо, яким було управління персоналом до настання кризи та переходу на зовсім іншу форму роботи, та які основні відбулись впродовж 2020-2022 рр. (табл.1.5)

Таблиця 1.5

Зміни в управлінні персоналом до та після настання кризи 2020-2022 рр.

<b>Зміна</b>	<b>Управління персоналом до кризових явищ (пандемії та війни)</b>	<b>Управління персоналом під час кризових явищ (пандемії та війни)</b>
Комунікація	Живе спілкування, бізнес-зустрічі	Ведення дистанційної комунікації та віртуального спілкування
Гнучкість	Мінімальна гнучкість графіків роботи	Гнучкі графіки та робота з будь-якого місця
Безпека	Звичайні стандарти безпеки на роботі	Збільшення заходів безпеки на робочому місці та поза його межами
Навчання	Локальне навчання на робочому місці	Онлайн-тренінги та віртуальне навчання
Підтримка	Спільні зустрічі та розваги, коворкінги та подорожі	Психологічна, фізична та фінансова підтримка працівника
Робоче місце	Розмежування роботи та відпочинку	Відчуття постійного завантаження

Джерело: складено автором самостійно

Можна стверджувати, що за період 2020-2022 року галузь економіки персоналу зазнала значних змін, до яких суспільство уже навіть звикло, і навряд чи зможе повернутись до попередніх реалій. Тому організації повинні пристосовувати систему управління до нових викликів та організовувати ефективну роботу незважаючи на обставини. На рис.1.2 зображені результати

дослідження Грішної О.А. та Карюк В.І., науковиці виділили складові ефективно організації культури вітчизняних компаній в умовах війни та пандемії COVID-19.



**Рис. 1.3.** Складові ефективно організації культури для розвитку персоналу вітчизняних компаній в умовах війни та пандемії COVID-19

Джерело: [6, с. 214]

Зростання технологій та автоматизації робочих процесів призвело до зменшення кількості рутинної праці та до зростання потреби в спеціалізованих кадрах. Популярність фрілансу та роботи на відстані в останні роки надзвичайно зросла, що створило нові можливості для працівників та роботодавців. Крім того, значна частина робочих місць знаходиться в сфері послуг, що вимагає від працівників не тільки професійних, але й комунікативних та соціальних навичок.

Отже, галузь економіки персоналу, як і більшість інших галузей, зазнала значних трансформацій. Окрім явних макроекономічних змін, таких як зростання безробіття, відбулася велика кількість внутрішньогалузевих перетворень. Цінність працівника на першому місці, роботодавець зобов'язаний вжити всіх заходів, аби

зберегти комфорт, проявити турботу та забезпечити підвищення мотивації працівника. Уявлення про роботу значно змінилося, як і змінилась потреба в гнучких робочих місцях та змішаному чи віддаленому графіку роботи.

## 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ERNST & YOUNG

### 2.1 Загальна характеристика компанії та позиція на ринку

«Ernst&Young» (відома як EY) – одна з провідних міжнародних компаній, що надають професійні консалтингові послуги, та одна з компаній, що входить до «великої четвірки» поряд з «Deloitte», «KPMG» та «PwC». Компанія діє як мережа компаній-членів, зареєстрованих в різних країнах, кожна з яких є самостійною юридичною особою. Українська філія компанії EY була заснована в 1991 році і на станом на 2023 рік має два офіси - в Києві (розташований на вулиці Хрещатик, 19А) та у Львові (розташований на вулиці Кульпарківській, 200А). Компанія є товариством з обмеженою відповідальністю, тобто має статутний капітал. 100% належить приватній компанії з обмеженою відповідальністю «Ernst&Young (СІ АЙ ЕС) Бі. Ві.».

Успішна консалтингова компанія повинна мати високу репутацію, міцну базу клієнтів, досвід та компетенції у певних галузях, а також бути інноваційною та конкурентоздатною. Якщо компанія успішно виконує ці критерії, вона займе високу позицію на ринку консалтингових послуг. Визначимо позицію на ринку компанії «Ernst&Young» за рівнем її доходу серед компаній «Великої четвірки» (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Провідні компанії «великої четвірки» та їх рівень доходу за 2022 рік

Компанія	Дохід, млрд дол
Deloitte	59,3
PwC	50,3
Ernst & Young	45,4
KPMG	34,6

Джерело: складено автором на основі [35,44,19,41]

З таблиці 2.1 бачимо, що рівень доходу компанії «Ernst&Young» за 2022 рік склав 45,4 млрд дол, тоді як лідером є компанія «Deloitte» з рівнем доходу 59,3 млн дол за 2022 рік. Проте, в залежності від різних параметрів позиція «Ernst&Young» на ринку може відрізнятись. Однак, в загальному розумінні, компанія є однією з провідних у своїй галузі.

Основними покупцями галузі консалтингових послуг є різні бізнес-організації, у тому числі великі та середні підприємства, корпорації, державні організації, а також некомерційні та благодійні організації.

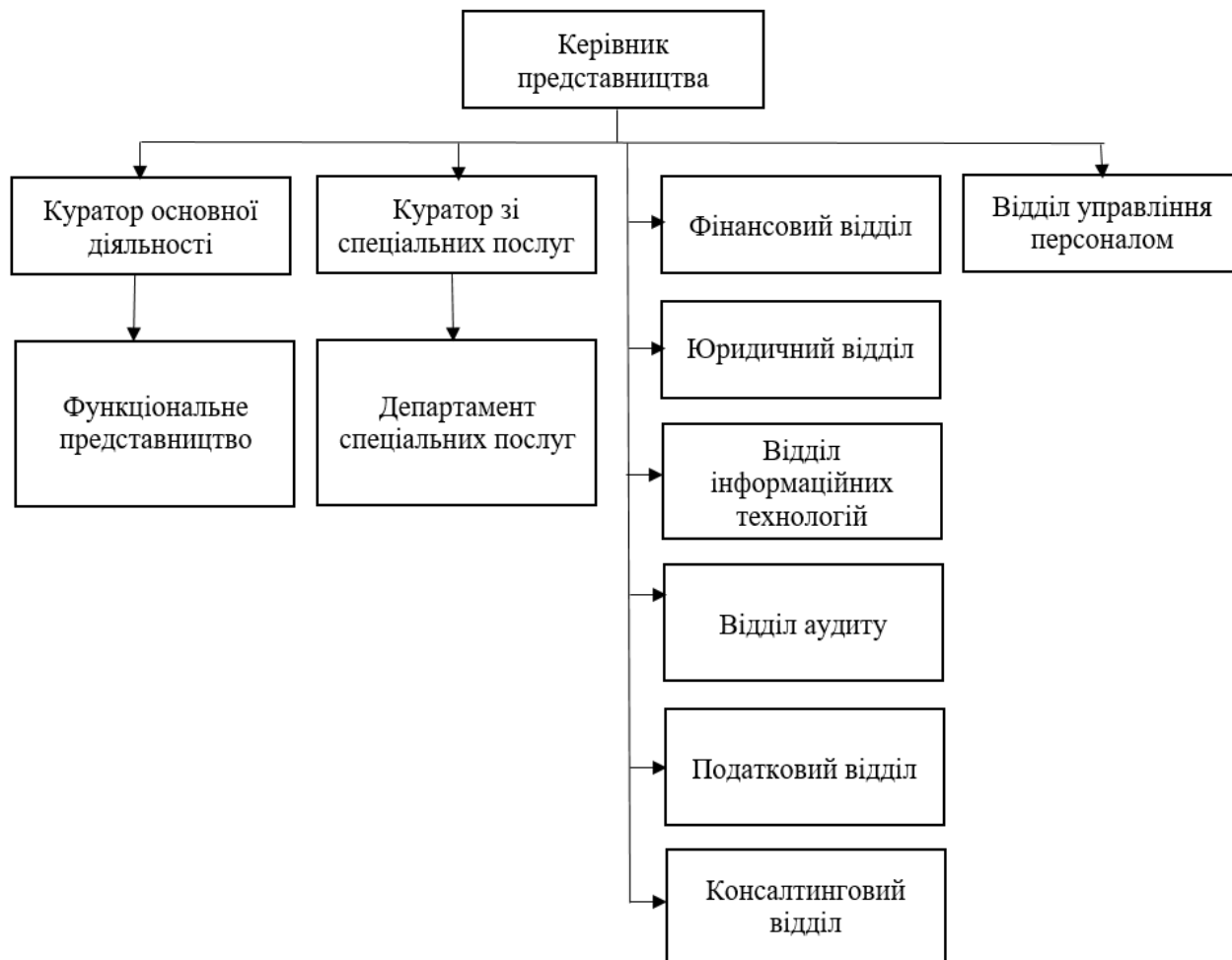
Клієнтами консалтингових послуг є інвестори, які планують вкладати кошти в бізнес-проекти та фінансові установи, а також компанії, що потребують розв'язання конкретних проблем, таких як стратегічне планування, оптимізація виробництва, ефективне управління фінансами, підвищення ефективності маркетингу, впровадження нових технологій.

Компанія EY має глобальну структуру, яка складається з регіональних підрозділів та централізованого виконавчого керівництва, що включає керівників на глобальному рівні, органи корпоративного управління та керівництво чотирьох регіональних практик.

Для ефективного ведення бізнесу підрозділи компанії згруповані за чотирма географічними регіонами: Північна і Південна Америка; Європа, Близький Схід, Індія і Африка (EMEA); Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Японія. EY в Україні належить до Географічного регіону EMEA, який охоплює фірми-учасників мережі EYG у 96 країнах Європи, Близького Сходу, Індії та Африки. Географічний регіон EMEA спочатку охоплював 10 Регіонів, а від 1 липня 2021 року їхня кількість скоротилася до 8. Глобальна структура корпорації є об'єднанням національних і регіональних компаній, тому окремо розглянемо організаційну структуру компанії, яка проводить діяльність в Україні. [10]

На рис. 2.1 подана структура українського підрозділу, яка є лінійно-функціональною організаційною. Організаційна структура компанії містить дві

категорії відділів: ті, що мають прямий контакт з клієнтами (відділ аудиту, податковий відділ, консалтинговий відділ); та ті, що забезпечують підтримку (фінансовий і юридичний відділи, відділ інформаційних технологій, відділ кадрів і професійної підготовки, відділ по управлінню інтелектуальними ресурсами).



**Рис. 2.1.** Організаційна структура компанії «Ernst&Young» в Україні  
Джерело: складено автором на основі [19]

Розглянемо специфіку основної діяльності компанії. «Ernst&Young» має п'ять основних напрямків надання послуг: бізнес-консалтинг, аудиторські послуги, оподаткування, укладання угод та послуги на ринки стратегічного росту. По кожному з даних напрямків компанія пропонує своїм клієнтам послуги в різних галузях економіки, таких як: енергетична промисловість, сфера страхування, виробництво продовольчих товарів, банківський сектор.

Динаміка рівня попиту на консалтингові послуги в Україні залежить від різноманітних факторів, таких як загальний економічний стан країни, кон'юнктура ринку, технологічні та інноваційні зміни, реформування державного сектору та багато інших.

На початку 2020 року попит на консалтингові послуги в Україні знову знизився через пандемію COVID-19, але в другій половині року почав зростати. У 2022 році росія почала війну проти України, економічний стан країни на початку року був вкрай важким.

Компанія EY вжила відповідних заходів у відповідь на війну росії проти України та з самого початку повномасштабного вторгнення головним пріоритетом компанії EY в Україні була безпека співробітників, а також активна підтримка усіх постраждалих. У відповідь на війну EY вжили низку заходів: EY більше не має компаній-членів мережі у росії та білорусі. Також, як було оголошено 7 березня 2022 р, компанії-члени глобальної мережі EY більше не обслуговуватимуть жодних російських урядових клієнтів, державних підприємств чи юридичних та фізичних осіб, на яких накладені санкції, у будь-якій точці світу. Окрім цього, глобальна організація EY активно пропонує підтримку біженцям, включаючи матеріально-технічну допомогу, волонтерську роботу та фінансову підтримку українського суспільства. [10]

Попит на консалтингові послуги значно знизився, проте український бізнес під час війни в Україні продовжує роботу. Економічне становище країни, такі як ВВП, інфляція, безробіття, фінансова стабільність та інші економічні показники, мають вплив на здатність компаній до залучення клієнтів та інвесторів, а також на рівень інвестицій у розвиток галузі. Політична ситуація також вагомо впливає на галузь консалтингу. Політична нестабільність є причиною зменшення довіри клієнтів до консалтингових послуг, а також зменшення кількості інвестицій.

Отже, «Ernst & Young» є конкурентоспроможним бійцем на українському та світовому ринку. Компанія та надає якісні послуги у галузі аудиту, податкового та бухгалтерського консалтингу, корпоративного фінансування, ризик-менеджменту

та ін., які допомагають зміцнювати довіру на ринках капіталу та економіках по всьому світу. Компанія розвивається, та створює довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін, що веде до сталого, інклюзивного зростання. компанія використовує новітні технології та інноваційні підходи для надання якісних послуг своїм клієнтам.

## 2.2 Аналіз роботи по управлінню персоналом та оцінка налагодження роботи в «Ernst&Young»

«Ernst & Young» має досконалу систему управління персоналом, яка включає у себе ретельний моніторинг кадрової політики та надає можливості для розвитку та підвищення кваліфікації працівників. Крім цього, компанія пропонує широкий спектр програм розвитку кар'єри, що дозволяє працівникам досягати своїх професійних цілей.

Розглянемо основні принципи управління компанії. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

### Принципи управління компанії «Ernst & Young»

Принципи	Опис принципів
Якість та склад органів управління	Глобальне керівництво EY оцінюється за ключовими показниками ефективності стратегії EY NextWave, включаючи моніторинг прогресу в досягненні цілей різноманітності та залучення, вплив на життя завдяки програмі EY Ripples і досягненню амбіцій.
Інтеграція ризиків та можливостей	EY використовує всеосяжний і перспективний підхід до процесу управління ризиками підприємства через довгострокову цінність, яка прагне захистити та покращити EY позиціонування на ринку.
Етична поведінка. Боротьба з корупцією	Усі співробітники EY повинні пройти тренінги з боротьби з хабарництвом і корупцією, коли вони приєднуються до EY. Починаючи з цього фінансового року, співробітники EY проходять це навчання щорічно.
Ефективне управління проектами	Консалтингова компанія повинна мати ефективну систему управління проектами, щоб забезпечити виконання проектів вчасно та з максимальною якістю.

1	2
Етичні поради та механізми звітності	Гаряча лінія EY/Ethics Hotline надає співробітникам, клієнтам та іншим особам EY можливість конфіденційно повідомляти про будь-які дії чи занепокоєння, які можуть включати неетичну або незаконну поведінку, яка не відповідає Глобальному кодексу поведінки EY. Усім отриманим звітам приділяється уважна увага, і всі звіти своєчасно підтверджуються.
Клієнтська орієнтованість	Основна мета консалтингової компанії - задовольняти потреби клієнтів. Управління компанією повинно зосереджуватися на наданні високоякісних послуг клієнтам та забезпеченні їх задоволення.

Джерело: складено автором на основі [19]

Для визначення ефективності роботи працівників в EY Україна використовується система оцінки продуктивності на основі конкретних показників та метрик, після чого проводяться індивідуальні розмови з керівником для оцінки відповідності результатів роботи встановленим цілям та планам.

Компанія «Ernst and Young» в Україні до війни налічувала близько 730 осіб. І з кожним роком це число зростало, завдяки можливостям, які компанія створює для потенційних працівників та існуючого персоналу. Розглянемо структуру персоналу з різних позицій. Виходячи із поділу за статтю: 59% персоналу складають жінки, 41% - чоловіки. Однак в структурі керівництва протилежна ситуація: 20% складають жінки, 80% - чоловіки (вище керівництво), в розрізі середнього рівня керівництва 49% жінок та 51% чоловіків [19].

Крім того, в українських офісах компанії EY працюють спеціалісти в різних напрямках, таких як фінанси, оподаткування, аудит, бізнес-консалтинг тощо. Половину складають працівники із відділу аудиту – 50%, а найменшу – працівники відділу управління персоналом та технічні працівники – по 2%. (табл. 2.3).

Протягом останніх років особлива увага приділялася сприянню гендерному розмаїттю. В 2021 році 36,8% нових партнерів з аудиту в усьому світі були жінки.

Сформувалася потужна структура жіночого керівництва, яку лише підсилив той факт, що у 2020 році 52,4% усіх найнятих по усьому світі аудиторів були жіночої статі. [19]

Таблиця 2.3

Структура розподілу працівників між відділами компанії «Ernst & Young»

<b>Відділ компанії</b>	<b>Структура розподілу</b>
Фінансовий відділ	7%
Відділ інформаційних технологій	12%
Відділ аудиту	50%
Податковий відділ	19%
Юридичний відділ	3%
Консалтинговий відділ	5%
Відділ управління персоналом	2%
Інші	2%

Джерело: складено автором на основі [19]

Компанія використовує низку ініціатив для залучення співробітників до активної участі в житті компанії. Наприклад, залучення їх до процесу проведення найбільш значущих внутрішніх корпоративних змін, враховуючи індивідуальність кожного. Однією з таких ініціатив є міжнародна програма визнання і заохочення «Better begins with you», що дозволяє належним чином оцінити заслуги співробітників, які щодня в своїй роботі допомагають клієнтам, колективу компанії і суспільству в цілому.

Компанія надає кожному співробітнику можливість постійно розвиватись та удосконалювати свої навички. Отримання нового досвіду забезпечує повноцінну самореалізацію працівників у потрібних темпах. Також в компанії розповсюджене навчання за допомогою коучингу - коли професійні фахівці виступають коучами для менш досвідчених колег.

Навчання організовується за допомогою високопрофесійної Академії аудиту («Audit Academy»), що поєднує модулі електронного навчання у форматі «за потреби» з інтерактивними заняттями у фізичних або віртуальних аудиторіях на основі імітаційних моделей і практичних кейсів, з усією необхідною допомогою та технічною підтримкою. [19]

Навчальні програми постійно оновлюються та доповнюються відповідно до змін, що регулярно відбуваються у сфері бухгалтерського обліку та фінансового звітування, у сфері нових технологій, а також із метою належного реагування на важливі питання.

У випадках, коли фірми-учасники мережі EYG (Ernst and Young Global) виконують аудити та огляди фінансової звітності, складеної за Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), учасники команд, які виконують такі завдання, проходять відповідне навчання з метою отримання акредитації з МСФЗ. EY в Україні вимагає від своїх фахівців з аудиту проходити щонайменше 20 годин безперервного професійного навчання кожного року і принаймні 120 годин упродовж трьох років. Із цього часу 8 годин щороку та 48 годин упродовж трьох років необхідно витратити на отримання професійних знань у сфері бухгалтерського обліку та аудиту. [19]

Окрім управління професійним розвитком та ефективністю співробітників, компанія EY інвестує значні кошти в мережі отримання знань та внутрішнього обміну інформацією. Це робиться для того, аби інформація могла швидко розповсюджуватись і сприяти ефективній співпраці та обміну досвідом між співробітниками. Таке інвестування з кожним днем набуває більш актуального значення на фоні подолання нових складнощів, що виникають внаслідок пандемії та війни.

Серед ресурсів та інструментів EY:

- Онлайн-інструмент EY Atlas, що надає доступ до міжнародних стандартів фінансової звітності та міжнародних стандартів аудиту, методичних матеріалів і тлумачень

- Публікації, як-от Застосування МСФЗ (International GAAP), Зміни в МСФЗ (IFRS developments) та приклади фінансової звітності
- Глобальні новини з питань обліку та аудиту, Global Accounting and Auditing News, щотижнева найактуальніша інформація про політики в сферах аудиту та незалежності, зміни та доповнення від уповноважених розробників стандартів і регуляторів, а також внутрішні коментарі стосовно зазначених питань.
- Оповідення та веб-трансляції, що охоплюють міжнародні та внутрішні питання, спеціально розроблені для постійного покращення аудиторських практик фірм-учасників мережі. [19]

Розглянемо детальніше систему оцінки ефективності роботи персоналу. Ефективність роботи оцінюється старшими по рівню працівниками в ході виконання завдань. Існує також система відгуків від інших працівників, від яких залежить майбутнє підвищення, починаючи від рівня інтернів і закінчуючи рівнем менеджерів. Час від часу працівникам, відповідно до їх кваліфікаційного рівня, надсилають навчальні тренінги, після закінчення яких проводиться індивідуальне тестування. Працівники вищих рівнів мають проходити атестації такі, як ACCA і тому подібне.

Управління ефективністю також забезпечується за допомогою LEAD-інструменту. Цей інструмент орієнтований на професійну кар'єру, особистісний розвиток та ефективність діяльності співробітників ЕУ. Шляхом регулярного зворотного зв'язку, постійного розвитку, активної участі наставників та обговорень кар'єрних питань LEAD допомагає співробітникам ЕУ діяти у послідовності зі стратегією NextWave і зосереджуватися на майбутньому.

NextWave - це глобальна стратегія ЕУ, яка має за основу прагнення приносити довгочасну користь клієнтам, співробітникам ЕУ та суспільству в цілому. Вона забезпечила компанії чудову можливість пристосовуватися до обставин і впроваджувати інновації, адже мета ЕУ - удосконалюючи бізнес, змінювати світ на краще - продовжує надихати співробітників ЕУ не лише на надання послуг клієнтам, а й на використання набутих знань, навичок і досвіду

для підтримки спільнот, у яких ЕУ існує та здійснює свою діяльність. Знання та якість послуг компанії сприяють зміцненню довіри і впевненості на ринках капіталу та в економіці у всьому світі.

LEAD спрямований на сприяння розвитку співробітників на всіх етапах їхньої професійної кар'єри. На інформаційній панелі співробітника в системі LEAD міститься зведення показників його ефективності по напрямках прогресивного лідерства (Transformative Leadership) - серед них якість, управління ризиками, найвища професійна кваліфікація та оцінка ефективності в порівнянні з колегами.

Відгуки, отримані протягом річного циклу, збираються разом і відтак використовуються в визначенні компенсаційних пакетів та програм заохочення співробітників. Регулярні обговорення з наставником у питаннях на кшталт різноманіття кар'єрних напрямків, застосування прогресивних технологій, набуття досвіду шляхом участі в нових командах, навчання допомагають виявляти нові можливості для подальшого розвитку та формувати навички на далекоглядну перспективу.

ЕУ Україна працює над підтримкою своїх працівників та створенням комфортного робочого середовища. В компанії введені програми корпоративного благополуччя, спрямовані на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників.

Також компанія інвестує в низку ініціатив, які дозволяють працівникам підтримувати своє фізичне й емоційне здоров'я та сприяють налагодженню балансу між роботою та дозвіллям. Зокрема, оплачується медична страховка та організовуються «дні здоров'я» (медичні обстеження та можливість пройти курс масажу в офісі). (Додаток Б)

Компанія існує, щоб створити кращий робочий світ, допомагаючи створювати довгострокову цінність для клієнтів, людей і суспільства та зміцнювати довіру на ринках капіталу.

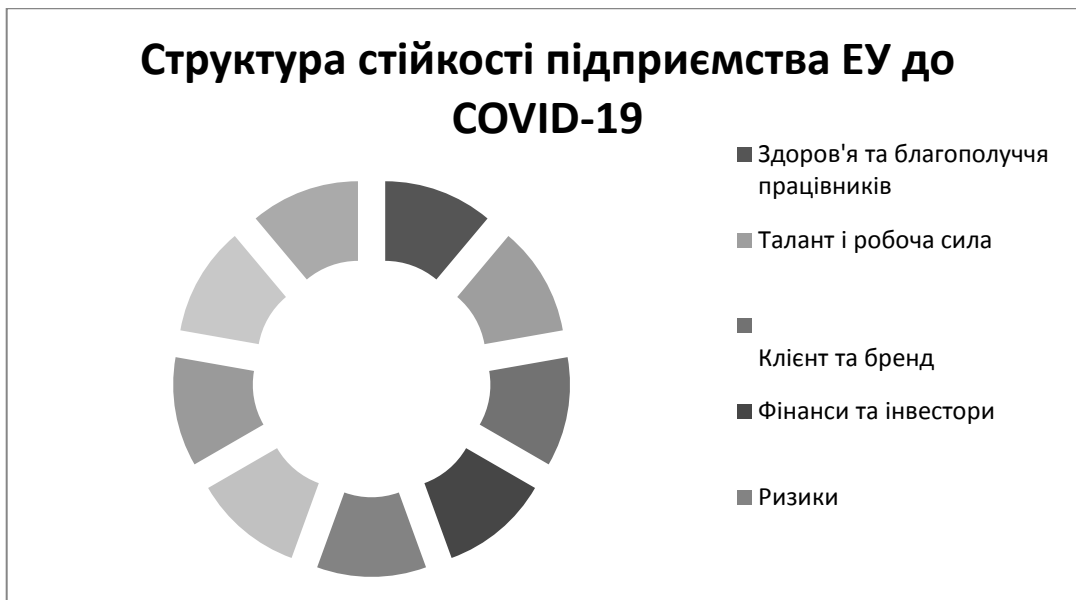
Отже, налагодження роботи в компанії «Ernst & Young» на досить високому рівні. Оскільки компанія зосереджена на вимірюванні та оцінці результатів роботи працівників. Компанія має план дій для ситуацій невизначеності та задає мету для своїх працівників, аби сприяти підвищенню продуктивності та досягненню цілей. Також компанія надає зворотний зв'язок працівникам щодо їхньої роботи, щоб допомогти їм покращувати свої навички та виконувати свої обов'язки краще та пропонує працівникам різноманітні програми навчання та розвитку, щоб забезпечити їхню професійну зрілість та підвищити їх ефективність. Всі ці складові оцінки налагодження роботи спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності роботи працівників, а також на створення комфортних умов для роботи.

### 2.3 Нові підходи та проблеми управління персоналом в умовах пандемії та війни

Починаючи з 2020 року компанії працюють в умовах пандемії та з 2022 року в умовах війни. Це, звичайно, має відображення на ефективності роботи. Однією з головних змін став перехід на дистанційну роботу. Компанії забезпечили всі необхідні технічні та організаційні засоби для безперебійної роботи віддалено. Для продуктивності та ефективності роботи, консалтингові компанії використовують різноманітні онлайн-інструменти та технології, такі як відео-конференції, чати та спільні документи в хмарі.

Коли почалась пандемія COVID-19, більшість компаній повинні були змінити систему управління персоналом та приймати кардинальні рішення «Ernst and Young (EY)» Україна пристосувала свою роботу до умов пандемії, та забезпечувала безпеку своїх співробітників та клієнтів.

Компанія активно працює над забезпеченням безпеки своїх співробітників та клієнтів. Усі працівники компанії отримали інструкції з протидії поширенню COVID-19 та були забезпечені необхідними засобами індивідуального захисту.



**Рис. 2.2.** Структура стійкості підприємства до пандемії COVID-19  
Джерело: складено автором на основі [36]

Компанія розробила відповідні заходи, аби в період кризи в повній мірі виконувати свої зобов'язання. Проаналізуємо, як змінились деякі фінансові показники компанії під впливом пандемії COVID-19. В період з 2019 по 2021 рр. попит на послуги компанії зменшувався, проте залишався на плаву, дохід зростав: 506 млн 342 тис грн у 2021 році, порівняно з 442 млн 874 тис грн у 2020 році. Але змінилися інші показники. (табл. 2.5)

*Таблиця 2.4*

Фінансові показники компанії «Ernst and Young» в період з 2019 по 2021 рр.

Показник, млн грн	2019	2020	2021
Дохід	434 758	442 874	506 342
Валовий прибуток	71 143	14 185	70 056
Витрати на оплату праці	206 114	240 125	220 658
Витрати на соціальні заходи	20 949	23 172	24 209
Амортизація	3 605	5 118	2 937

Джерело: складено автором на основі [22] (Додаток В)

З табл. 2.5 видно, що валовий прибуток зменшився в 2020 році відносно 2019 року - з 71 млн 143 тис грн до 14 млн 185 тис грн відповідно. Це можна пояснити впливом пандемії COVID-19, оскільки вона призвела до скорочення бізнесу та змін у працевлаштуванні.

Витрати на оплату праці зростали з 2019 по 2020 роки, з 206 млн 114 тис грн до 240 млн 125 тис грн відповідно, але в 2021 році зменшилися до 220 млн 658 тис грн. Це пов'язано з тим, що компанія перейшла на роботу у віддаленому форматі, тому були скориговані зарплатні ставки.

Витрати на соціальні заходи зростали з 2019 по 2021 роки, з 20 млн 949 тис грн до 24 млн 209 тис грн відповідно. Це пов'язано з розробкою соціальних програм, які було розроблено для співробітників компанії.

Амортизаційні витрати зростали з 2019 по 2020 роки – з 3 605 млн грн до 5 118 млн грн відповідно, але зменшилися в 2021 році - до 2 937 млн грн. Це пов'язано зі змінами в складі основних засобів компанії та в стратегії розвитку компанії.

Отже, пандемія COVID-19 вплинула на деякі фінансові показники компанії «Ernst and Young» зокрема на валовий прибуток та витрати на оплату праці, але інші показники все ж залишаються на попередньому рівні чи зростають. Це говорить про високий рівень конкурентоспроможності та управління людськими ресурсами в компанії.

Розглянемо ключові дані з глобального звіту про доброчесність EY за 2022 рік (табл. 2.6). Дані звіту показують збільшення розриву між вищими рівнями доброчесності, обізнаності та зниження стандартів, а також між впевненістю у стандартах доброчесності, які демонструють компанії, керівництво та їхні працівники.

Таблиця 2.5

Стандарти доброчесності в компанії EY у 2022 році

Зниження стандартів	55%
Вплив пандемії	41%
Неналежна поведінка	18%
Неетична поведінка	42%
Ризик третіх сторін	28%

Етичні стандарти	33%
------------------	-----

Джерело: складено автором на основі [36]

Крім того, широко визнано, що пандемія ускладнила вести бізнес сумлінно. Наприклад, більше половини опитаних респонденти кажуть, що стандарти доброчесності погіршилися. За даними Global Integrity Report 2022, 55% респондентів вважають, що стандарти доброчесності залишилися такими ж або погіршилися. 41% респондентів вважають, що пандемія COVID-19 ускладнила їх доброчесність щодо виконання робочих завдань. 18% від усіх опитаних членів правління були б готові ввести в оману зовнішні сторони, для власного просування по службі або отримання винагороди. Лише 28% співробітників впевнені, що треті сторони дотримуються відповідних законів та нормативних актів. 97% респондентів погоджується з тим цілісність важлива. Лише 33% з респондентів вважають, що поводитися згідно етичних стандартів є важливими аспектом. 42% опитаних членів правління погоджуються, що неетична поведінка керівних посад допускається у своїй організації. [36]

Компанії повинні прийняти заходи, щоб: культурно застосувати корпоративну чесність для захисту від неетичної поведінки; розвивати довірчі довгострокові відносини з третіми сторонами; і захищати дані.

Проте під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішим для кожного керівника є створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації. До таких заходів відносяться:

- 1) підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги;
- 2) проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, в бомбосховищі/укритті, надання першої допомоги;

3) проведення консультації щодо прав працівників згідно нового законодавства, змін в роботі та домовленостях, якщо такі є.

Такі заходи дозволяють персоналу зрозуміти свої дії у випадку надзвичайної ситуації, збільшують відчуття безпеки та впевненості, підвищують довіру до підприємства. [12, с. 14]

На початку 2022 року почалась повномасштабна війна. В компанії з'явилися нові виклики та проблеми. Компанія «Ernst and Young» всередині заздалегідь розробила business continuity та emergency plans.

Компанія виділила для себе три ключові пріоритети:

- фізична безпека наших співробітників;
- економічна безпека колег: можливість виплачувати заробітну плату в повному обсязі в довготривалому періоді;
- довгострокова стійкість компанії і можливість підтримувати наших клієнтів та забезпечити безперебійність надання наших послуг.

«Ernst and Young» попередньо провели перемовини зі своєю глобальною структурою, що у випадку повномасштабної війни, співробітники зможуть працювати на закордонні офіси. Також, компанія підтримала своїх людей фінансово (виплатили додаткову допомогу), запропонувала хаб на заході України у досить безпечному місці. Уже за тиждень після початку повномасштабного вторгнення в компанії відновились всі робочі процеси.

Станом на квітень 2022 року приблизно 350 співробітників залишалися без повноцінного робочого навантаження: їх робоче навантаження становило близько половини робочого дня.

Станом на червень 2022 року уже 250 співробітників не мали повноцінного робочого навантаження, а отже, спостерігалася позитивна тенденція у вирішенні даної проблеми.

У відносних показниках було не зайнято більш ніж 30% усього трудового колективу. Отже, підприємство втрачало кошти від відсутності проєктів та

витрачало додаткові кошти на заробітну платню за ті години, коли прибуток компанії не приносився.

Станом на червень 2022 року показник працівників, що недовантажені роботою знизився з 30% до 20%, а якщо оцінювати в абсолютних показниках, то лише 150 співробітників залишилися без повноцінного навантаження. [19]

Розглянемо, як змінились деякі показники у 2023 році (станом на 20.03) фінансовому році порівняно з попереднім періодом.

*Таблиця 2.6*

Показники діяльності компанії у 2023 фінансовому році

<b>Показники</b>	<b>2023 рік, млн грн</b>	<b>2022 рік, %</b>
Дохід	640 000	-12
Прямі витрати	330 000	-11
Валовий дохід	310 000	-13
Ефективність персоналу, %	58	-0,13 п.
Кількість штатних працівників	~500	-20
Година виконання проекту	1800	-9

Джерело: складено автором на основі [19]

Дохід у 2023 році дохід склав 640 млн грн, що на 12% менше, ніж у попередньому періоді. Це пов'язано зі зміною ринкової ситуації та незначним зниження попиту на послуги компанії.

Прямі витрати (заробітна плата, податки, бонуси, тренінги) склали 330 млн грн, що на 11% менше ніж у 2022 році. Це свідчить про те, що компанія ефективніше використовує свої ресурси.

Валовий дохід у 2023 фінансовому році становить 310 млн грн, що на 13% менше, ніж у попередньому періоді.

Ефективність персоналу складає 58%, при прийнятній нормі для компанії «Ernst and Young» – 75%, що на 0,13 пунктів нижче, ніж у попередньому періоді.

Це пов'язано з тим, що зараз працівники менше працюють над проектами, ніж в попередньому періоді.

Година виконання середньостатистичного проекту компанії «Ernst and Young» складає приблизно 1800 грн, тобто середній чек компанії для клієнта у 2023 році коштує на 10% менше ніж у попередньому періоді. Наразі клієнтам важко сплачувати гонорари в тих масштабах, в яких це було до війни.

Отже, бачимо що фінансові показники значно знизились у 2023 фінансовому році порівняно з попереднім періодом. Через складну економічну ситуацію компанії важко зберігати високу ефективність.

У зв'язку з пандемією COVID-19, війною та дистанційною роботою, компанія «Ernst and Young» використовує широкий спектр онлайн-інструментів та технологій для забезпечення продуктивності та ефективності роботи. Деякі з них наведено в таблиці нижче. (табл. 2.7)

*Таблиця 2.7*

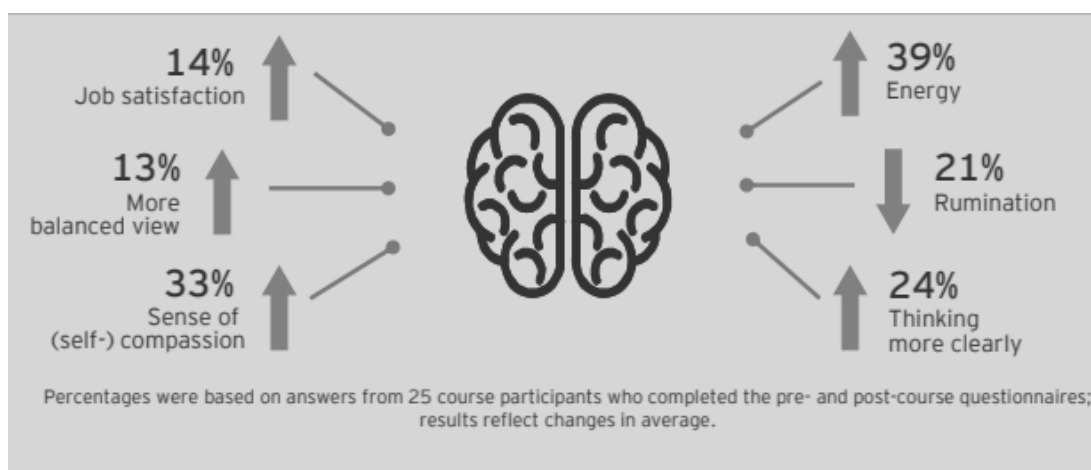
Інструменти та технології компанії «Ernst and Young» для забезпечення віддаленої роботи

<b>Онлайн-інструмент</b>	<b>Функціонал та можливості</b>
Microsoft Teams	Зв'язок між співробітниками та робота над спільними проектами.
Zoom	Відео-конференції, онлайн-зустрічі, презентації, тренінги.
Skype for Business	Онлайн-зустрічі, відео-конференції, повідомлення.
OneDrive	Зберігання та обмін документами та файлами.
EY Canvas	Комунікація, віртуальні команди, інструменти проектного менеджменту.
EY Mercury	Аудит на відстані, збір та обробка даних.
EY Helix	Бібліотека аналізаторів даних для використання під час аудиту.
GMS	Глобальна система моніторингу цінних паперів
EY Atlas	Доступ до інформації бухгалтерського обліку та аудиту, до зовнішніх стандартів та провідних практик EY.

Джерело: складено автором самостійно

Ці інструменти допомагають співробітникам ЕУ Україна зв'язуватися та співпрацювати в режимі реального часу, обмінюватися документами та безперебійно працювати.

Також, компанія ЕУ Україна проводить тренінги та семінари для своїх працівників, які спрямовані на розвиток навичок управління стресом та підвищення рівня психологічної стійкості. Наприклад, програма «Mindfulness» навчає учасників технікам медитації та практикам, які допомагають зменшити рівень стресу та зосередитися в моменті. Ці ресурси та програми спрямовані на те, щоб забезпечити психологічний комфорт та добробут працівників компанії ЕУ Україна. Розглянемо, як змінюється фізичне та психологічне здоров'я працівників після використання цієї практики. (рис. 2.3)



**Рис. 2.3.** Зміна фізичного та психологічного здоров'я працівників після користування додатком «Mindfulness»

Джерело: [43]

Отже, ми бачимо, що після використання додатку збільшились такі показники, як: задоволеність роботою, більш збалансований погляд на ситуацію, почуття (само) співчуття, енергії та стало більш чітке мислення.

Не дивлячись на економічні складнощі, «Ernst and Young» не скорочували свій персонал. Також майже одразу була запущена ініціатива mobility – можливість для бажаючих перейти до закордонних офісів ЕУ. Під час активних бойових дій (лютий-березень 2022 р.) у Києві залишались близько 90-та колег та ще близько 50-ти в Київській області. В березні 2023 року кількість колег в

Україні становить 85% від усіх співробітників та ще 15% знаходяться за кордоном. Проте, більша частка з них все ж планує повертатись до українського офісу. Комфорт персоналу є дуже важливим чинником для ефективного управління. Дистанційна форма роботи може імпонувати працівникам, якщо вони мають можливість самостійно регулювати графік роботи та обирати комфортне робоче місце. Крім того, неперервний контроль трудового процесу та результатів може створювати надмірний тиск та відволікати від роботи. Якщо ж працівник має достатню свободу і комфорт для роботи, це позитивно впливає на його мотивацію та ставлення до роботи. У результаті, ефективність виконання робочих завдань стрімко зростає.

А от низька концентрація працівників здатна зменшити продуктивність роботи та знизити ефективність методів управління. Працівники мають виконувати обов'язки, а вдома це буває дуже складно. Межі особистого життя та роботи стають розмитими, що вимагає додаткових зусиль для самоорганізації та дисципліни. В іншому випадку може виникнути проблема надмірної розслабленості та свободи, що має негативний відбиток як на ефективності управління цим працівником, так і на результативності його роботи. [7, с.38]

Періодично компанія виплачує hardship allowance, наприклад, на самому початку, коли багато хто хотів швидко релокуватись, чи відносно нещодавно, щоб всі мали змогу адаптуватись до блекаутів. Окремо виділили гроші на закупівлю потужних індивідуальних павербанків. Створили хаби в офісах у Києві і Львові - генератори, запаси води, Старлінки.

Також компанією була запроваджена акція «Зарплата одного дня - на підтримку Збройних Сил України». Працівникам було запропоновано відрахування коштів за один або пів робочого дня з їх місячної заробітної плати. Загальну суму, яку зібрали працівники, компанія подвоює за свій рахунок. Учасниками акції стало близько 250 співробітників. Окрім цього, компанія запропонувала ще одну ініціативу – «пропусти новорічний корпоратив та передай зекономлені гроші на ЗСУ». В табл. 2.8 наведено результати благодійних акцій.

Таблиця 2.8

## Результати благодійних акцій та ініціатив в компанії «Ernst and Young»

<b>Ініціатива</b>	<b>Тис, грн</b>
Зібрано коштів співробітниками	~700
Внесок компанії	~700
Гроші, не витрачені на новорічну вечірку	~ 300
Загальний результат акцій ( з липня 2022)	~ 3 000 000

Джерело: складено автором на основі [19]

До повномасштабного вторгнення в «Ernst and Young» Україна працювало близько 700 працівників. Проте, після 24 лютого 2022 року деякі співробітники адаптувались відносно своїх потреб – деякі скористались програмою мобільності, та переїхали працювати закордон до іноземних офісів, інші – покинули компанію. (табл.2.10)

Таблиця 2.9

## Інформація щодо кількості співробітників, що змінили свій спосіб роботи

<b>Дані</b>	<b>Кількість</b>
Кількість колег, що наразі працюють з-за кордону	~100
Кількість колег, що переїхали за програмою мобільності	~110
Кількість колег, що покинули компанію	~150
Кількість колег, які вступили до Збройних Сил України	~20

Джерело: складено автором на основі [19]

За час трирічної пандемії та війни, що триває уже більше року український бізнес знаходиться в постійній напрузі та продовжує вести свою діяльність пристосовуючись до подій сьогодення. Частина співробітників компанії «Ernst and Young» все ж працює з офісу, проте більшість надає перевагу віддаленій зайнятості з міркувань безпеки, в першу чергу. Не дивлячись на всі переваги такого формату роботи, є чимало проблем та перешкод, які виникли внаслідок дистанційної зайнятості.

## Основні проблеми та перешкоди від дистанційної зайнятості

<b>Проблема</b>	<b>Наслідок</b>
Комунікаційні перешкоди	Неефективна комунікація між співробітниками, проблеми зі зв'язком.
Соціальна ізоляція	Відчуття соціальної ізоляції та віддаленості, втрата мотивації та продуктивності
Управління робочим часом	Недостатня мотивація для роботи, відсутність контролю над робочим часом.
Технічні перешкоди	Відсутність доступу до надійного Інтернету та технічної підтримки, затримки в роботі.
Побут та сім'я	Витрата робочого часу на домашні справи, родинні обов'язки та інші побутові справи.

Джерело: складено автором самостійно

Одним з основних інструментів, який використовує ЕУ для забезпечення ефективного управління персоналом в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості є використання технологій та засобів комунікації для забезпечення роботи в умовах сьогодення. Компанія активно використовує відео-конференції, чати та спеціальні інструменти для комунікації між співробітниками. Також, ЕУ надає спеціальні програми підтримки фізичного та психічного здоров'я співробітників, що допомагає забезпечити оптимальні умови для роботи віддалено. Компанія також активно впроваджує гнучкий графік роботи та сприяє розвитку навичок своїх співробітників за допомогою онлайн-навчань та тренінгів. Всі ці підходи допомагають компанії забезпечувати високу продуктивність та підтримувати своїх співробітників в складних умовах.

Отож, управління персоналом в ЕУ в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості зосереджене на забезпеченні розвитку та підтримці своїх співробітників. В період кризи появилось чимало перешкод та проблем, проте компанія використовує цілий ряд інструментів та підходів для забезпечення ефективного управління персоналом та зберігає високу продуктивність праці.

## **3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В КОМПАНІЇ «ERNST AND YOUNG»**

### **3.1 Пропозиції щодо вирішення проблем в умовах дистанційної зайнятості**

В усіх сферах життєдіяльності людини відбулись тотальні зміни, через такі фактори як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні. Багатьом підприємствам та організаціям протягом останніх трьох років довелось адаптувати та переформатувати всі управлінські процеси, які раніше працювали без перебоїв.

За час кризових явищ компанія «Ernst and Young» зіткнулась з низкою проблем в умовах дистанційної зайнятості. Основними з них стали: комунікаційні, соціальні, управлінські, технічні та побутові перешкоди. Також багато співробітників знаходяться на стадії «вигорання» та втоми від способу життя в умовах сьогодення. Для компанії «великої четвірки» вкрай важливим є збереження стійкого темпу роботи. Щоб уникнути та запобігти вигоранню працівників, керівники та менеджери повинні переглянути свої вимоги щодо продуктивності та інших показників ефективності праці, які були перед початком пандемії та повномасштабної війни.

Наразі впроваджується чимало новітніх технологій для роботи в дистанційному форматі. Соціально-економічні процеси феноменально змінюються, а способи сприйняття інформації щораз удосконалюються. Тому в сфері управління персоналом наразі в основі стають саме новітні технології. Посилаючись на наукову роботу Грішнєвої О.А., Заїчко О.С. «Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики» розглянемо декілька діджитал напрямів управлінської діяльності, що пов'язані з різними технологіями, які мають багато можливостей та варіацій застосування (табл. 3.1). [5, с. 53]

*Таблиця 3.1*

## Напрями застосування діджитал в управлінні персоналом

Назва напрямку	Суть напрямку	Приклади практичного застосування
Робота з мобільними додатками	Переведення HR процесів на платформу додатків для смартфонів	<p>Перевірка присутності на роботі.</p> <p>Проходження освітніх курсів через мобільні додатки.</p> <p>Розрахунок зарплати через додаток.</p> <p>Інформування персоналу про події через надсилання автоматичних нагадувань на телефон.</p>
Хмарні технології	Використання програмного забезпечення, що засноване на онлайн технологіях	<p>Система рекрутингу на підприємстві, за якої заявки потрапляють безпосередньо в систему в режимі онлайн, а працівник має безперервний доступ до них навіть з іншого комп'ютера та в іншій точці світу.</p> <p>Електронна платформа для навчання, де кожен працівник у режимі реального часу має доступ до всіх матеріалів підприємства, що можуть бути йому необхідні.</p>
Робота з аналітикою	Збирання та аналіз даних, індивідуалізація підходів до навчання і мотивації на основі акумулювання індивідуальних даних	<p>Збирання даних щодо запізнення на роботу, пропущених дедлайнів, проведеного в офісі часу.</p> <p>Аналіз основних персональних проблем та розробка методів їх уникнення.</p> <p>Визначення, в яких завданнях працівники роблять найбільше помилок і спрямування фокусу навчання на відповідну тему.</p> <p>Акумулювання інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм</p>
HR платформа	Створення єдиної консолідованої платформи для всіх HR процесів	Платформа, що пов'язує всі додатки, системи та включає в себе всі програми для ефективного виконання всіх HR функцій

1	2	3
Медіа та діджитал технології	Переведення всіх матеріалів в зручний для сприйняття формат	Використання інфографіки. Використання коротких освітніх відео.

Джерело: [5, с.53]

Таким чином, наведені Грішновою О.А. та Заїчко О.С. напрями застосування цифрових технологій допоможуть компанії «Ernst and Young» позбутись певних проблем, покращити та вивести на новий рівень сферу управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості.

Умови дистанційної зайнятості створили певний ряд проблем для компанії «Ernst and Young», включаючи погіршення комунікації, зниження продуктивності та складність взаємодії між працівниками. Тому наведено декілька пропозицій, які можуть допомогти компанії вирішити ці проблеми та перешкоди:

1. Забезпечення необхідного обладнання, програмного забезпечення та місця для роботи: компанія повинна забезпечувати своїх працівників необхідним обладнанням, таким як ноутбуки, додаткові монітори, веб-камери та навушники, щоб забезпечити ефективну роботу з дому, особливо під час війни.

2. Підтримка комунікації та взаємодії: компанія уже забезпечує своїх працівників засобами для ефективної комунікації та взаємодії з колегами та керівництвом. Проте, не менш важливим є забезпечення доступності керівництва для своїх працівників, щоб вони могли отримувати підтримку та поради, які їм можуть знадобитися, знаходячись за межами офісу.

3. Підтримка здоров'я та благополуччя: умови дистанційної зайнятості мають вагомий вплив на здоров'я та благополуччя працівників. Пропонуємо компанії забезпечити своїх працівників підтримкою в цих питаннях, наприклад, надавши доступ до онлайн-програм з фітнесу, здорового харчування чи підтримку від психолога.

4. Організація онлайн-навчань та тренінгів: проведення онлайн-навчання та тренінгів для своїх працівників, щоб допомогти їм удосконалити свої навички

та забезпечити необхідну підготовку для роботи в умовах дистанційної зайнятості. Це може допомогти працівникам бути більш продуктивними, мотивованими та ефективними у своїй роботі.

5. Створення віртуальних спільнот: віртуальні спільноти для працівників, щоб забезпечити їм можливість обговорювати питання, які стосуються їх роботи та досвіду роботи в умовах дистанційної зайнятості. Це може допомогти зменшити почуття самотності та відчуття відокремленості від колег.

6. Встановлення метрик та контроль якості роботи: компанія може встановлювати певні метрики та контроль якості роботи для своїх працівників, щоб забезпечити ефективну роботу в умовах дистанційної зайнятості. Це може допомогти визначити, які працівники потребують додаткової підтримки та які питання потребують уваги.

7. Підтримка балансу роботи та особистого життя: однією з найпоширеніших проблем в компанії «Ernst and Young» є те, що пандемія COVID-19 та повномасштабна війна уже кінцево розмили межі між роботою та домом, тому більшість співробітників стикаються з відчуттям, що вони постійно працюють.

Персоналу дуже важко встановити межу між робочим та особистим життям. Тому компанія повинна знизити вимоги до працівників (зменшити кількість проєктів або ж збільшити час на їх виконання), запропонувати більш гнучкий графік роботи, а також, по можливості іноді працювати з офісу, що покращить ефективність та підійме робочий настрій.

Нижче наведені запропоновані впровадження, які можуть допомогти компанії «Ernst and Young» ще краще адаптуватись до дистанційної роботи та покращити свою систему управління в умовах пандемії та повномасштабної війни. (табл. 3.2)

Пропозиції для підвищення ефективності управління персоналом в компанії  
«Ernst and Young»

<b>Впровадження</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Наслідок</b>
Система голосового пошуку	Можливість більш швидко знаходити необхідні документи.	Збільшення продуктивності праці
Інструменти відслідковування прогресу	Впровадження інструментів для відслідковування прогресу працівників та їх роботи над проектами.	Ефективне планування роботи, виявлення проблем та їх вирішення.
Внутрішня платформа для обміну досвідом	Створення внутрішньої платформи, де працівники зможуть обмінюватися знаннями та досвідом у різних сферах діяльності компанії.	Передача знань та досвіду в компанії, а також підвищення рівня працівників.
Віртуальний офіс	Створення віртуального офісу (інтерактивне середовище: віртуальні зустрічі, конференції, збори та інші заходи).	Відчуття більшої приналежності працівників до компанії.
Штучний інтелект	Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів. Штучний інтелект може автоматизувати розподіл завдань між працівниками та оптимізувати часові рамки для виконання проектів.	Зниження витрати часу та зусиль на виконання рутинних завдань.
Соціальна підтримка	Розвиток мережі соціального підтримки для працівників. Мережа може включати такі елементи, як групи підтримки, коучинг, менторство.	Збереження мотивації та підвищення ефективності.
Інструменти відстеження робочого часу та продуктивності	Використання інструментів для відстеження робочого часу та продуктивності: автоматичний облік робочого часу, відстеження продуктивності роботи на різних етапах проекту та визначення факторів, які знижують продуктивність.	Ефективніше управління часом та визначення факторів, які впливають на продуктивність.

1	2	3
E-learning	Метод масового дистанційного навчання через електронні книги, відео уроків, вправи на комп'ютері.	Ефективна передача знань великій кількості людей

Джерело: складено автором самостійно

Отже, використовуючи всі запропоновані заходи на практиці компанія «Ernst and Young» зможе забезпечити більш ефективну роботу та зберегти здоров'я, зацікавленість та мотивацію працівників в умовах постмандемії та в умовах повномасштабної війни і дистанційної зайнятості. Крім того, компанія може продовжувати пошук нових інноваційних рішень та заходів, які відповідатимуть потребам та вимогам працівників та сприятимуть розвитку бізнесу.

### 3.2 Економічна ефективність від запропонованих заходів

Критерії ефективності, які були встановлені до початку пандемії та війни, зараз не є актуальними та не відображають нових реалій. В даний час важливо пристосувати критерії ефективності праці в нових умовах. Та вжити усіх необхідних заходів задля запобігання «вигорання» та занепокоєння працівників в екстрених ситуаціях. Це в кінцевому підсумку може поліпшити роботу та підвищити продуктивність співробітників, оскільки критерії ефективності будуть більш реалістичними і досяжними для них.

Оцінити економічну ефективність від запропонованих заходів для компанії «Ernst and Young" можна на основі різноманітних факторів, таких як збільшення продуктивності, зниження витрат на адміністративну роботу та збереження здоров'я та мотивації працівників.

Розрахуємо економічну ефективність для деяких пропонуваніх впроваджень:

1. Віртуальний офіс. Загальна площа офісу компанії «Ernst and Young» складає 1500 кв. метрів, в місяць компанія витрачає на оренду приміщення 1 млн 200 тис грн. Таким чином, можемо поррахувати економічну ефективність від впровадження віртуального офісу:

$$1\,200\,000/1500 = 800 \text{ грн (коштує 1 кв. метр) ,} \quad (3.1)$$

На одного працівника потрібно 3 кв. метри, тобто в місяць оренда приміщення на одного працівника становить:

$$3*800=2400 \text{ грн} \quad (3.2)$$

Наразі в компанії працює близько 500 працівників, якщо перевести 50% працівників до віртуального офісу, то в офісі залишиться 250 співробітників. Отже, площа офісу, яку можна звільнити від оренди становитиме:

$$250 * 3 = 750 \text{ кв. метрів} \quad (3.3)$$

Орендна плата за звільнену площу становитиме:

$$750/1500 * 1\,200\,000 = 600\,000 \text{ грн/міс.} \quad (3.4)$$

За рік економія складе:

$$600\,000 * 12 = 7\,200\,000 \text{ грн.} \quad (3.5)$$

Вигода на одного працівника в місяць та в рік становитиме: 1200 грн на місяць та 14 400 грн на рік відповідно. Таким чином, компанія значно зменшить витрати на оренду офісу.

2. Штучний інтелект. Середньостатистичний робочий день складає 8 годин. На виконання рутинних задач у працівників іде багато часу. Штучний інтелект у бізнесі допомагає оптимізувати ці робочі процеси. Створення штучного інтелекту дозволяє знизити ризики невдалих рішень та визначати напрямки розвитку та виконання завдань, на які пішло б чимало людських ресурсів. Витрати на впровадження ШІ можуть включати такі складові як: розробка та налаштування

системи ІІІ, навчання персоналу використовувати ІІІ, придбання обладнання та програмного забезпечення, інтеграція ІІІ з існуючими системами компанії, підтримка та обслуговування ІІІ.

Наприклад, якщо вартість впровадження ІІІ в консалтинговій компанії складе 20 млн грн, а очікувана прибутковість від використання ІІІ – 38 млн грн за перший рік, та 45 млн грн за наступні роки, то розрахуємо рентабельність:

Рентабельність інвестицій за перший рік:

$$(38\ 000\ 000 - 20\ 000\ 000) / 20\ 000\ 000 * 100\% = 90\% \quad (3.6)$$

Рентабельність інвестицій за наступні роки:

$$(45\ 000\ 000 - 20\ 000\ 000) / 20\ 000\ 000 * 100\% = 125\% \quad (3.7)$$

Таким чином, рентабельність інвестицій в ІІІ для консалтингової компанії є високою. Це означає, що впровадження ІІІ є економічно вигідним, оскільки очікувана прибутковість перевищує вартість вкладених коштів.

Для того, аби ефективність системи управління персоналом підвищувалась, потрібно всі зусилля вкладати в економічні та соціально-психологічні методи управління. Тим самим покращивши економічну діяльність товариства, використовувати стимулювання та мотивування праці, та створивши приємний соціально-психологічний клімат. Також одним із важливих факторів, що впливає на ефективність є навчання співробітників. Саме навчання впливає на трудову діяльність колективу та показує результат діяльності компанії в цілому.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічного споживання обмежених ресурсів. [3]

Таким чином, розглянемо результати економічної ефективності від запропонованих заходів в розрізі дистанційної зайнятості для компанії «Ernst and Young».

Очікувані результати на наслідки від запропонованих заходів в компанії  
«Ernst and Young»

<b>Очікувані результати</b>	<b>Очікувані наслідки</b>
Впровадження системи оцінювання продуктивності, яка сприятиме підвищенню мотивації співробітників та визначенню потреб у додатковій підготовці.	Збільшення відчуття визнання та цінності, покращення рівня мотивації та збільшення ефективності працівників.
Зниження ризику виникнення конфліктів на робочому місці.	Покращення робочої атмосфери та зниження ризику втрати кадрів.
Оптимізація системи навчання та розвитку працівників для підвищення їхньої кваліфікації та підготовки до нових завдань.	Покращення якості виконаної роботи, зменшення кількості помилок та збільшення кількості ініціатив.
Покращення комунікації між керівництвом і персоналом, що дозволить швидше реагувати на проблеми та питання співробітників.	Покращення робочого клімату та зменшення конфліктних ситуацій, збільшення відчуття залученості до діяльності підприємства.
Підвищення рівня залученості співробітників до розвитку.	Збільшення кваліфікації працівників та збільшення їхньої цінності для підприємства.
Підвищення рівня задоволеності співробітників і зниження показників плинності кадрів.	Покращення репутації підприємства, зменшення витрат на заміну персоналу та збільшення продуктивності.
Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок залучення та збереження найкращих спеціалістів у галузі.	Збільшення та утримання талановитих та досвідчених працівників в компанії та збільшення їх цінності для компанії.

Джерело: складено автором самостійно

Ефективність управління підприємством оцінюється через зміни основних показників діяльності підприємства, тобто продуктивність праці, різниця між затратами на управління та прибутком, виконання поставлених планів та завдань. За останні три роки, в період пандемії, повномасштабної війни та дистанційної зайнятості система ефективності управління будь-якої компанії, в тому числі і компанії «Ernst and Young» потребувала нових підходів до дистанційної зайнятості.

Отже, ефективне управління персоналом – це один із найважливіших чинників діяльності компанії «Ernst and Young» та вагомий інструмент для підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу. Управління персоналом сьогодні потребує особливої уваги, що передбачає нових підходів до управління, а також навчання, підвищення кваліфікації та соціальну безпеку.

Застосування наведених вище заходів допоможе компанії «Ernst and Young» заощадити кошти на різних аспектах виробничої діяльності, зменшити час, необхідний для виконання адміністративних процесів, покращити здоров'я та мотивацію працівників. А також допомогти організувати ефективне управління персоналом в умовах сьогодення, під час пандемії, війни та дистанційної зайнятості.

## ВИСНОВКИ

Отже, в результаті виконання дипломної магістерської роботи на тему «Нові підходи до управління персоналом в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості» можемо зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Було досліджено сутність та основні підходи до управління персоналом та визначено, що управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяні багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних. Проаналізовано різні підходи до трактування поняття управління персоналом, з яких можна зробити висновок, що поняття «управління персоналом» має безліч трактувань. Визначено, що існує три підходи до управління персоналом на підприємстві: економічний, органічний, гуманістичний.

2. Встановлено, що управління персоналом включає в себе застосування різноманітних методів і технологій для впливу на співробітників. Ці методи розділено на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

3. Окреслено роль та значення управління персоналом в сучасних умовах, визначено основні принципи управління персоналом та встановлено, що в сучасних умовах управління персоналом працює в контексті постійного руху та вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій та ідей. Важливою особливістю сучасного менеджменту є комплексний вплив на весь персонал в цілому.

4. Розглянуто вплив та основні зміни в управлінні персоналом в умовах дистанційної зайнятості у зв'язку із запровадженням карантину через спалах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні. Визначено наслідки пандемії та війни для економіки персоналу та ринку праці: організація профілактичних заходів, погіршення морального стану людей, тимчасова втрата працездатності зайнятого населення та підвищення рівня безробіття, скорочення бізнес-поїздок та очних зустрічей з партнерами. Та визначено фактори впливу на

управління у зв'язку з кризовими явищами: зміни в умовах праці, підвищена тривога та стрес у співробітників, соціальна ізоляція.

5. Для роботи об'єктом дослідження було обрано ТОВ «Ernst and Young» яка є однією з провідних міжнародних компаній, що надають професійні консалтингові послуги, та одна з компаній, що входить до «великої четвірки». В ході роботи було визначено позицію на ринку компанії та проаналізовано роботу по управлінню персоналом, досліджено, що «Ernst & Young» має досконалу систему управління персоналом, яка включає у себе ретельний моніторинг кадрової політики та надає можливості для розвитку та підвищення кваліфікації працівників. Наведено організаційну структуру, структуру розподілу працівників між відділами компанії та основні принципи управління компанії.

6. Охарактеризовано ресурси та інструменти для роботи персоналу в компанії, систему оцінки ефективності роботи персоналу, яка здійснюється за допомогою різних показників та метрик, а також за допомогою LEAD-інструменту. Серед показників якість, управління ризиками, найвища професійна кваліфікація, відгуки від керівників та оцінка ефективності в порівнянні з колегами. Визначено, що робота з персоналом в компанії «Ernst & Young» є на досить високому рівні - компанія зосереджена на вимірюванні та оцінці результатів роботи працівників, ЕУ Україна працює над підтримкою та створенням комфортного робочого середовища, в компанії введені програми корпоративного благополуччя та добробуту, а також програми з розвитку та навчання з перспективою кар'єрного розвитку.

7. Визначено нові підходи до управління персоналом в умовах пандемії та війни: компанія перейшла на дистанційний формат роботи, забезпечила усіх працівників необхідними інструкціями під час пандемії та активно працює над безпековими питаннями в час повномасштабної війни. Компанія має три ключові пріоритети: фізична безпека співробітників, економічна безпека колег та довгострокова стійкість компанії для забезпечення безперервності робочого

процесу. Проаналізовано основні фінансові показники за останні перед- та постковідні 2019-2021 рр., та у 2023 році; визначено вплив пандемії на роботу компанії. Визначено основні дії та запроваджені заходи керівників під час повномасштабного вторгнення, а також ключові пріоритети компанії в даних умовах.

8. Проаналізовано систему оцінки ефективності персоналу та визначено, що показник ефективності роботи оцінюється старшими по рівню, існує система відгуків від інших працівників, а також співробітники проходять атестації такі, як АССА. Наведено інформацію щодо кількості колег, що змінили свій спосіб роботи після війни; наведено основні проблеми та перешкоди від дистанційної зайнятості.

9. Розкривши теоретико-методологічні засади управління персоналом та провівши аналіз та оцінку консалтингової компанії «Ernst & Young» було сформовано певні пропозиції щодо підвищення ефективності управління та наведено пропозиції щодо розвитку в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості: забезпечення необхідного обладнання, підтримка здоров'я та благополуччя, впровадження хмарних технологій, створення

10. Було сформовано напрями вдосконалення процесу управління персоналом в компанії «Ernst & Young», а саме: наведено напрямки застосування діджитал в управлінні персоналом, виокремлено основні проблеми та наведено їх вирішення, а також запропоновано певні впровадження, які допоможуть компанії «Ernst and Young» краще адаптуватись до дистанційної роботи та підвищити ефективність роботи персоналу.

11. Обґрунтовано економічну ефективність від запропонованих заходів для компанії «Ernst and Young» та визначено, що рекомендовані впровадження допоможуть заощадити кошти на різних аспектах виробничої діяльності, зменшити час, необхідний для виконання адміністративних процесів, та покращити ефективність управління в умовах сьогодення, під час пандемії, війни та дистанційної зайнятості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. БІЛОРУС Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2021. 320 с.
4. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.
5. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України 2016. №2. С. 52-57
6. Грішнова О.А., Карюк В.І. Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії COVID-19. Підприємство. Менеджмент і маркетинг. 2022. №62. С. 206-223
7. Грішнова, О. А.; Супрун К.В. Ефективне управління дистанційною роботою в умовах сучасних викликів//Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 1 (45) – К.: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2022, – 259 с. С.35-47
8. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с
9. Жосан Г. В. Дослідження методів управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С. 125–127.
10. Звіт про прозорість ЕУ, 2021 рік. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_ua/generic/transparency-reports/ey\\_ukraine\\_transparency\\_report\\_2021\\_ukr.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_ua/generic/transparency-reports/ey_ukraine_transparency_report_2021_ukr.pdf) звіт про прозорість 2021

11. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
12. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану // Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, вип. 4. С. 11-19
13. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
14. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2008. – № 4. – С. 111 – 116.
15. Міжнародна організація праці: [сайт].- Режим доступу: <https://dsp.gov.ua/mizhnarodna-orhanizatsiia-pratsi-mop/>
16. Олена Вітковська HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. 02.09.2022 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>
17. Опитування «Deloitte» 2022 р. Результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні. Режим доступу: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Pressrelease/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Pressrelease/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС_UKR.pdf)
18. Опитування «Deloitte» щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом, 2022 рік. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС_UKR.pdf)
19. Офіційний сайт «Ernst and Young» Україна [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ey.com/ua>
20. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. С. 189-196

21. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf4](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf4)
22. Річна фінансова звітність компанії «Ernst and Young» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_ua/generic/fs-and-year-end-reports/fc-audit-report-ey-llc-2021.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_ua/generic/fs-and-year-end-reports/fc-audit-report-ey-llc-2021.pdf)
23. Річні дані // Державна служба статистики України: [сайт].- Режим доступу: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/rp.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm)
24. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ ]/ Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.
25. Стаття Deloitte. Повернення до роботи в нових умовах. 2021 рік. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/hc-trends-covid-19.html>
26. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. Випуск 11, 2013 269 Лазоренко Т.В. доц., к.е.н. НТУУ «КПІ» Токарев М.Л. студент ФММ НТУУ «КПІ»
27. 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.
28. Управління персоналом: навчальний посібник / Никифоренко В.Г. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с
29. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков, О.А. Грішнова та ін.] за ред.проф. В.М. Данюка. / К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666.
30. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 41-47.

31. Deloitte Human Capital Trends: New Fundamentals for a Boundaryless World, 2023. Режим доступа до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html>
32. Azmuk N., Grishnova O., Kuklin O. (2022). Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2(43), 380–391
33. COVID-19 Enterprise Resilience Framework EY [Электронный ресурс]. Режим доступа до ресурсу: [https://www.ey.com/en\\_gl/covid-19](https://www.ey.com/en_gl/covid-19)
34. COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. Agnieszka Bieńkowska, Anna Koszela, Anna Sałamacha, Katarzyna Tworek. April 13, 2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266364>
35. Deloitte reports record FY2022 revenue [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/global-revenue-announcement.html>
36. EY Global Integrity Report 2022 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.ey.com/en\\_gl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity](https://www.ey.com/en_gl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity)
37. EY How can value realized today reshape tomorrow? (2022) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey.com/en\\_gl/topics/global-review/2022/ey-value-realized-2022-v3.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey.com/en_gl/topics/global-review/2022/ey-value-realized-2022-v3.pdf)
38. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. London; New York, Mc Graw-Hill, 2001. 219 p.
39. How Covid Changed Executive Recruiting. Paul Bohne. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://chiefexecutive.net/how-covid-changed-executive-recruiting/>
40. Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. Reza Azizi, Rasha Atlasi, Arash Ziapour, Jaffar Abbas, Roya Naemi. Volume 7, Issue

- 6, June 2021. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
41. KPMG International – KPMG Global [Электронный ресурс]. Режим доступа до ресурсу: <https://kpmg.com/xx/en/home.html>
42. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. International Studies of Management and Organization. 2013. Vol. 13. No 1-2. P. 75-96.
43. Mindfulness in the working world EY. George Brooks. 16.07.2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.ey.com/en\\_es/workforce-resources/mindfulness-in-the-working-world](https://www.ey.com/en_es/workforce-resources/mindfulness-in-the-working-world)
44. PwC Global Annual Review 2022 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2022.html>

### Актуальні виклики у сфері управління персоналом

Респондентам було запропоновано обрати 3 найважливіші, на їх думку, фактори



### Пріоритети організації у сфері управління персоналом на 2023 рік

Респондентам було запропоновано обрати 3 найважливіші, на їх думку, фактори

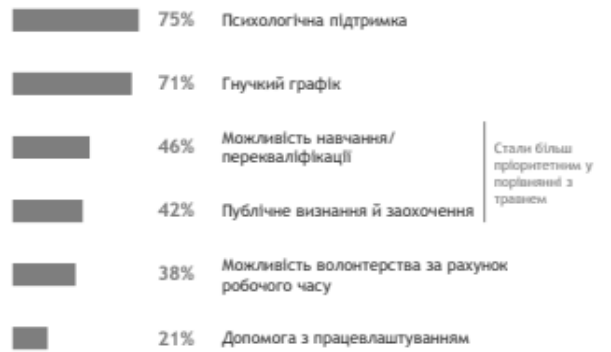


**Більше 71% респондентів зазначили, що надають додаткову допомогу працівникам в Україні (окрім звичного набору пільг)**

**Матеріальна допомога**



**Нематеріальна допомога**



Число респондентів - 24

\* у т. ч. одноразові виплати розміром до 5000\$, одноразові виплати на часткове відновлення житла, щомісячна фіксована допомога, одноразова допомога мобілізованим, додаткова допомога з оренди житла (до 6 місяців), повне покриття оренди квартири, покриття 3-разового харчування сім'єю і співробітниками

## Переваги та можливості для співробітників в компанії «Ernst and Young»

Кар'єрний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гнучка та зрозуміла кар'єрна драбина</li> <li>• Досвід роботи в певній галузі</li> <li>• Міжнародна мобільність</li> <li>• Культура зворотного зв'язку</li> <li>• Наставництво та коучинг</li> </ul>
Стиль робочого життя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гнучкий графік роботи</li> <li>• Приналежність до спільноти EY</li> <li>• Політика різноманіття та інклюзивності</li> <li>• Професійний нетворкінг</li> <li>• Корпоративна відповідальність</li> <li>• Мережа колишніх співробітників EY</li> </ul>
Відпустки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 робочих днів відпустки у рік</li> <li>• Доплата за лікарняний (5 днів)</li> <li>• Додаткова оплачувана відпустка через хворобу дитини, не підтверджена довідкою лікаря (5 днів)</li> <li>• Відпустка за обставинами (весілля, батьківство, втрата близької людини тощо)</li> <li>• Батьківські години</li> </ul>
Здоров'я та страхування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Медичне страхування</li> <li>• Страхування життя та страхування від нещасних випадків та страхування подорожей</li> <li>• Корпоративні страхові тарифи для членів сім'ї</li> <li>• Щеплення та дні здоров'я</li> </ul>

Добробут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Біговий клуб</li> <li>• Футбольні та волейбольні команди</li> <li>• Тематичні вебінари</li> <li>• Святкові події та новорічні подарунки для дітей співробітників</li> <li>• Подарунки для новонароджених</li> </ul>
Визнання та урочистості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Святкування ювілеїв роботи в компанії</li> <li>• Відзначення досягнень співробітників (Efficiency Champion, Best Counselor, Best Tutor тощо)</li> <li>• Нагородження Tag My Counselor</li> <li>• Програма Facilitators Recognition</li> <li>• Програма рекомендацій співробітників</li> <li>• Літній корпоративний захід</li> <li>• Новорічна вечірка</li> <li>• Святкування завершення проєктів та тимбілдинг</li> </ul>
Навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навчальні можливості для всіх рангів і сервісних ліній</li> <li>• Професійна сертифікація</li> <li>• Програми EY Badges та EY Tech MBA</li> <li>• Академія бізнесу EY</li> <li>• Counseling Academy</li> <li>• Корпоративний доступ до сервісів Udemy, goFluent та getAbstract</li> <li>• English Speaking Club з носієм мови</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [19]



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬністю "ЕРІСТ" за СПРІСОУ

Дата (рок, місяць, число)

№01/11		
2022	01	01
13366958		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за рік 2021 р.

ДОКУМЕНТ ГОРЯЧАЧА

Форми № 2 Код за ДКУД: 1801803

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Відсоток доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	306 347	447 874
Відсоток заробітної сплати працівників	2010	-	-
Відсоток відсоткової, валютної суми	2011	-	-
Відсоток, пов'язаний з переуступаннями	2012	-	-
Зміна резерву нагромадження відсотків, валютної суми	2013	-	-
Зміна частки переуступаючих у резерві нагромадження відсотків	2014	-	-
Відсоток реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 436 286 )	( 428 689 )
Відсоток пов'язаний збитком за статистичними методами	2070	-	-
Відсоток:			
Відсоток доходу	2090	70 056	14 185
Відсоток збитку	2095	( - )	( - )
Відсоток (заборгованість) від збитку у резерві довгострокових збитків/збитку	2103	-	-
Відсоток (заборгованість) від збитку інших статистичних резервів	2110	-	-
Зміна інших статистичних резервів, валютної суми	2111	-	-
Зміна частки переуступаючих в інших статистичних резервах	2112	-	-
Відсоток операційні доходи	2120	19 501	64 035
у тому числі:	2121	-	-
Дохід від збитку власності акціонерів, які здійснюють за справедливою вартістю	2122	-	-
Дохід від нерівності виконання бізнесових акційів і сімейно-господарської продукції	2123	-	-
Дохід від використання акційів, які вилучили від оподаткування	2124	-	-
Відсоток адміністративні витрати	2130	( 63 143 )	( 59 300 )
Відсоток витрати на збув	2150	( 1 141 )	( 741 )
Відсоток інші операційні витрати	2180	( 41 632 )	( 19 362 )
у тому числі:	2181	-	-
Витрати від збитку власності акціонерів, які здійснюють за справедливою вартістю	2182	-	-
Витрати від нерівності виконання бізнесових акційів і сімейно-господарської продукції	2183	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Відсоток доходу	2190	13 641	-
Відсоток збитку	2195	( - )	( 1 183 )
Відсоток від участі в капіталі	2200	-	-
Відсоток фінансові доходи	2220	3 540	2 940
Відсоток інші доходи	2240	496	8 344
Відсоток витрати	2250	( - )	( - )
Відсоток витрати на збув	2255	( - )	( - )
Відсоток інші витрати	2270	( 6 828 )	( 2 199 )
Відсоток витрати від участі в капіталі за товари, роботи, послуги	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2	2290	10 849
збиток	2	295	( ) ( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	300	(2 052)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	305	-
Чистий фінансовий результат:	7	62	-
прибуток	-	2350	8 97
збиток	-	2355	( ) ( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	240	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	241	-	-
Інший сукупний дохід	244	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 797	6 269

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

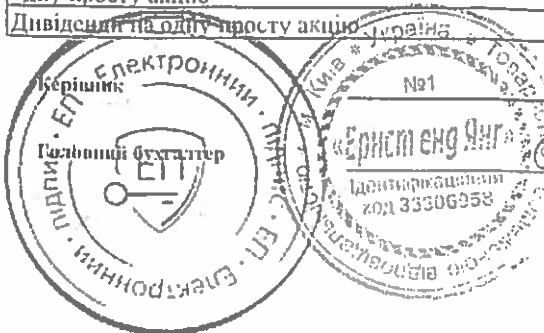
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	577	778
Витрати на оплату праці	2505	220 658	240 125
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 209	23 172
Амортизація	2 15	2 937	5 118
Інші операційні витрати	2 20	259 680	255 20
Разом	2550	508 061	524 39

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	60	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Яковенко Світлана Валеріївна

Чорна В С



прислужество

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГРИСТ ЕНДІЯНГ"  
(найменування)

Дата (рік місяць, число)

КОДИ  
2022 01 01  
ДОРУМЕН В ЗОНІ ПІЯТ

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)  
за Рік 2021 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
входження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	210 527	246 379
вернення податків і зборів	3005	-	-
ому числі податку на додану вартість	3006	-	-
льового фінансування	3010	-	-
входження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
входження авансів від покупців і замовників	3015	346 166	286 154
входження від повернення авансів	3020	59	483
входження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
входження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
входження від операційної оренди	3040	873	-
входження від отримання роялті авторських нагород	3045	-	-
входження від страхових премій	3050	-	-
входження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
ші надходження	3095	2 747	4 142
итрачання на оплату:			
зарів (робіт, послуг)	3100	( 164 144 )	( 83 570 )
раці	3105	( 179 700 )	( 180 799 )
ірачувань на соціальні заходи	3110	( 25 613 )	( 25 284 )
зобов'язань з податків і зборів	3115	( 94 524 )	( 87 268 )
итрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 2 161 )	( 1 311 )
итрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 49 560 )	( 36 427 )
итрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 42 803 )	( 49 530 )
итрачання на оплату авансів	3135	( 118 568 )	( 134 374 )
итрачання на оплату повернення авансів	3140	( 535 )	( 221 )
итрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
итрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
итрачання фінансових установ на на ання позик	3155	( - )	( - )
ші витрачання	3190	( 3 539 )	( 20 637 )
<b>Д</b> <b>нстний рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>-26 251</b>	<b>5 005</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
входження від реалізації:			
інансових інвестицій	3200	-	-
зоборотних активів	3205	169	2 549
входження від отриманих:			
сотків	3215	3 416	2 943
ивідендів	3220	-	-
входження від деривативів	3225	-	-
входження від погашення позик	3230	-	-
входження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
ші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 8 664 )	( 6 642 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( - )	( - )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-5 079</b>	<b>-1 150</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	143 500	183 477
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	95 337	348
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	125 100	173 145
Сплату дивідендів	3355	( - )	( - )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( - )	( - )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( 10 065 )	( 377 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>103 672</b>	<b>10 303</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>72 342</b>	<b>14 158</b>
Залишок коштів на початок року	3405	87 691	115 527
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(729)	(41 994)
<b>Залишок коштів на кінець року</b>	<b>3415</b>	<b>159 304</b>	<b>87 691</b>



Яковенко Світлана Валеріївна

Чорна Валентина Степанівна