

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА**

**ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
АУДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ»**

**студентки**

**за освітньою програмою «Менеджмент організацій»**

**спеціальності 073 «Менеджмент»**

**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**

**РОМАНЮК АННИ АНДРІЇВНИ**

**Науковий керівник:**

**к. е. н., доцент Білорус Т. В.**

Рекомендовано до захисту

На засіданні кафедри менеджменту

Інноваційної та інвестиційної діяльності

Протокол № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Завідувач кафедри

---

Київ 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ.....	5
1.1 Сутність, значення та класифікація стратегій управління персоналом організації.....	5
1.2. Процес формування стратегії управління персоналом організації .....	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА» .....	18
2.1. Загальна характеристика компанії та її кадрового забезпечення .....	18
2.2. Стратегічний аналіз системи управління персоналом за підсистемами у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» .....	26
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА» .....	39
ВИСНОВОК .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	61
ДОДАТКИ .....	67

## ВСТУП

Ефективне управління персоналом має вагоме значення для досягнень будь-якої організації, в тому числі й аудиторської компанії. Сфера аудиту продовжує рости та розвиватися, тож управління персоналом є ключовим фактором успішності для таких організацій.

Стратегія управління персоналом охоплює різні підсистеми управління персоналом. Основними підсистемами є наступні: підбір персоналу, адаптація персоналу, навчання та розвиток персоналу, а також оцінка виконання.

Кожен з елементів стратегії управління персоналом, що наведено вище відіграє важливу роль у забезпеченні висококваліфікованих кадрів для розвитку аудиторської компанії.

Формування стратегії управління персоналом передбачає узгодженість із цілями та завданнями компанії. Стратегія управління персоналом зосереджена на залученні та утриманні професійних кадрів та сприяє їхній продуктивності. Вона спрямована на створення робочого середовища, що буде сприяти замученості та задоволенню працівників компанії.

Особливості формування стратегії управління персоналом досліджували: Леськова С. В., Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Галич О. А., Бондарчук Л. В., Олійник Т. Г., Касич А. О.

**Мета** дипломної роботи полягає в комплексному вивченні та осмисленні теоретико-методичних засад та практичних питань системи управління персоналу аудиторської організації з метою формування стратегії управління персоналом.

### **Завдання, що потребують вирішення у даній роботі:**

- описати сутність стратегії управління персоналом;
- розглянути класифікацію стратегій управління персоналом за різними ознаками;

- охарактеризувати процес формування стратегії управління персоналом в аудиторській організації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»;
- провести аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»;
- оцінити систему управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за підсистемами;
- оцінити конкурентоспроможність системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення процесу формування стратегії управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

**Об'єктом** дипломної роботи є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування стратегії управління персоналом.

**Предметом** дипломної роботи є особливості формування стратегії управління персоналом в аудиторській компанії на прикладі ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

**Методи дослідження**, що були використанні у представленій дипломній роботі: аналіз літератури та наукових видань, тестування у якому взяли участі співробітники ТОВ «Бейкер Тіллі Україна», модель оцінки ефективності дієвості підсистем системи управління персоналом компанії, SWOT-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності системи управління матриця GE/McKinsey.

**Інформаційна база** дипломної роботи складається з аналітичних даних ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 49 найменувань та додатку. Загальний обсяг роботи становить 58 стор., на яких представлено 28 таблиць та 20 рисунків.

# РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

## 1.1 Сутність, значення та класифікація стратегій управління персоналом організації

Управління персоналом – це невід’ємний елемент для будь-якої організації. Велике значення для того, аби досягнути поставлених цілей та виконати певні завдання має управління персоналом.

На сьогоднішній день питання стратегії управління персоналом хвилює багато свідомих компаній. Персонал – це співробітники, які працюють над іміджем підприємства, це ті хто знає про компанії якщо не все, то багато. Тож потрібно знати як краще управляти персоналом.

Стратегія управління персоналом – це методи, підходи, напрями, які допомагають організації в управлінні персоналом. Покращення взаємодії між компанією та співробітниками, стимулювання працівників, підвищення продуктивності та ефективності роботи, підтримка конкурентоспроможності компанії. Усе це пов’язано із стратегією управління персоналом.

У таблиці 1.1, що знаходиться нижче представлено визначення поняття «стратегія управління персоналом» та їхніх авторів.

Таблиця 1.1

### Визначення сутності дефініції «стратегія управління персоналом»

Автор	Визначення
Щербак В.Г. [37]	пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей
Ruliev, V. A. Hutkevych, S. O. And Mostenska T. L.[47]	довгостроковий, якісно визначений напрямок застосування зусиль по формуванню трудового потенціалу підприємства.
О. Я. Готь, С. М. Бондаренко [10]	стратегія, спрямована на розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу
Балабанова Л. В.,	напрямок формування конкурентоспроможного високопрофесійного,

Автор	Визначення
Сардак О. В. [1]	відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації стратегії організації. Іншими словами, це система методів і засобів управління персоналом, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики
Денисенко М.П., Будякова О.Ю. [13]	найважливіша підсистема загальної стратегії організації, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

\*створено автором на основі [1; 9; 12 27; 37]

Проаналізувавши значення дефініції «стратегія управління персоналом» від різних авторів (таблиця 1.1) можна виокремити найголовніше.

Отже, стратегія управління персоналом – це напрямок, що визначає довгострокові плани та дії організації з метою ефективного використання людського потенціалу.

Важливість стратегії управління персоналом полягає у тому, що саме працівники компанії виконують цілі та завдання, що були нею поставлені. Хороша стратегія управління персоналом дозволить організації мати згуртований колектив та гарні стосунки із працівниками.

Стратегія управління персоналом також включає у себе мотивування співробітників для більшої продуктивності та кращих результатів.

У загальному можна розбити стратегію управління персоналом на три ключові етапи:

- етап аналізу,
- етап планування,
- етап реалізацій прийнятого рішення.

Далі іде більш детальний аналіз кожного з етапів.

Тож етап аналізу включає у себе внутрішній і зовнішній розбір середовища організації. Достатньо поширеним методом на цьому етапі є SWOT-аналіз.

Етап планування включає у себе написання цілей компанії, її місії. Також це планування подальших дій. Спочатку це окреслювання можливих стратегій, а згодом вже вибір найкращої альтернативи.

І останній етап – це етап реалізації прийнятого рішення. Тут вже йде впровадження вибраної стратегії у життя. Це можуть бути як короткострокові, так і середньострокові плани для реалізації альтернативи.

Нижче на рисунку 1.1 наочно показано етапи стратегії управління персоналом.

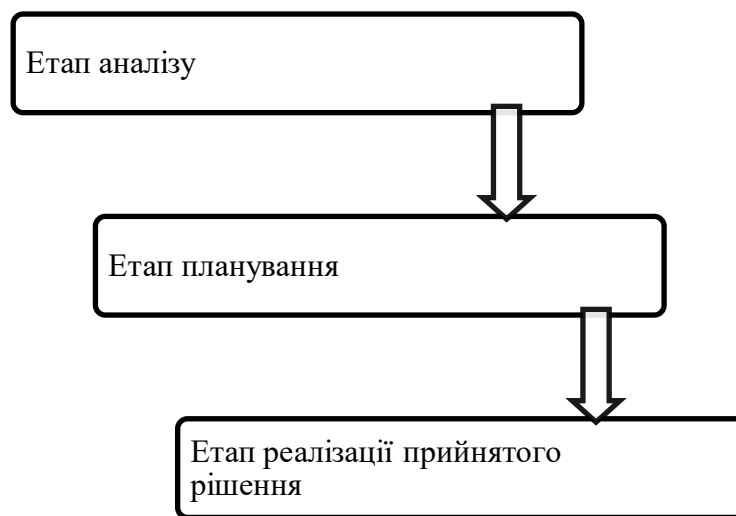


Рис. 1.1 Етапи стратегії управління персоналом\*

\*створено автором на основі

Перейдімо до значення, що має стратегія управління персоналом. Насамперед треба зазначити, що стратегія управління персоналом це один з найголовніших інструментів для досягнення стратегічних цілей компанії. Це пов'язано з тим, що для досягнення компанією поставленої мети потрібна злагоджена робота усіх її працівників. Для того аби досягти ідеалу в управлінні персоналом треба враховувати усі нюанси стратегії управління персоналом.

Було виділено основні значення стратегії управління персоналом.

Отже, провідні значення стратегії управління персоналом:

1. Підвищення ефективності діяльності організації. Насамперед стратегія управління персоналом прямо впливає на компанію. Тобто стратегії

допомагають ефективно управляти персоналом, залучати висококваліфіковані кадри, навчати працівників, мотивувати їх. Усе це сприяє розвитку підприємства та впливає на його конкурентоспроможність. Тож наступний пункт саме про це.

2. Збільшення конкурентоспроможності організації. Як і було сказано у попередньому пункті залучення висококваліфікованого персоналу підтримує конкурентоспроможність компанії. Таким чином стратегія управління персоналом впливає на можливість підприємства вести конкурентоздатну діяльність.
3. Забезпечення сталого розвитку. Цей пункт витікає із двох попередніх. Тобто організація має кращих співробітників, є конкурентоздатною, отже компанія є стабільною на ринку та має сталий розвиток.

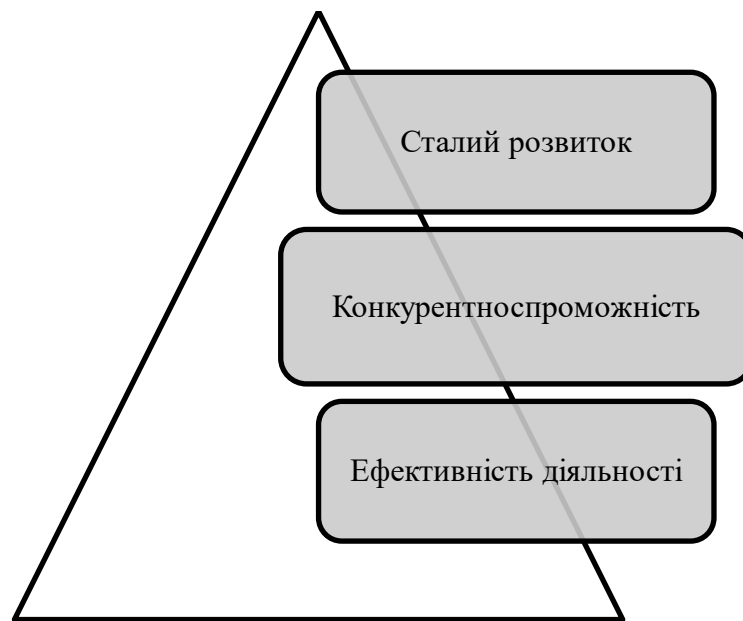


Рис. 1.2. Значення стратегії управління персоналом\*

\*складено автором

На рисунку 1.2 представлено значення стратегії управління персоналом, що були описані вище.

Проаналізувавши ефективність діяльності організації, конкурентоспроможність та сталий розвиток можна стверджувати, що усе починається із співробітників, із стратегії управління персоналом.

Класифікувати стратегії управління персоналом можна по-різному. У першу чергу це класифікація стратегії управління персоналом за етапами розвитку підприємства. Отже етапи життєвого циклу організації наступні:

- Зародження;
- Зростання;
- Зрілість;
- Спад.

Кожному з цих етапів потрібна стратегія управління персоналу. І на кожному з етапів вона буде дещо відрізнятися[20].

Такій стадії життєвого циклу організації як зародження будуть притаманні такі характеристики стратегії управління персоналом як: залучення мотивованих працівників, що горять ідеєю компанії, конкурентна заробітна плата.

Для наступного етапу життєвого циклу – зростання характерним у стратегії управління персоналом є таке: навчання та розвиток персоналу, ефективні системи винагороди працівникам, розвиток стабільних ділових відносин.

Третій етап – це етап зрілості. Для цього етапу життєвого циклу властиве наступне: дещо напружені відносини всередині колективу, увага приділяється підвищенню продуктивності праці.

І останній, четвертий етап життєвого циклу – спад. На цьому етапі береться така стратегія управління персоналом, що включає у себе скорочення працівників, присутня раціоналізація використання трудових ресурсів.

Тож для різних стадій життєвого циклу буде притаманна різна стратегія управління персоналом. Це все пов'язано з особливостями кожної із стадій.

Класичною класифікацією стратегії управління персоналом також є класифікація залежно від типів конкурентної стратегії.

Це такі типи конкурентної стратегії як:

- Стратегія інновацій;
- Стратегія підвищення якості;
- Стратегія лідерства у витратах.

Отож розглянемо кожну стратегію більш детально, з огляду на стратегію управління персоналом.

Для стратегії інновації буде характерним залучення креативних працівників, тих, що здатні до генерації ідей. Компанії потрібно зосередитися на просуванні інноваційної культури в організації. Також потрібно навчати персонал та розвивати їх творчі здібності.

Стратегія підвищення якості. Тут підприємство має звернути увагу на мотивації персоналу, забезпечити їх навчанням по ефективним методом спілкування та обслуговування клієнтів.

І ще один тип конкурентної стратегії: стратегія лідерства у витратах. Ця стратегія спрямована на раціональне, свідоме використання людських ресурсів. Адже головним у цій стратегії є зниження витрат, витрати на персонал теж присутні у будь-якій організації.

Для кожного типу конкурентної стратегії будуть характерними різні особливості стратегії управління персоналом.

Наступною класифікацією стратегії управління персоналом є класифікація за типу організаційної стратегії. Нами будуть розглянуті такі стратегії:

- Організації-захисники;
- Організації-дослідники;
- Організації аналітики.

Для того аби зрозуміти особливості стратегії управління персоналом для кожного з типу організаційною стратегії створено наступну таблицю.

Класифікація стратегії управління персоналом за типом організаційної структури\*

Тип організаційної структури	Характеристика типу організаційної структури	Характеристика стратегії управління персоналом
Організації-захисники	Притаманний доволі високий рівень контролю над організацією. Низький рівень інновацій	Зосередження на стабільній роботі персоналу компанії, забезпечення ефективності роботи
Організації-дослідники	Є умови для розвитку та навчання персоналу, включаючи креативні здібності	Стимулювання розвитку персоналу, навіть саморозвитку, створення сприятливої атмосфери у компанії серед працівників.
Організації аналітики	Високий рівень аналітичної роботи та використання цих даних у розвитку організації	Залучення висококваліфікованих кадрів, що розуміються на аналітиці. Сприятлива атмосфера для розвитку працівників.

\*створено автором

Отже, з наведених даних у таблиці 1.2 можна зробити наступні висновки. Від типу організаційної структури буде залежати і стратегія управління персоналом.

З усіх наведених вище класифікацій витікає наступне. Перш ніж визначитися із стратегією управління персоналом потрібно класифікувати компанію за іншими характеристиками. До цих характеристик входять наступні:

- Етапи життєвого циклу організації;
- Тип конкурентної стратегії
- Тип організаційної стратегії.

Для наочності і підсумування усього, що було вище наведено представляємо рисунок 1.3. На рисунку узагальнено класифікації стратегії управління персоналом.



Рис. 1.3. Класифікація стратегії управління персоналом\*

\*Складено автором

Стратегія управління персоналом включає у себе такі аспекти: [3]

- Приймання на роботу
- Підвищення кваліфікації
- Навчання та розвиток
- Бонуси/премії

Усе починається із прийняття співробітника на посаду. Кожна компанія зацікавлена у тому, щоб знайти досвідченого працівника, який буде бажати працювати на певній посаді із задоволенням.

Підвищення кваліфікації. Співробітники завжди хочуть рости і розвиватися, вони отримують радість, відчуття щастя від того, що їх підняли по кар'єрній драбині. Це відчуття дуже важливе для будь-якої людини, а тому цей аспект включено до стратегії управління персоналом.

Підвищенню кваліфікації дуже часто передує такий аспект як навчання та розвиток. Вмотивовані працівники прагнуть до постійного навчання та розвитку власних навичок.

Бонуси та премії слугують мотиватором для працівників. Вони залучають їх працювати ще більше, аби мати змогу отримувати бонуси та премії від компанії.

Підсумовуючи усе, що було наведено вище можна зробити наступні висновки. Було проаналізовано дефініція стратегія управління персоналом від різних авторів та виділену власне визначення цього поняття.

Значення стратегії управління також виділено в межах цього розділу. До основних значень було віднесено:

- Сталий розвиток
- Конкурентоспроможність
- Ефективність діяльності

І також було проаналізовано основні класифікації стратегії управління персоналом та її особливості у кожному елементі. Це в першу чергу класифікація за етапами життєвого циклу, а також тип конкурентної стратегії та тип організаційної стратегії.

Стратегія управління персоналом є важливим елементом у будь-якій організації. Саме від стратегії управління персоналом залежить виконання завдання та поставлених цілей компанії.

## **1.2. Процес формування стратегії управління персоналом організації**

Стратегія управління персоналом – це одна з ключових стратегії управління компанії. Певною мірою саме від працівників залежать завдання та цілі організації.

Загалом стратегія управління персоналом допомагає підприємству досягти поставленої мети шляхом забезпечення кадрами компанії, навчанням та розвитком працівників, а також їхнім нагородженням за досягнення у роботі.

Процес формування стратегії управління персоналом організації складається з кількох етапів. До етапів цього процесу стратегії відносяться наступні: [49]

- Вивчення середовища;

- Визначення джерела конкурентних переваг;
- Визначення стратегії управління персоналом;
- Впровадження кадрових стратегій;
- Моніторинг та оцінка.

Процес формування стратегії управління персоналом починається зі вивчення середовища, а саме зовнішніх та внутрішніх факторів організації.

Зовнішнє середовище охоплює такі сфери як політика, право, технології, економіка, соціум та культура. Усі вони мають величезний вплив на функціонування компанії. Внутрішні фактори включають організаційну культуру, ієрархію, бізнес-процеси, SWOT-аналіз, виробничі відносини, тобто усе, що відіграє вирішальну роль у виконанні бізнес-операцій.[49]

Роль управління персоналом полягає в тому, щоб зібрати всю інформацію про найближчих конкурентів - їхні стратегії, бачення, місію, сильні та слабкі сторони. Це можна зробити за допомогою резюме, які надсилають кандидати, що працюють в іншій фірмі-конкуренті. Завдяки цьому фахівці з управління персоналом можуть визначити робочу силу, культуру праці, навички персоналу, рівень компенсації, причини звільнення та іншу важливу інформацію про фірму-конкурента. [49]

Наступним етапом процесу формування стратегії управління персоналом є визначення джерела конкурентних переваг. Вони можуть впливати з різних джерел, таких як якість продукції, ціна, обслуговування клієнтів, позиціонування бренду, доставка. Управління персоналом може допомогти в отриманні конкурентної переваги, проводячи ефективні навчальні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу. [49]

Визначення стратегії управління персоналом. У статті [49] виділяється чотири основні стратегії, які реалізує організація для збагачення можливостей співробітників. Для наочності нижче на рис. 1.4 представлено ці стратегії.

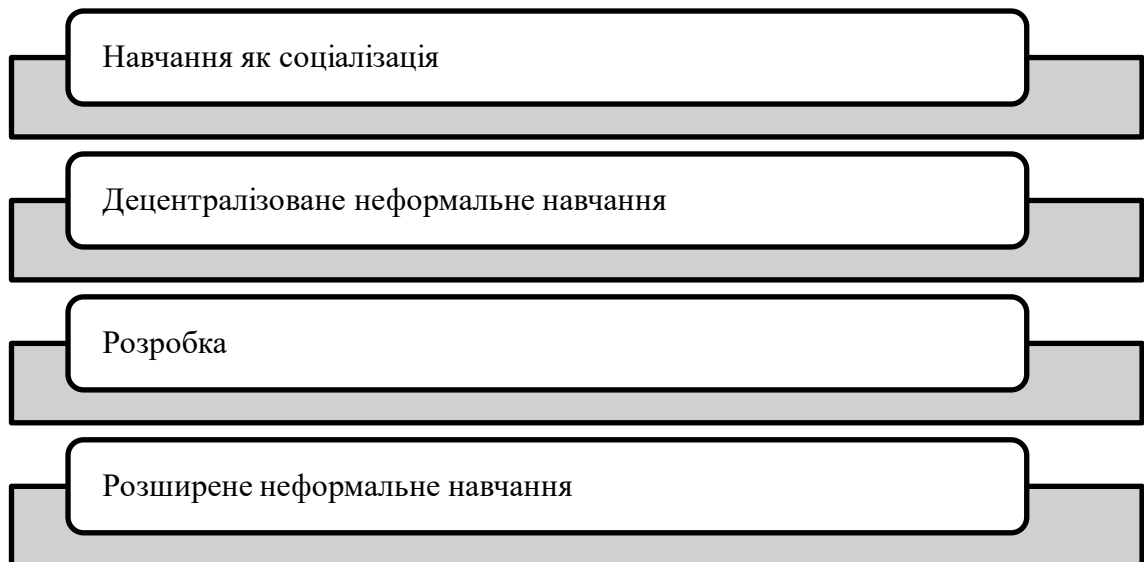


Рис. 1.4. Стратегії, які реалізує організація для збагачення можливостей співробітників\*

\*створено автором на основі [49]

Навчання як соціалізація: ця стратегія включає такі методи, як навчальні курси, коучинг-сесії, освітні програми, щоб гарантувати, що працівники дотримуються правил, цінностей і переконань організації та здатні досягати цільових показників. [49]

Децентралізоване неформальне навчання: ця стратегія допомагає поінформувати працівників про можливості навчання та кар'єрного розвитку.

Розробка: ця стратегія зосереджена на створенні та розвитку спільнот практиків і соціальних мереж всередині та за межами організації. [49]

Розширене неформальне навчання: за допомогою цієї стратегії відділ кадрів зосереджується на розвитку навчального середовища, наприклад на знаннях про нові процеси, проектуванні нових робочих зон і наданні спільних приміщень. [49]

Наступний етап процесу формування стратегії управління персоналом є впровадження кадрових стратегій. Після прийняття рішення про стратегію наступним кроком є її втілення в життя. Стратегія управління персоналом може бути реалізована шляхом розгляду кадрових політик, планів, дій та практик. [49]

І останній етап цього процесу це моніторинг та оцінка. Останнім кроком у процесі стратегічного управління людськими ресурсами є порівняння результатів реалізації кадрової стратегії із заздалегідь встановленими стандартами. [49]

На цьому етапі виконуються певні дії для оцінки результатів стратегічного рішення: встановлення цільових показників і рівнів толерантності, аналіз відхилень, внесення змін. [49]

Щоб більше зрозуміти сутність етапів процесу формування стратегії управління було розроблено рис. 1.5.

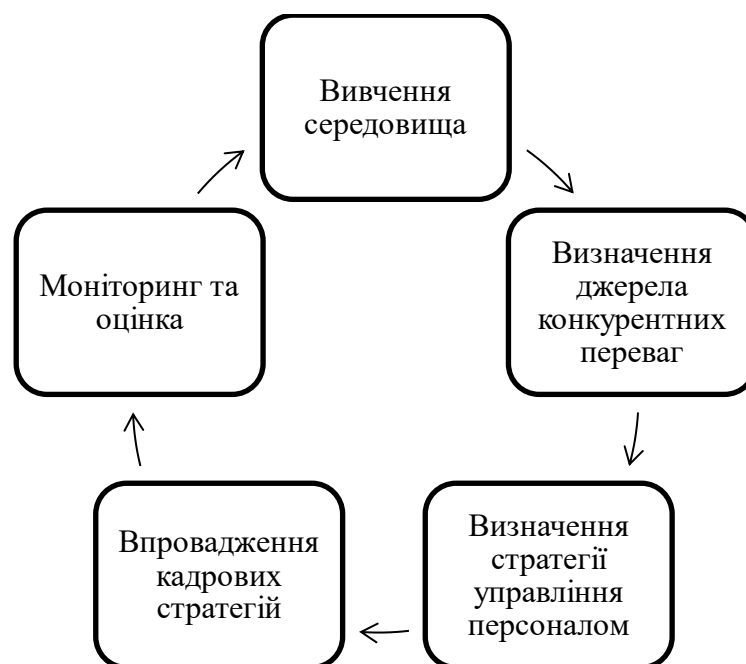


Рис. 1.5. Етапи процесу формування стратегії управління персоналом\*

\*створено автором на основі [49]

Підводячи підсумки про процес формування стратегії управління персоналом можна стверджувати, що кожен з етапів є важливим, тож пропуск одного з них може призвести до бездіяльності стратегії управління персоналом в цілому.

На процес формування стратегії управління персоналом аудиторської компанії можуть впливати такі фактори: [44]

- Розмір організації
- Конкурентне середовище

- Емоційний стан співробітників

Одним з факторів стратегії управління персоналом є розмір організації. Великі компанії є стабільнішими і мають більше фінансове благополуччя, тому такі компанії ставлять більші та ширші цілі та завдання. Також слід зазначити, що у маленьких аудиторських фірмах може не вистачати коштів для навчання та розвитку власних співробітників. Тож такі компанії враховують це при створенні власної стратегії управління персоналом.

Наступним фактором є конкурентне середовище. Аудиторські компанії, особливо малі певною мірою перебувають у конкурентному середовищі. Тож таким організаціям треба подбати про залучення та утримання висококваліфікованих кадрів.

І ще одним фактором формування стратегії управління персоналом є емоційний стан співробітників. При формуванні стратегії управління персоналом треба подумати й про цей момент. Від стабільності в емоційному плані залежить рівень роботи працівників, адже при стресі, наприклад, працездатність людини зменшується.

На формування стратегії управління персоналом впливають доволі різні фактори, тому під час цього процесу слід враховувати вищенаведені фактори.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА»**

### **2.1. Загальна характеристика компанії та її кадрового забезпечення**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Бейкер Тіллі Україна» – українська компанія, що надає послуги в сфері аудиту, бізнес консультивання, оцінки, бухгалтерського та управлінського обліку; є одним з лідерів на національному ринку, незалежний член міжнародної мережі BakerTillyInternational.

BakerTillyInternationalLimited – це глобальна мережа бухгалтерських консультацій, що налічує понад 41 000 робітників в 703 офісах у 145 країнах світу. Географічно компанія розташована у чотирьох регіонах: Азіатсько-Тихоокеанський регіон; Європа, Близький Схід і Африка; Латинська Америка; Північна Америка.

У світі аудиторських компаній є відомим таке поняття як «Велика четвірка». «Велика четвірка» — це чотири найбільші мережі професійних бухгалтерських послуг у світі. Це такі відомі компанії як Deloitte, Ernst&Young (EY), KPMG і PricewaterhouseCoopers (PwC).

Ці компанії об'єднанні в групу через те, що у порівнянні за розміром з рештою ринку, як з точки зору доходу, так і кількості робочої сили, ця «четвірка» вважаються рівними у своїй здатності надавати широкий спектр професійних послуг своїм клієнтам.

В Україні є представництво усієї «Великої четвірки». Дані компанії розділяють між собою 1-4 місця найбільших аудиторських компаній України. П'ятірку найбільших аудиторських мереж в Україні закриває ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» пропонує різноманітний спектр послуг від звичайного аудиту будь-якого підприємства до фіксації збитків та збору доказів для компенсації шкоди. Більш детально про розмаїття послуг наведено у таблиці 2.1

## Послуги, що пропонуються компанією

Назва послуги	Опис послуги
Аудит	Поділяється на такі складові: аудит фінансової звітності, внутрішній аудит та аудит ризиків, підготовка фінансової звітності
Аутсорсинг	Завдяки аутсорсингу компанія – замовник має змогу оптимізувати бізнес-процеси та зосередитись над пріоритетними напрямками діяльності.
Консалтинг	Консалтингові послуги допомагають компанії підвищити інвестиційну привабливість та її вартість на ринку.
Податки та право	Департамент податків та права BakerTilly допомагає вирішити найскладніші питання застосування податкового законодавства в Україні та іноземних юрисдикціях.
Послуги з релокації бізнесу	Компанія має можливість надання повного спектру необхідних сервісів та підтримки для проведення релокації бізнесу – починаючи з пошуку локації і закінчуючи наданням повного спектру юридичних, податкових, бухгалтерських, консалтингових та HR- послуг.
Фіксація збитків та збір доказів для компенсації шкоди.	Компанія допоможе ефективно зібрати допустимі докази вчинених злочинів та завданої ними шкоди, встановити розмір такої шкоди та факт відповідальності росії за ці дії можливо у межах кримінального провадження.

\*складено автором на основі [27]

Компанія розробила власний блог, у якому розповідає новини із власної сфери діяльності. Також кожного року ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» випускає журнал з різними подіями, що трапилися за рік. Це і інтерв'ю із співробітниками, і список літератури, що варто прочитати, і інфографіка з досягненнями за рік. Усе це оформлено дуже мальовничо, захоплююче та у стилі компанії.

Такий контент приваблює клієнтів, адже це не просто реклама, яку вони побачили на банері чи деінде. Це щось незвичне, щось таке чого до нещодавнього часу не було ні в кого. Клієнт захоплений, він бачить через малюнки, графіки, текст, що відбувається в середині компанії. Така відкритість приваблює клієнтів.

Наразі у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» працює близько 150 осіб у різних департаментах. Проте середня кількість працівників на 2021 рік становила 201 особу. Чисельність персоналу достатньо сильно скоротилася і наразі

компанія проводить набір персоналу, аби повернути свою продуктивність до рівня 2021 року.

З початком повномасштабного вторгнення росії на територію України багато людей були змушені покинути свої домівки задля безпеки себе і близьких, у тому числі і працівники ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». Офіси компанії були розташовані на території таких міст як Київ, Одеса та Запоріжжя.

На початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Бейкер Тіллі Україна», зокрема Департамент персоналу швидко взяв себе в руки та почав діяти. Перше, що було створено це загальний чат для всіх співробітників, аби постійно бути на зв'язку. Кожен співробітник компанії має ноутбук для роботи. Ті ноутбуки, які на 24 лютого знаходилися в офісі компанії були відправлені їх власникам, аби співробітники не ризикували своїм життям їдучи в офіс та щоб процес роботи не зупинявся.

Як вже зазначалося раніше ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА» є незалежним членом мережі BakerTillyInternationalLimited. Офіс BakerTilly у Словаччині запропонував українцям перейти працювати до їхнього офісу. Вони пропонували безкоштовне житло та допомогу у різних аспектах життя. Єдиною умовою було те що працівники повинні були мати досвід роботи у компанії більше 2-х років. Також співробітники ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» перейшли працювати в офіси таких країн як Німеччина, Великобританія, Польща та інші.

Компанія підтримує військові збори підрозділів, у яких служать співробітники ТОВ «Бейкер Тіллі Україна», а також улітку допомагала плести сітки.

З початком повномасштабного вторгнення росії компанія відчула значний дефіцит клієнтів, а отже прибуток підприємства теж істотно знизився. Проте керівництво ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» вирішило в першу чергу зберегти персонал, так як економічно ситуація була дуже складною по всій країні. Через таку позицію керівництва співробітникам була знижена

місячна зарплата на весь літній період. Проте це стосувалося не всіх, а лише тих, хто відпрацював за місяць менше 25% цього місяця. Таким працівникам виплачувалося лише 50% від повного окладу.

З настанням осені, зокрема закінченням третього кварталу, у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» почали з'являтися клієнти. Співробітники залучалися до нових проектів.

До початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» мала офіси у трьох містах: Київ, Одеса, Запоріжжя. Проте наразі ситуація у м. Запоріжжя є напруженою. Тож керівництвом було прийнято рішення допомогти усім бажаючим співробітникам та їхнім родинам із запорізького офісу переїхати до м. Тернополя.

На сьогоднішній день ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» відкрила новий офіс у м. Тернопіль. А у м. Запоріжжі офіс компанії наразі тимчасово закритий. Проте усіх не покидає надія, що цей офіс все ж таки скоро відчинить свої двері.

Вернімось до трудових ресурсів ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

Керівником компанії є її Генеральний директор. Він являється сертифікованим спеціалістом у сфері аудиту.

Керівником в Департаменті аудиту є заступник Генерального директора, який також є сертифікованим спеціалістом.

Даний департамент є основним у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». Тож перегляньмо склад працівників цього департаменту більш детально.

Наймолодші співробітники по стажу роботи звуться Assistant або A1. Assistant – це зазвичай робітники, які тільки прийшли у сферу аудиту та зазвичай такі співробітники отримують грейд A1 вже після трьох місяців у компанії.

На етапі Juniorspecialist (AssistantiA1) працівники поринають у світ аудиту, дізнаються його нюанси. На допомогу таким спеціалістам стають старші аудитор.

Specialist (грейд А2 та А3). На цьому етапі співробітники вже мають певну базу та більш-менш самостійно можуть виконувати завдання на проєкті. Від таких працівників вимагається професіоналізм та лідерські якості.

Senior Specialist керує проєктними командами, займається навчанням молодшого персоналу, а також спілкується із клієнтом стосовно робочих питань.

Manager – це той хто управляє різними проєктами, несе відповідальність за свої проєктні команди, приймає управлінські рішення.

У ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» наразі нараховується близько 150 співробітників. Було розроблено склад і структуру співробітників за 2022 та 2021 роки. Середня чисельність працівників компанії у 2021 році становила 201 ос.

Для наочної різниці кількості працівників жіночої та чоловічої статі представимо гістограму. На гістограмі 2.1 представлено склад персоналу за статтю. Для порівняння було взято 2021 та 2022 роки.

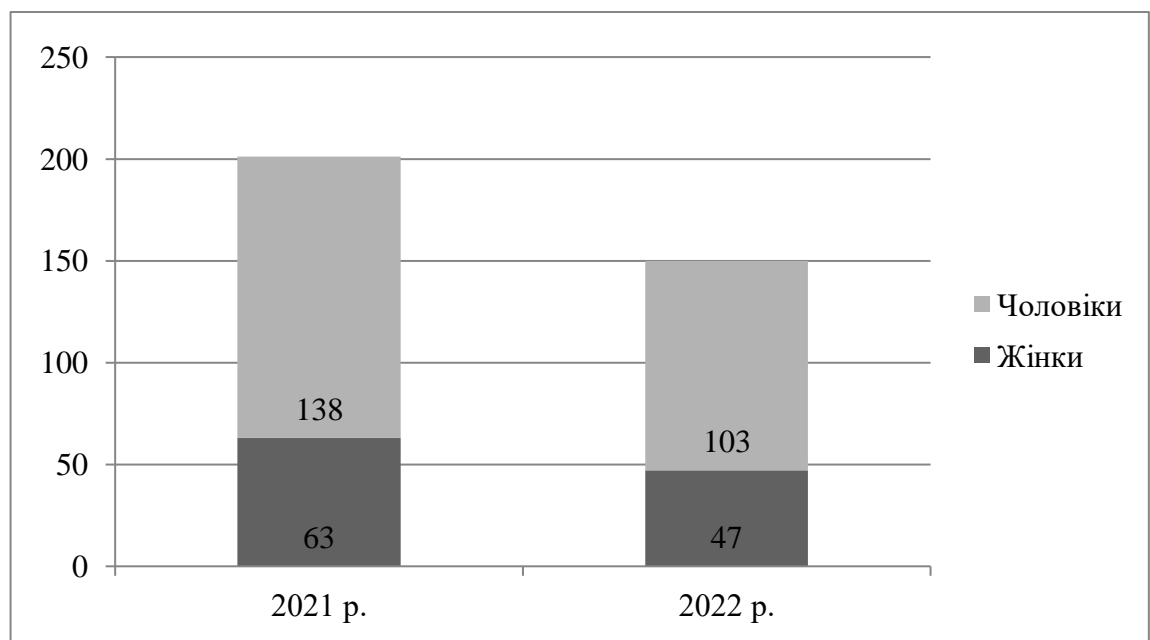


Рис. 2.1. Гістограма працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за статтю у 2021 та 2022 рр.\*

\*складено автором

Проаналізувавши вище наведені дані можна зробити висновок, що за рік ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» втратила 51 свого співробітника. Загальна кількість жінок, що працюють у компанії, становить 47 осіб або 31% від усіх співробітників на 2022 р. Дві третини від усього персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» становлять чоловіки.

Як бачимо кількість співробітників жіночої статі не є великою у компанії, їх кількість навіть занижка.

Щодо віку персоналу. Вікова структура ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» була представлена у таблиці 2.2. Для даної категорії було створено такі показники: від 18 р. до 25 р., від 26 р. до 35 р., від 36 р. до 45 р., від 46 до 55 р. та більше 55 р.

Таблиця 2.2

Склад і структура персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за віком\*

Показник	2022 р.	2021 р.	Зміни	Зміни у відсотках	Структура 2022 р.
18-25 р.	18	24	-6	-25%	12%
26-35 р.	49	65	-16	-25%	33%
36-45 р.	44	63	-19	-30%	29%
46-55 р.	32	40	-8	-20%	21%
>55 р.	7	9	-2	-22%	5%
Разом	150	201	-51	-	100%

\*складено автором

Найбільша кількість співробітників пішла у віковому показника від 36 до 45 років. За рік даний показник змінився на 30% у порівнянні з 2021 р. Найменші зміни відбули у показника більше 55 років. Даний показник зменшився на 2 ос.

Щодо структури працівників у 2022 р. Найбільша частка працівників – 33% належить співробітникам з віковим показником від 26 до 35 років. Найменша ж частка припадає на працівників старше 55 років.

У наступній таблиці 2.3 представлено персонал ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за освітньо-кваліфікаційним рівнем.

Проаналізувавши дані з таблиці можна стверджувати про наступне. Найбільші зміни у 2022 р. у порівнянні з 2021 відбулися серед працівників з базовою вищою освітою. При цьому найменші зміни серед тих, хто має вищу освіту.

Таблиця 2.3

Склад і структура персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за освітньо-кваліфікаційним рівнем\*

Показник	2022 р.	2021 р.	Зміни	Зміни у відсотках	Структура 2022 р.
Вища освіта	102	123	-21	-17%	68%
Базова вища освіта	27	48	-21	-44%	18%
Середня спеціальна освіта	12	19	-7	-37%	8%
Середня освіта	9	11	-2	-18%	6%
Разом	150	201	-51	-	100%

\*створено автором

Якщо поглянути на структуру 2022 р., то відразу стає зрозуміло, що найбільше працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» з вищою освітою. Такі працівники становлять 68% від усієї популяції співробітників.

Щодо набору персоналу. Наразі ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» веде активний пошуки нових співробітників на посади молодших та старших аудиторів у різних містах України, у котрих мають офіси. Далі описана загальна процедура підбору персоналу.

ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» щорічно оцінює власні майбутні кадрові потреби з урахуванням наступних факторів: [16]

- обсягу робіт, запланованому в поточному та наступному році;
- виду запланованих робіт;
- наявної структури персоналу;
- спеціалізованих вимог до знань;
- інших вимог до персоналу (навчання, адміністрування тощо).

Компанія прагне працювати як з досвідченими професіоналами, так і з талановитою молоддю, для якої ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» стане хорошим початком для подальшої кар'єри.

Також слід зазначити, ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» співпрацює з різними вищими навчальними закладами та має системний підхід до процесу найму та стажування, що складається з ретельного вивчення анкет і біографій, перевірки кваліфікаційних дипломів, сертифікатів та рекомендацій, де це вважається доречним, проведення індивідуальних інтерв'ю з потенційними співробітниками та їх тестування. [16]

ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» допомагає власним співробітникам опановувати нові знання. Компанія проводить різні тренінги, заняття та іспити. Таким чином лише від працівника залежить його навчання та розвиток у компанії.

Крім того, у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» створена Матриця професійного розвитку працівників управління аудиту, яка передбачає виконання працівником певних вимог до подальшої професійної освіти для можливості його підвищення в Компанії. Така матриця, серед іншого, розглядає перелік пріоритетних для компанії професійних кваліфікацій і сертифікацій та можливість вибору працівником програми за його власним вподобанням за допомогою альтернатив чи проміжних кваліфікаційних програм. [16]

Кожному кар'єрному кроку працівників у компанії відповідає певний перелік KPI (KeyPerformanceIndicators), яких співробітник повинен досягати протягом року до щорічного оцінювання.

Кожного року ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» проводить аналіз роботи співробітників, оцінюючи їхні досягнення та потреби у професійній підготовці. За результатами кожного такого оцінювання компанія приймає рішення про преміювання та/або підвищення працівника. Зазвичай таке оцінювання проводиться у грудні місяці.

## **2.2. Стратегічний аналіз системи управління персоналом за підсистемами у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»**

У минулому підрозділі було охарактеризовано кадрове забезпечення ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». Цей підрозділ почнеться з аналізу системи управління персоналом.

Перше, що треба зазначити це те, що ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» має наступні підсистеми системи управління персоналом. Тож, ця система поділяється на наступні підсистеми як підбір персоналу, адаптація персоналу, навчання та розвиток персоналу, оцінка виконання.

Розглянемо більш детально ці підсистеми.

Підбір персоналу – це так званий процес ціллю якого є заповнення усіх вакансій шляхом добору нових співробітників. Також існує варіант з переміщенням працівників у середині компанії.

У загальному процес відбору у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» можна розписати за допомогою наступних принципів:

- ❖ перевага надається кандидатам, які при відборі на посаду проявили такі якості як професіоналізм, командна робота, відповідальність і направленість на розвиток;
- ❖ компанія створює рівні об'єктивні умови при проведенні конкурсного відбору для всіх кандидатів;
- ❖ компанія колегіально приймає остаточні рішення щодо прийняття кандидата на роботу.

Адаптація персоналу у компанії – це процес у якому працівники адаптуються до нюансів роботи в компанії. Саме тут співробітники пристосовуються до нового колективу, у них зароджуються професійні та соціальні відносини з колективом компанії.

Принципи, що впливають на роботу цієї підсистеми у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» наступні:

- ❖ співробітники компанії проявляють турботу про нового співробітника, знайомлять його з корпоративною культурою;
- ❖ компанія проявляє об'єктивність в оцінці кваліфікації і потенціалу співробітника.
- ❖ компанія намагається мінімізувати кількість можливих помилок, пов'язаних з новою роботою;
- ❖ для нового співробітника має зменшитися дискомфорт перших днів роботи.

Навчання та розвиток персоналу – це такий процес у якому співробітники здобувають нові знання та навички, які необхідні йому для подальшого зростання у компанії.

Перейдімо до принципів, що має ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» стосовно навчання та розвитку власного персоналу. Отже, принципи наступні:

- ❖ компанія бажає, аби співробітники мали безперервне навчання;
- ❖ компанія використовує різні види навчання власного персоналу;
- ❖ компанія здійснює підготовку персоналу для виконання нових складніших завдань;
- ❖ це систематичне оновлення знань співробітників;
- ❖ компанія схвалює підвищення професійного рівня персоналу.

Оцінка виконання – це регулярний процес при якому для кожного співробітника затверджуються цілі його роботи у кількісних та якісних показниках, а потім результати роботи порівнюються із раніше визначеними цілями.

Щодо принципів оцінки виконання у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна», то вони наступні:

- ❖ співробітник має досягати поставлених цілей;
- ❖ компанія здійснює контроль та покращує якість роботи;
- ❖ компанія постійно підвищує результативність та ефективність роботи за результатами регулярних оцінок працівників;

❖ компанія має прості та зрозумілі критерії ефективності оцінки виконання для співробітників.

Для оцінювання системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» було обрано авторську розробку Т. В. Білорус, а саме модель оцінки ефективності дієвості підсистем системи управління персоналом компанії [15, с. 72-77].

Ця модель вдало показує такі аспекти підсистем управління персоналом як якість реалізації підсистеми, забезпеченість та ступінь задоволеності працівниками підсистемою.

Формула для розрахунку за даною моделлю виглядає наступним чином:

$$ED_i = \alpha * ЯРЗ_i + \beta * РЗ_i + \gamma * РЗП_i$$

Де

$ED_i$  – ефективність дієвості  $i$ -ої підсистеми;

$ЯРЗ_i$  – якість реалізації завдань в  $i$ -ій підсистемі;

$РЗ_i$  – рівень забезпеченості  $i$ -ої підсистеми;

$РЗП_i$  – рівень задоволеності працівниками  $i$ -ою підсистемою

Біля кожного показника стоять коефіцієнти вагомості:  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ . Кожному з них присвоєно такі значення:

$\alpha = 0,4$  – коефіцієнт вагомості якості реалізації завдань в  $i$ -ій підсистемі;

$\beta = 0,3$  – коефіцієнт вагомості рівня забезпеченості  $i$ -ої підсистеми;

$\gamma = 0,3$  – коефіцієнт вагомості рівня задоволеності працівниками  $i$ -ою підсистемою.

Для розрахунку оцінки якості реалізації завдань було опитано п'ять працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». Вони проставили оцінки за різними принципами по підсистемам компанії. Оцінка 1 – це найнижча оцінка, тобто принцип взагалі не відповідає підсистемі, а оцінка 5 – це найвища оцінка, тобто принцип повністю відповідає підсистемі компанії.

Усі оцінки співробітників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» наведені у наступній таблиці 2.4.

Проаналізувавши дані з таблиці 2.4 можна стверджувати про наступне: оцінка від 5-ти працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» по усім підсистемам, крім підсистеми навчання та розвитку персоналу становить 4 бали. Підсистема навчання та розвиток персоналу має лише 3 бали.

Оцінки у 5 балів є лише від окремих експертів по окремим принципам у підсистемах. Також слід відзначити, що оцінку в 1 бал не поставив жоден працівник.

Таблиця 2.4

Оцінки працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» стосовно якості реалізації підсистем системи управління персоналом\*

Принцип	Експерти					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
Підсистема підбору персоналу						
Актуальність	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,60
Неупередженість	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	3,20
Незалежність	5,00	3,00	4,00	2,00	5,00	3,80
Організаційність	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Чесність	4,00	5,00	5,00	2,00	4,00	4,00
<b>Середнє значення за підсистемою</b>	<b>4,20</b>	<b>4,00</b>	<b>3,40</b>	<b>2,80</b>	<b>4,20</b>	<b>3,72</b>
Підсистема адаптації персоналу						
Відповідальність	2,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,60
Комунікативність	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,80
Повнота	4,00	3,00	2,00	5,00	5,00	3,80
Зворотній зв'язок	5,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,80
Адаптація	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,20
<b>Середнє значення за підсистемою</b>	<b>3,20</b>	<b>4,00</b>	<b>2,80</b>	<b>4,40</b>	<b>3,80</b>	<b>3,64</b>
Підсистема навчання та розвитку персоналу						
Мотивація	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00

Принцип	Експерти					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
Ефективність	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,40
Системність	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,40
Інноваційність	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,80
Задоволеність	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,80
<b>Середнє значення за підсистемою</b>	<b>3,40</b>	<b>3,40</b>	<b>3,80</b>	<b>3,80</b>	<b>3,00</b>	<b>3,48</b>
Підсистема оцінки виконання						
Результативність	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,80
Конфіденційність	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,60
Достовірність	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Об'єктивність	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00
Надійність	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,60
<b>Середнє значення за підсистемою</b>	<b>3,40</b>	<b>3,60</b>	<b>4,20</b>	<b>3,40</b>	<b>3,40</b>	<b>3,60</b>

\*створено автором

Для того аби оцінити наступний показник – рівень забезпеченості підсистем ТОВ «Бейкер Тіллі Україна», було вирішено опитати 15 співробітників компанії. Вони проставити оцінки по різними видам забезпеченості. Система оцінювання така ж як і в минулому показнику. Тобто оцінка 1 бал – це найнижча оцінка, тобто підсистема взагалі не має нічого спільного із конкретним видом забезпеченості. А оцінка у 5 балів означає, що підсистема системи управління персоналом на 100% взаємодіє із певним типом забезпеченості.

Таким чином нижче представлено таблицю 2.5 у якій наведені середні оцінки працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за різними підсистемами системи управління персоналу, що є у компанії щодо їх покриття різними типами забезпеченості.

Таблиця 2.5

Середні оцінки співробітниками ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» щодо рівня забезпеченості підсистем системи управління персоналом\*

Рівень забезпеченості	Фінансове забезпечення	Організаційне забезпечення	Наукове забезпечення	Кадрове забезпечення	Інформаційне забезпечення	Середнє значення за підсистемою
Підсистема підбору персоналу	3,80	4,00	5,00	3,40	4,40	<b>4,12</b>
Підсистема адаптації персоналу	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	<b>4,40</b>
Підсистема навчання та розвитку персоналу	3,60	3,40	3,60	5,00	3,80	<b>3,88</b>
Підсистема оцінки виконання	3,80	5,00	3,40	3,40	5,00	<b>4,12</b>
<b>Середнє значення за забезпеченістю</b>	<b>4,05</b>	<b>4,10</b>	<b>4,00</b>	<b>3,95</b>	<b>4,55</b>	<b>4,13</b>

\*створено автором

Найкращі оцінки за різними типами забезпечення має інформаційне забезпечення. Якщо дивитися у розрізі саме типів забезпечень по усій системі управління персоналом, то інформаційне забезпечення є найкращим у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

У загальному кожна підсистема системи управління персоналом має однакову середню оцінку за всіма типами забезпеченості. Це оцінка у 4 бали.

Також слід відмітити, що окремо середні оцінки по кожній підсистемі у кожному типі забезпечень не нижчі за 3 бали. Це говорить про те, що як мінімум на середньому рівні ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» подбала про всі

свої підсистеми системи управління персоналом по різних типам забезпеченості.

Для останнього показника рівня задоволеності працівниками діючої підсистеми було опитано усіх бажаючих працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». Їхня кількість становить 52 співробітника. Принцип оцінювання був той самий, що і для минулих показників. Оцінка 1 бал – працівник взагалі не задоволений діючою підсистемою, а оцінка 5 балів – працівник повністю задоволений підсистемою системи управління персоналом та у нього відсутні пропозиції щодо вдосконалення підсистеми.

Таблиця 2.6

Середні оцінки працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» щодо їхньої задоволеності підсистемами системи управління персоналом\*

№ п/п	Підсистеми	Середні оцінки
1.	Підсистема підбору персоналу	4,28
2.	Підсистема адаптації персоналу	4,48
3.	Підсистема навчання та розвитку персоналу	4,34
4.	Підсистема оцінки виконання	3,28

\*створено автором

Вище у таблиці 2.6 представлені середні оцінки задоволеності працівниками діючих підсистем системи управління персоналом на ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

Виходячи з таблиці 2.6 маємо, що середня оцінка по таким підсистемам як підбір персоналу, адаптація персоналу, навчання та розвиток персоналу становить 4 бали.

У той час підсистему оцінки виконання співробітники ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» оцінили у 3 бали.

Повернемося до формули. У таблиці 2.7 представлені результати оцінки підсистем системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

Кінцева оцінка підсистем системи управління персоналом ТОВ  
«Бейкер Тіллі Україна»\*

№ п/п	Підсистеми	Результат за формулою
1.	Підсистема підбору персоналу	4,008
2.	Підсистема адаптації персоналу	4,120
3.	Підсистема навчання та розвитку персоналу	4,014
4.	Підсистема оцінки виконання	3,660

\*складено автором

Як можна побачити вище, оцінка у підсистемі адаптації персоналом і становить 4,12 бали, а от підсистема оцінки виконання має лише 3,660 бали. При цьому ще дві підсистеми (підбір персоналу і навчання та розвиток персоналу) мають оцінку більше чотирьох балів.

За системою розрахунку оцінки підсистеми системи управління персоналом мають такі види оцінок:

- Від 1 балу до 3,99 – це низький рівень дієвості підсистеми;
- Від 4 до 5 – це високий рівень дієвості підсистеми.

Дана система оцінювання дала змогу побачити результати системи управління персоналом по кожній системі окремо. Найбільші коригування потребує підсистема оцінки виконання системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

Далі у наступній таблиці 2.8 представлено SWOT-аналіз за системою управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

SWOT-аналіз за системою управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі  
Україна»\*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Команда фахівців у власній галузі;</li> <li>• Чітка процедура набору працівників;</li> <li>• Кар'єрне зростання;</li> <li>• Навчання та розвиток;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмежений бюджет для впровадження нових ідей;</li> <li>• Недостатня прозорість у процесах управління персоналом;</li> </ul>

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гнучкість робочого часу;</li> <li>• Чіткі посадові інструкції;</li> <li>• Чітка ієрархічна структура.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатність винагород;</li> <li>• Обмежені можливості використання нових технологій;</li> <li>• Немає чіткої стратегії управління персоналом;</li> <li>• Непродумана політика кар'єрного зростання;</li> <li>• Комуникативні навички;</li> <li>• Висока плинність кадрів.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток внутрішньої культури;</li> <li>• Залучення нових клієнтів, що призведе до збільшення штату працівників;</li> <li>• Додаткові можливості для кар'єрного зростання;</li> <li>• Інвестиції у розвиток працівників;</li> <li>• Розширення можливостей для навчання;</li> <li>• Залучення нових працівників;</li> <li>• Впровадження нових технологій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренція на ринку праці;</li> <li>• Недостатня підготовка персоналу до роботи із сучасними технологіями;</li> <li>• Жорстка конкуренція між працівниками;</li> <li>• Економічна ситуація в країні;</li> <li>• Зміни в державному законодавстві;</li> <li>• Дефіцит кваліфікованих кадрів;</li> <li>• Конкуренція між компаніями.</li> </ul>

\*створено автором

Таким чином, виходячи із розрахунку оцінки по підсистемам системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» та його SWOT-аналізу можна зробити висновки, що компанії є куди рости. ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» потрібно покращувати власну систему управління персоналом, розробляти ідеї та приймати рішення щодо вдосконалення власної системи у майбутньому.

Наступним етапом стратегічного аналізу системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» є дослідження конкурентоспроможності даної системи.

Для такого виду дослідження було вибрано наступні аудиторські компанії:

- Ernst&Young(Велика четвірка);
- Deloitte (Велика четвірка);
- ТОВ «БДО»;

- Nexia DK;
- РСМ УКРАЇНА.

Критерії за якими буде оцінюватися система управління персоналом у компаніях, що наведені вище є наступними:

- Якість навчання (К1);
- Задоволеність працівників (К2);
- Витрати на управління персоналом (К3);
- Рівень плинності кадрів (К4);
- Рівень hard skills (К5);
- Рівень розвитку softskills (К6).

У наступній таблиці 2.9 представлені оцінки за кожним критерієм по кожній з компаній.

Таблиця 2.9

Оцінки компаній за різними критеріями\*

№	Назва	К1	К2	К3	К4	К5	К6
1	Ernst&Young	8	7	7	4	8	6
2	Deloitte	8	8	9	6	7	6
3	ТОВ «БДО»	6	5	7	7	5	5
4	Nexia DK	7	8	6	5	7	6
5	РСМ УКРАЇНА	5	5	5	7	6	5
6	ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»	7	6	7	7	7	5

\*складено автором

Усі оцінки представлені за 10-тибальною шкалою.

Нижче на рис.2.2 представлено графік за такими критеріями: задоволеність працівників (К2) та рівень hardskills (К5).

На рисунку 2.2 можна спостерігати дві групи, що утворюються із компаній.

До першої групи входять такі компанії як Ernst&Young, Deloitte, NexiaDK, ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

До другої групи увійшли компанії: ТОВ «БДО» та РСМ Україна.

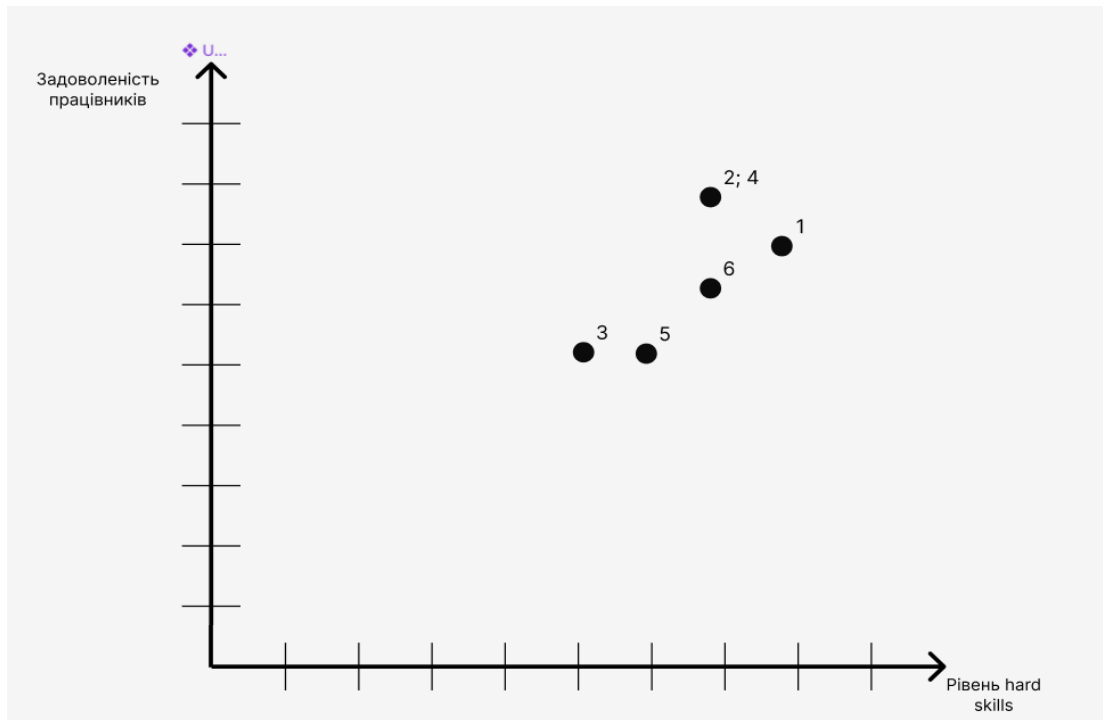


Рис. 2.2. Графік за критеріями задоволеність працівників та рівень hardskills\*

\*створено автором

У наступній таблиці 2.10 представлені перша група аудиторських компаній разом з ваговими коефіцієнтами до кожного з критеріїв.

Таблиця 2.10

Оцінки компаній за різними критеріями з ваговими коефіцієнтами\*

№	Назва	K1	K2	K3	K4	K5	K6
	Вага	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1
1	Ernst&Young	8	7	7	4	8	6
2	Deloitte	8	8	9	6	7	6
4	Nexia DK	7	8	6	5	7	6
6	ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»	7	6	7	7	7	5
	Max**	8	8	9	6	8	6

\*складено автором

\*\*найбільше показник серед усіх компаній у таблиці 2.10

За формулою, що наведена нижче буде обчислено показник «конкурентної сили».

Формула:

$$KC_j = \sum_{i=1}^m w_j (KC_{ij} - \max_{k \neq i} KC_{kj})$$

KC – конкурентна сила компанії;

w – вага критерію;

j – номер компанії;

i – номер критерію.

Таким чином розрахунок конкурентної сили для ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» має наступний вигляд:

$$KC = 0,2 * (7 - 8) + 0,2(6 - 8) + 0,1(7 - 9) + 0,2(7 - 6) + 0,2(7 - 8) + 0,1(5 - 6) = -0,9$$

Конкурентна сила ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» має від’ємне значення, що свідчить про доволі низьку конкурентну спроможність системи управління персоналом компанії.

Наступний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» буде проведено за допомогою методу профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності).

Для того аби порахувати конкурентоспроможність за цим методом потрібно використати таку формулу:

$$КСП = r_{i1} \cdot r_{i2} + r_{i2} \cdot r_{i3} + r_{im} \cdot r_{i1}$$

КСП – конкурентоспроможність;

$r_{ij}$  – значення і-ї компанії за j-критерієм.

Для ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» обчислення конкурентоспроможності матиме наступний вигляд:

$$КСП = 7 * 6 + 6 * 7 + 7 * 7 + 7 * 7 + 7 * 5 + 5 * 7 = 252$$

На рис. 2.3 зображено ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за допомогою методу профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності).

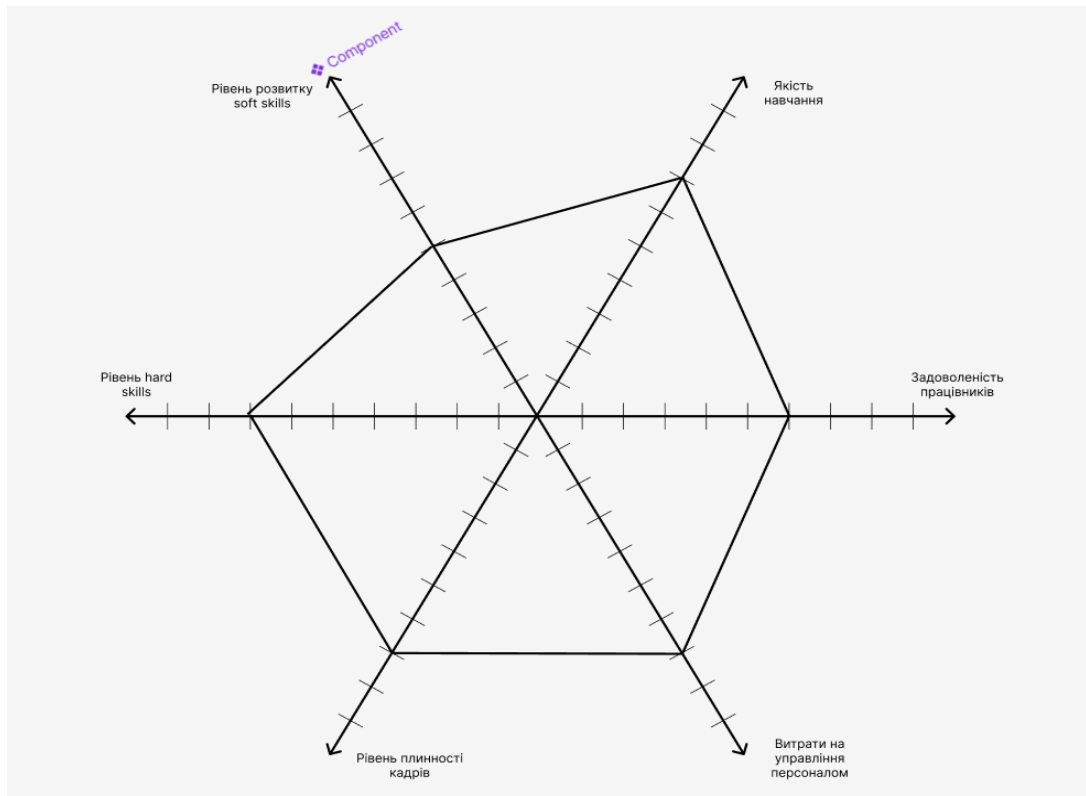


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

\*створено автором

Аналізуючи отримані дані можна стверджувати, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» визначений за допомогою методу профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності) є нижчий за середній.

Найбільше просідає рівень розвитку softskills. Це помітно на рис. 2.3, на якому об'єднані всі критерії у шестикутник.

Загалом система управління персоналом потребує покращень по усім критеріям, що досліджувалися, а також по підсистемам системи управління персоналом.

### РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА»

У минулому розділі було проведено оцінювання ефективності дієвості підсистем системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». За цим аналізом було визначено, що найгірші показники у підсистемі оцінки виконання. При тому можна стверджувати, що ефективність усіх чотирьох підсистем знаходиться на одному рівні, адже усі вони мають приблизно однакову оцінку ефективності.

На основі статті Т. В. Білорус [4] за допомогою матриці дев'яти блоків GE/McKinsey[42] було визначено стратегічну позицію кожної підсистеми системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

На рис. 3.1 зображено графік матриці дев'яти блоків GE/McKinsey.

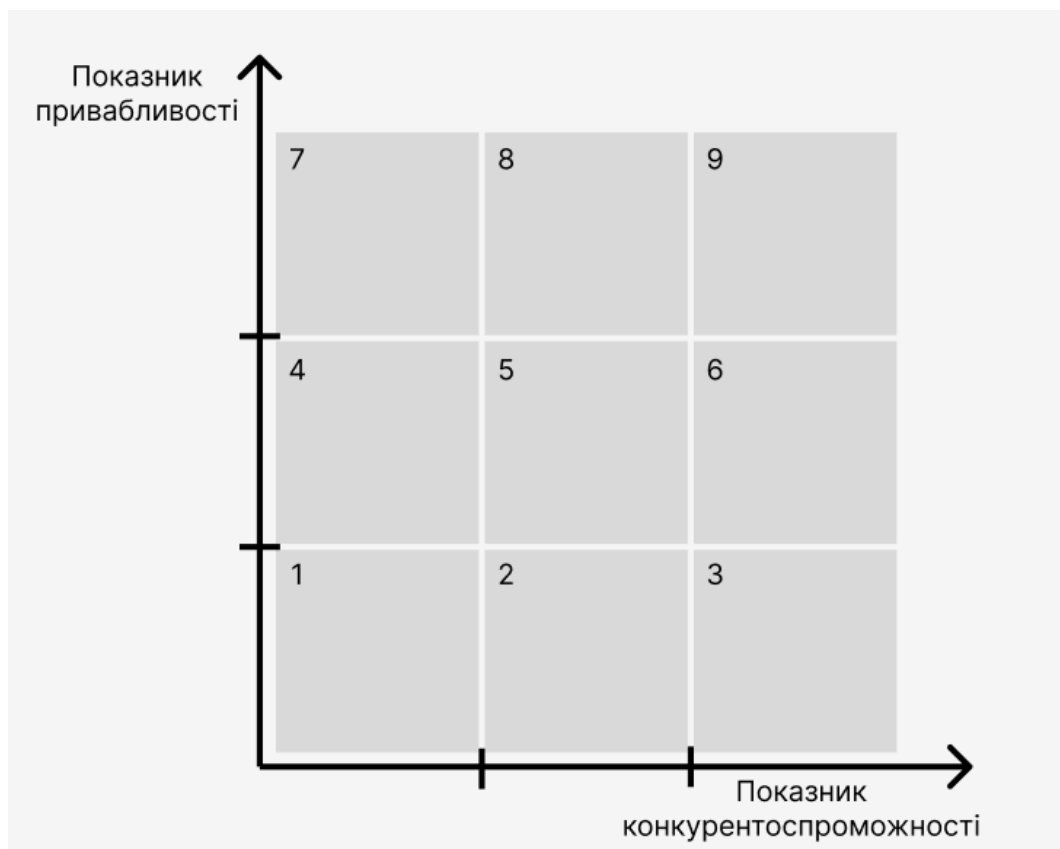


Рис. 3.1. Матриця дев'яти блоків GE/McKinsey\*

\*створено автором на основі [42]

Основна суть даної матриці полягає в тому, що вона складається із двох осей, площина всередині яких поділена на 9 квадратів (3x3). Кожна вісь поділена на три частини: високий рівень (67-100 балів), середній рівень (33-66 балів) та низький рівень (0-33 бали).

Для аналізу кожної з підсистем системи управління персоналом були виокремлені наступні дві вісі:

- Вертикальна вісь: показник привабливості підсистеми системи управління персоналом (Р);
- Горизонтальна вісь: показник конкурентоспроможності підсистеми системи управління персоналом (К).

Для кожної вісі було виокремлено по чотири критерії. Для кожної з підсистем системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» ці критерії різні.

Оцінки до кожного показника проставляли 20 працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за стобальною шкалою. Також кожному критерію співробітник присвоїв ранг, що в подальшому було використано для визначення вагових коефіцієнтів.

Коефіцієнт вагомості критерію було визначено за допомогою коефіцієнту конкордації та критерію Пірсона.

Щодо коефіцієнту конкордації. Чим ближче коефіцієнт наближається до одиниці, тим оцінки працівників є більш узгодженими. За допомогою критерію Пірсона було підтверджено коефіцієнт конкордації. Табличне значення критерію Пірсона було взято при ступенях свободи  $f = 3$  та заданому рівні значення  $\alpha = 0,01$  і становить 13,3.

Усі формули, що були застосовані для розрахунків нижче розміщені у Додатку А.

Підсистема підбору персоналу системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» для показника привабливості підсистеми має наступні критерії:

Так показник привабливості розвитку підсистеми управління персоналом характеризується наступними показниками:

A1 –Рівень розвиненості зовнішніх джерел наймання персоналу;

A2 – Ефективність державної програми розподілу кадрів;

A3 – Ефективність роботи інститутів зайнятості;

A4 – Збільшення кількості інноваційних методів задоволення потреби у персоналі.

У наступній таблиці 3.1 представлено результати по всім критеріям для показника привабливості підсистеми підбору персоналу. Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію.

Таблиця 3.1

Результати ранжування показника привабливості підсистеми підбору персоналу на ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

	A1	A2	A3	A4
Сума рангів показників	54	37	42	67
Середня сума рангів	50			
Квадрат відхилення	16	169	64	289
Коефіцієнт конкордації	0,269			
Критерій Пірсона	16,14			
Коефіцієнт вагомості критерію	0,2167	0,3583	0,3167	0,1083

\*створено автором

Розраховане значення критерію Пірсона більше за табличне (13,3), отже оцінки працівників є узгодженими, коефіцієнти вагомості критерію визначені та у сумі становлять одиницю.

У наступній таблиці 3.2 знаходяться результати розрахунків підсистеми підбору персоналу системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» по вертикальній вісі матриці дев'яти блоків GE/McKinsey.

Таблиця 3.2

Результати підсистеми підбору персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі  
Україна» за показником привабливості\*

№ п/п	Критерій	Вага критерію	Кр.		Вага*Кр.	
			Поточ.	Прогн.	Поточ.	Прогн.
A1	Рівень розвиненості зовнішніх джерел наймання персоналу	0,2167	65	70	14,0833	15,1667
A2	Ефективність державної програми розподілу кадрів	0,3583	72	78	25,8	27,95
A3	Ефективність роботи інститутів зайнятості	0,3167	75	80	23,75	25,3333
A4	Збільшення кількості інноваційних методів задоволення потреби у персоналі	0,1083	70	75	7,5833	8,125
	Разом	1	282	303	71,2167	76,5750

\*створено автором

За отриманими результатами виходить, що поточний та прогнозований показник привабливості підсистеми підбору персоналу системи управління персоналом знаходяться на високому рівні.

Для показника конкурентоспроможності підсистеми підбору персоналу були виокремлені такі критерії:

- B1 – Використання різних платформ для пошуку кандидатів;
- B2 – Застосування сучасних методів для відбору персоналу;
- B3 – Швидкість закриття вакансій;
- B4 – Ефективна робота над брендом компанії роботодавця.

Таблиця 3.3

Результати ранжування показника конкурентоспроможності підсистеми  
підбору персоналу на ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

	B1	B2	B3	B4
Сума рангів показників	69	45	37	49
Середня сума рангів	50			
Квадрат відхилення	361	25	169	1

	B1	B2	B3	B4
Коефіцієнт конкордації	0,278			
Критерій Пірсона	16,68			
Коефіцієнт вагомості критерію	0,0917	0,2917	0,3583	0,2583

\*створено автором

Вище у таблиці 3.3 розміщені результати за всіма критеріями для показника конкурентоспроможності підсистеми підбору персоналу. Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію.

Розраховане значення критерію Пірсона більше за табличне, тому можна стверджувати, що оцінки співробітників компанії є узгодженими. Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію показника конкурентоспроможності.

Нижче у таблиці 3.4 представлені результати розрахунків підсистеми підбору персоналу системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» по горизонтальній вісі матриці дев'яти блоків GE/McKinsey.

Таблиця 3.4

Результати підсистеми підбору персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за показником конкурентоспроможності\*

№ п/п	Критерій	Вага критерію	Кр.		Вага*Кр.	
			Поточ.	Прогн.	Поточ.	Прогн.
B1	Використання різних платформ для пошуку кандидатів	0,0917	67	70	6,1417	6,4167
B2	Застосування сучасних методів для відбору персоналу	0,2917	62	67	18,0833	19,5417
B3	Швидкість закриття вакансій	0,3583	64	69	22,9333	24,725
B4	Ефективна робота над брендом компанії роботодавця	0,2583	72	77	18,6	19,8917
	Разом	1	265	283	65,7583	70,575

\*створено автором

Аналізуючи отримані результати по показника конкурентоспроможності підсистеми підбору персоналу можна сказати, що

поточні показники знаходяться у середньому блоці, тоді як прогнозовані на високому рівні.

Нижче на рис. 3.2 знаходиться графік дев'яти блоків GE/McKinsey. На ньому зображено перехід із одного блоку до іншого. Іншими словами це перехід з блоку №8 до блоку №9.

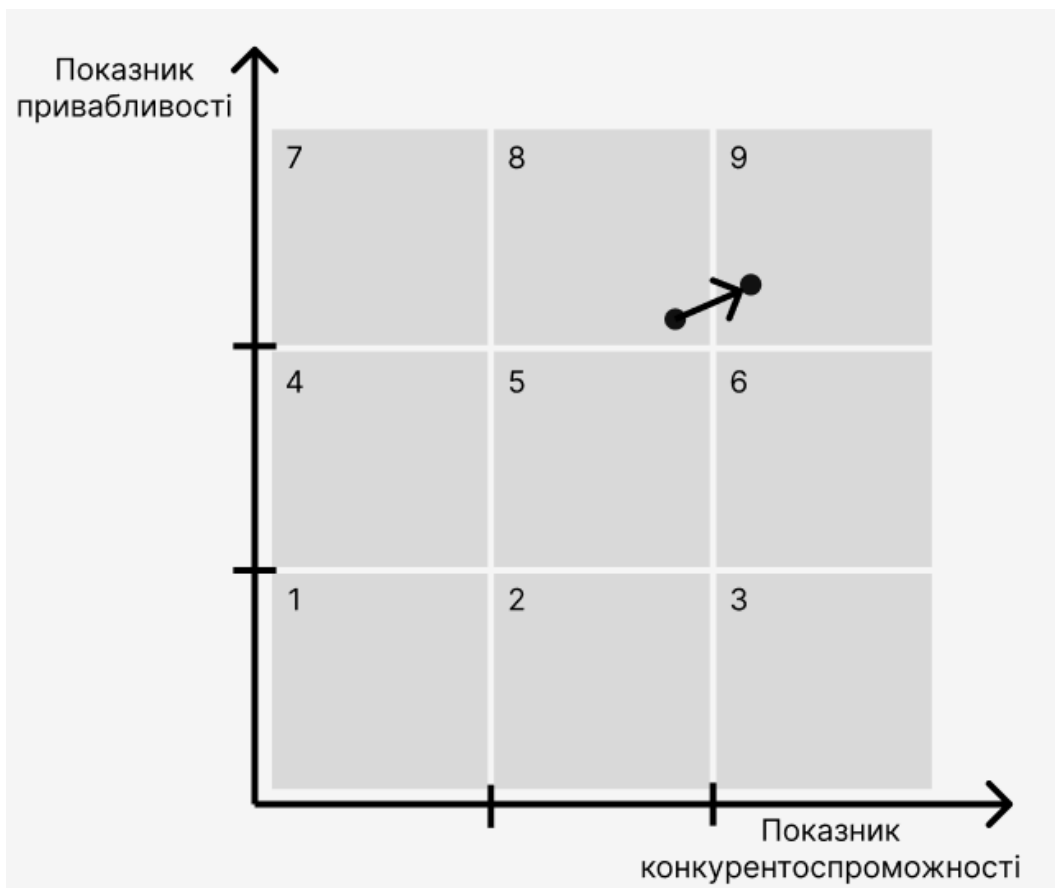


Рис. 3.2. Матриця GE/McKinsey стратегічних рекомендацій підсистеми підбору персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

\*створено автором

Пропозиції щодо вдосконалення підсистеми підбору персоналу системи управління персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» є наступними:

- Розроблення чіткої стратегії підбору персоналу: опис необхідних компетенцій, визначеність з критеріями відбору та оцінювання кандидатів на посади. Загалом ця стратегія має відповідати потребам компанії та відображати стратегічні цілі ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

- Розширення пошуку кандидатів: для пошуку кандидатів, крім загальновідомих сайтів, слід використовувати і інші методи. Для альтернативи можна використовувати такі джерела як реклама в соціальних мережах, пошук кандидатів у вищих навчальних закладах та співпраці з організаціями, що влаштовують кар'єрні заходи.
- Підвищення бренду компанії: ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» має активно розповідати про себе, свої цінності і культури. Це можна зробити через сайт компанії, соціальні мережі та на різних професійних заходах.

Для показника привабливості розвитку підсистеми адаптації персоналу було відібрано наступні критерії:

C1 – Оцінка розвиненості культури роботи;

C2 – Рівень технологічного розвитку в аудиторській сфері;

C3 – Ефективна державна програма щодо підвищення престижності та привабливості професій;

C4 – Наявність інноваційних підходів для адаптації персоналу.

У наступній таблиці 3.5 представлено результати по всіх критеріях для показника привабливості підсистеми адаптації персоналу. Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію.

Таблиця 3.5

Результати ранжування показника привабливості підсистеми адаптації персоналу на ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

	C1	C2	C3	C4
Сума рангів показників	63	49	33	55
Середня сума рангів	50			
Квадрат відхилення	169	1	289	25
Коефіцієнт конкордації	0,2420			
Критерій Пірсона	14,5			
Коефіцієнт вагомості критерію	0,1417	0,2583	0,3917	0,2083

\*створено автором

Розраховане значення критерію Пірсона більше за табличне значення (13,3), тому можна стверджувати, що оцінки працівників є узгодженими. А коефіцієнти вагомості критерію визначені та у сумі становлять одиницю.

У наступній таблиці 3.6 знаходяться результати розрахунків підсистеми адаптації персоналу системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» по вертикальній вісі матриці дев'яти блоків GE/McKinsey.

Таблиця 3.6

Результати підсистеми адаптації персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за показником привабливості\*

№ п/п	Критерій	Вага критерію	Кр.		Вага*Кр.	
			Поточ.	Прогн.	Поточ.	Прогн.
C1	Оцінка розвиненості культури роботи	0,1417	52	65	7,3667	9,2083
C2	Рівень технологічного розвитку в аудиторській сфері	0,2583	64	70	16,5333	18,0833
C3	Ефективна державна програма щодо підвищення престижності та привабливості професій	0,3917	57	65	22,3250	25,4583
C4	Наявність інноваційних підходів для адаптації персоналу	0,2083	67	77	13,9583	16,0417
	Разом	1	240	277	60,1833	68,7917

\*створено автором

Аналізуючи результати підсистеми адаптації персоналу за показником привабливості можна говорити про наступне. На поточному етапі дана підсистема знаходиться на середньому рівні, тоді як прогнозовані – на високому.

Для показника конкурентоспроможності підсистеми адаптації персоналу системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» були виокремлені такі критерії:

D1 –Швидкість та ефективність адаптації для нових співробітників;

D2 –Застосування нових методів в адаптації персоналу;

D3 –Рівень взаємодії нових працівників із колективом компанії;

D4 –Доступність програми для нових співробітників.

Далі у таблиці 3.7 розміщені результати за всіма критеріями для показника конкурентоспроможності підсистеми адаптації персоналу системи управління персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію.

Розраховане значення критерію Пірсона більше за табличне, тож оцінки працівників компанії є узгодженими. Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію показника конкурентоспроможності.

Таблиця 3.7

Результати ранжування показника конкурентоспроможності підсистеми адаптації персоналу на ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

	D1	D2	D3	D4
Сума рангів показників	42	66	38	54
Середня сума рангів	50			
Квадрат відхилення	64	256	144	16
Коефіцієнт конкордації	0,24			
Критерій Пірсона	14,4			
Коефіцієнт вагомості критерію	0,3167	0,1167	0,35	0,2167

\*створено автором

Нижче у таблиці 3.8 представлені результати розрахунків підсистеми адаптації персоналу системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» по горизонтальній вісі матриці дев'яти блоків GE/McKinsey.

Таблиця 3.8

Результати підсистеми адаптації персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за показником конкурентоспроможності\*

№ п/п	Критерій	Вага критерію	Кр.		Вага*Кр.	
			Поточ.	Прогн.	Поточ.	Прогн.
D1	Швидкість та ефективність адаптації для нових співробітників	0,3167	66	76	20,9000	24,0667
D2	Застосування нових методів в	0,1167	62	72	7,2333	8,4000

№ п/п	Критерій	Вага критерію	Кр.		Вага*Кр.	
			Поточ.	Прогн.	Поточ.	Прогн.
	адаптації персоналу					
D3	Рівень взаємодії нових працівників із колективом компанії	0,3500	72	75	25,2000	26,2500
D4	Доступність програми для нових співробітників	0,2167	68	73	14,7333	15,8167
	Разом	1	268	296	68,0667	74,5333

\*створено автором

Аналізуючи отримані результати по показника конкурентоспроможності підсистеми адаптації персоналу можна сказати, що поточні та прогнозовані показники знаходяться на високому рівні.

Нижче на рис. 3.3 знаходиться графік дев'яти блоків GE/McKinsey. На ньому зображено перехід із одного блоку до іншого. Іншими словами це перехід з блоку №6 до блоку №9.

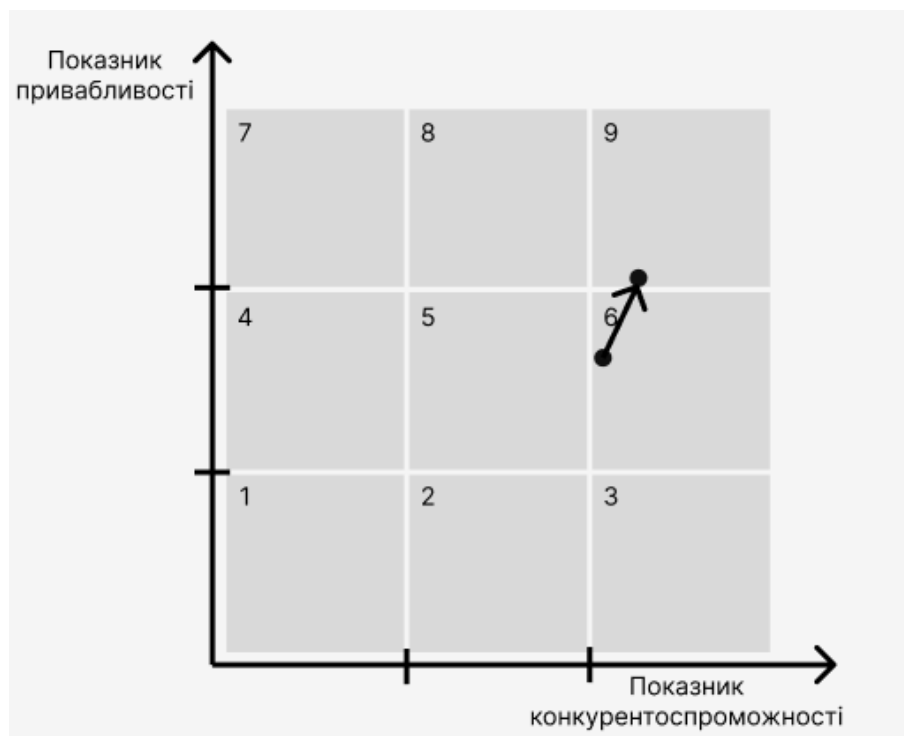


Рис. 3.3. Матриця GE/McKinsey стратегічних рекомендацій підсистеми адаптації персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

\*створено автором

Пропозиції щодо вдосконалення підсистеми адаптації персоналу системи управління персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» є наступними:

- Розроблення структурованої програми адаптації нових співробітників. Така програма може включати ознайомчі сесії про цінності та корпоративну культуру, вид діяльності, особливості посади кандидата; знайомство із працівниками компанії.
- Призначення наставника: новий співробітник буде знати до кого звернутися у разі виникнення питань та буде мати постійний зворотній зв'язок із членом команди компанії, а також це допоможе йому інтегруватися у новий колектив.
- Проведення регулярних перевірок. Завдяки таким перевіркам компанія зможе контролювати процес адаптації нового співробітника, а також виявити можливі труднощі з якими може стикнутися новий співробітник та мінімізувати їх.

Для показника привабливості підсистеми навчання та розвитку персоналу було відібрано наступні критерії:

- E1 – Різноманітність зовнішніх програм навчання та розвитку;
- E2 – Розвиненість сучасних технологій (методів) розвитку персоналу;
- E3 – Кількість організацій, що надають послуги з розвитку персоналу
- E4 – Оцінка доступності зовнішніх програм навчання.

У наступній таблиці 3.9 представлено результати по всім критеріям для показника привабливості підсистеми навчання та розвитку персоналу. Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію.

Таблиця 3.9

Результати ранжування показника привабливості підсистеми навчання та розвитку персоналу на ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

	E1	E2	E3	E4
Сума рангів показників	38	72	46	44
Середня сума рангів	50			

	E1	E2	E3	E4
Квадрат відхилення	144	484	16	36
Коефіцієнт конкордації	0,34			
Критерій Пірсона	20,4			
Коефіцієнт вагомості критерію	0,3500	0,0667	0,2833	0,3

\*створено автором

Розраховане значення критерію Пірсона більше за табличне (13,3), отже оцінки працівників є узгодженими, коефіцієнти вагомості критерію визначені та у сумі становлять одиницю.

У наступній таблиці 3.10 знаходяться результати розрахунків підсистеми навчання та розвитку персоналу системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» по вертикальній вісі матриці дев'яти блоків GE/McKinsey.

Таблиця 3.10

Результати підсистеми навчання та розвитку персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за показником привабливості\*

№ п/п	Критерій	Вага критерію	Кр.		Вага*Кр.	
			Поточ.	Прогн.	Поточ.	Прогн.
E1	Різноманітність зовнішніх програм навчання та розвитку	0,35	65	70	22,75	24,5
E2	Розвиненість сучасних технологій (методів) розвитку персоналу	0,0667	52	60	3,4684	4,002
E3	Кількість організацій, що надають послуги з розвитку персоналу	0,2833	71	75	20,1143	21,2475
E4	Оцінка доступності зовнішніх програм навчання	0,3	70	75	21	22,5
	Разом	1	258	280	67,3327	72,2495

\*створено автором

Аналізуючи результати підсистеми навчання та розвитку персоналу за показником привабливості можна говорити про наступне. На поточному етапі дана підсистема знаходиться на високому рівні як із прогнозованими показниками.

Для показника конкурентоспроможності підсистеми навчання та розвитку персоналу системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» були виокремлені такі критерії:

F1 – Наявність індивідуальних програм планування кар'єри;

F2 – Залученість працівників різних категорій у програмах навчання персоналу;

F3 – Рівень інвестицій у розвиток персоналу;

F4 – Наявність ефективних програм навчання персоналу.

Далі у таблиці 3.11 розміщені результати за всіма критеріями для показника конкурентоспроможності підсистеми навчання та розвитку персоналу системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію.

Таблиця 3.11

Результати ранжування показника конкурентоспроможності підсистеми навчання та розвитку персоналу на ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

	F1	F2	F3	F4
Сума рангів показників	68	49	38	45
Середня сума рангів	50			
Квадрат відхилення	324	1	144	25
Коефіцієнт конкордації	0,2470			
Критерій Пірсона	14,8			
Коефіцієнт вагомості критерію	0,1000	0,258	0,35	0,2917

\*створено автором

Розраховане значення критерію Пірсона більше за табличне, тож можна стверджувати, що оцінки працівників компанії є узгодженими. Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію показника конкурентоспроможності.

Нижче у таблиці 3.12 представлені результати розрахунків підсистеми навчання та розвитку персоналу системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» по горизонтальній вісі матриці дев'яти блоків GE/McKinsey.

Таблиця 3.12

Результати підсистеми навчання та розвитку персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за показником конкурентоспроможності\*

№ п/п	Критерій	Вага критерію	Кр.		Вага*Кр.	
			Поточ.	Прогн.	Поточ.	Прогн.
F1	Наявність індивідуальних програм планування кар'єри	0,1	70	75	7	7,5
F2	Залученість працівників різних категорій у програмах навчання персоналу	0,2583	67	70	17,3083	18,0833
F3	Рівень інвестицій у розвиток персоналу	0,35	65	75	22,75	26,25
F4	Наявність ефективних програм навчання персоналу	0,2917	64	69	18,6667	20,125
	Разом	1	266	289	65,725	71,9583

\*створено автором

Аналізуючи отримані результати по показнику конкурентоспроможності підсистеми навчання та розвитку персоналу, можна сказати, що поточні показники знаходяться у середньому блоці, тоді як прогнозовані – на високому рівні.

Нижче на рис. 3.4 знаходиться графік дев'яти блоків GE/McKinsey. На ньому зображено перехід із одного блоку до іншого. Іншими словами це перехід з блоку №8 до блоку №9.

Пропозиції щодо вдосконалення підсистеми навчання та розвитку персоналу системи управління персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» є наступними:

- Розроблення навчальної програми: проведення аналізу знань у працівників на усіх рівнях та розроблення програми, що буде включати у себе професійний розвиток, розвиток лідерських якостей, поглиблення у інформаційно-технологічній сфері.

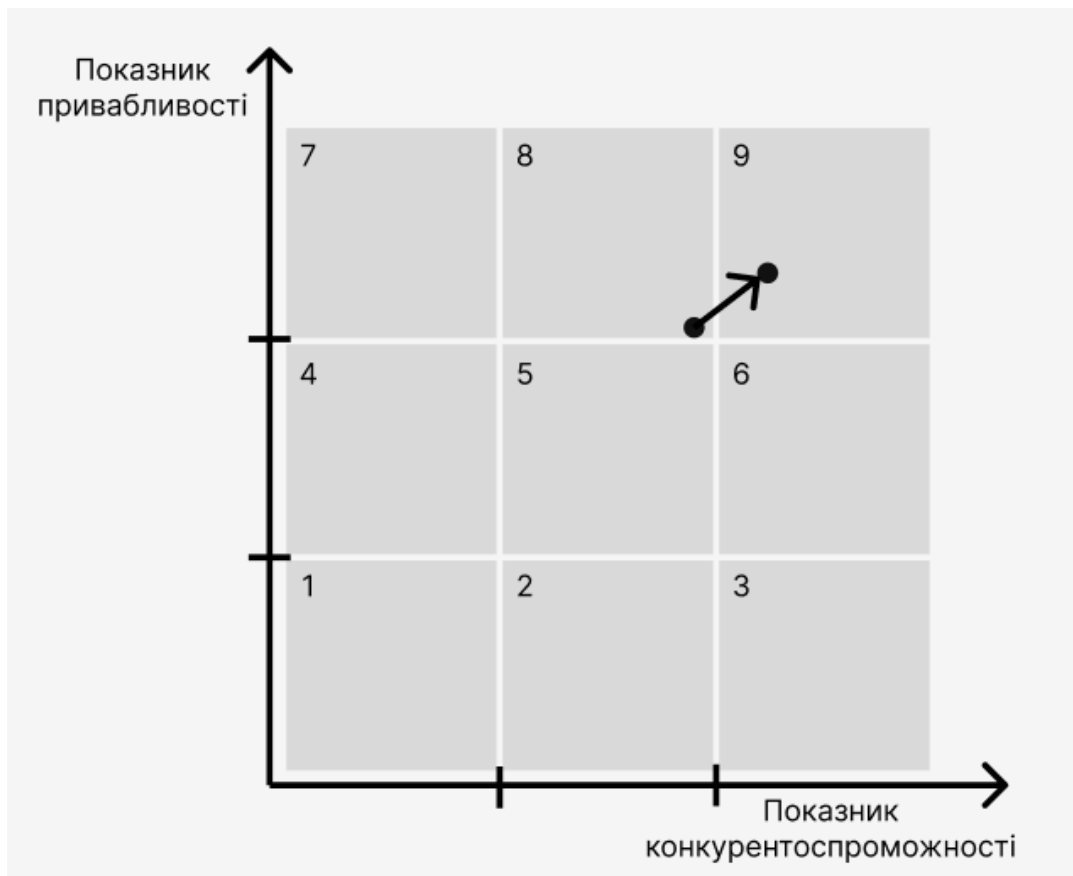


Рис. 3.4. Матриця GE/McKinsey стратегічних рекомендацій підсистеми навчання та розвитку персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

\*створено автором

- Впровадження змішаного навчання. Це може бути навчання в аудиторіях, онлайн-навчання, лекції, семінари, майстер-класи, інтерактивні заняття, теорія та практика. Поєднання різних елементів навчання спонукатиме працівників до розвитку та вдосконалення.
- Безперервне навчання. Таке навчання включає в себе постійний доступ до вебінарів, уроків, сертифікацій. Таким чином керівництво ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» буде заохочувати власних працівників до самонавчання та постійного вдосконалення.

Для показника привабливості оцінки виконання було відібрано наступні критерії:

G1 – Поява сучасних інноваційних методів оцінювання;

G2 – Наявність зовнішніх організацій, що надають послуги з оцінювання персоналу;

G3 – Впровадження сучасних технологій для оцінки виконання;

G4 – Стандартизація процедури оцінювання та конфіденційність даних.

У наступній таблиці 3.13 представлено результати по всім критеріям для показника привабливості підсистеми оцінки виконання. Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію.

Таблиця 3.13

Результати ранжування показника привабливості підсистеми оцінки виконання на ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

	G1	G2	G3	G4
Сума рангів показників	36	48	67	49
Середня сума рангів	50			
Квадрат відхилення	196	4	289	1
Коефіцієнт конкордації	0,2			
Критерій Пірсона	14,7			
Коефіцієнт вагомості критерію	0,3667	0,2667	0,1083	0,2583

\*створено автором

Розраховане значення критерію Пірсона більше за табличне, отже оцінки працівників є узгодженими, коефіцієнти вагомості критерію визначені та у сумі становлять одиницю.

У наступній таблиці 3.14 знаходяться результати розрахунків підсистеми оцінки виконання системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» по вертикальній вісі матриці дев'яти блоків GE/McKinsey.

Таблиця 3.14

Результати підсистеми оцінки виконання персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за показником привабливості\*

№ п/п	Критерій	Вага критерію	Кр.		Вага*Кр.	
			Поточ.	Прогн.	Поточ.	Прогн.
G1	Поява сучасних інноваційних	0,3667	58	68	21,2667	24,9333

№ п/п	Критерій	Вага критерію	Кр.		Вага*Кр.	
			Поточ.	Прогн.	Поточ.	Прогн.
	методів оцінювання					
G2	Наявність зовнішніх організацій, що надають послуги з оцінювання персоналу	0,2667	70	80	18,6667	21,3333
G3	Впровадження сучасних технологій для оцінки виконання	0,1083	67	72	7,2583	7,8
G4	Стандартизація процедури оцінювання та конфіденційність даних	0,2583	64	70	16,5333	18,0833
	Разом	1	259	290	63,725	72,15

\*створено автором

Аналізуючи результати підсистеми оцінки виконання за показником привабливості можна говорити про наступне. На поточному етапі дана підсистема знаходиться на середньому рівні, тоді як прогнозовані показники – на високому рівні.

Для показника конкурентоспроможності підсистеми оцінки виконання системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» були виокремленні такі критерії:

- Н1 – Об’єктивність оцінювання;
- Н2 – Систематичність оцінювання;
- Н3 – Прозорість системи оцінювання;
- Н4 – Чіткість критеріїв оцінювання.

Далі у таблиці 3.15 розміщені результати за всіма критеріями для показника конкурентоспроможності підсистеми оцінки виконання системи управління персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію.

Таблиця 3.15

Результати ранжування показника конкурентоспроможності підсистеми оцінки виконання на ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

	H1	H2	H3	H4
Сума рангів показників	62	59	42	37
Середня сума рангів	50			
Квадрат відхилення	144	81	64	169
Коефіцієнт конкордації	0,229			
Критерій Пірсона	13,7			
Коефіцієнт вагомості критерію	0,15	0,175	0,3167	0,3583

\*створено автором

Розраховане значення критерію Пірсона більше за табличне, тож можна стверджувати, що оцінки працівників компанії є узгодженими. Також визначено коефіцієнт вагомості до кожного критерію показника конкурентоспроможності.

Таблиця 3.16

Результати підсистеми навчання та розвитку персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» за показником конкурентоспроможності\*

№ п/п	Критерій	Вага критерію	Кр.		Вага*Кр.	
			Поточ.	Прогн.	Поточ.	Прогн.
H1	Об'єктивність оцінювання	0,15	55	60	8,25	9
H2	Систематичність оцінювання	0,175	64	69	11,2	12,075
H3	Прозорість системи оцінювання	0,3167	57	62	18,05	19,6333
H4	Чіткість критеріїв оцінювання	0,3583	60	65	21,5	23,2917
	Разом	1	236	256	59	64

\*створено автором

Вище у таблиці 3.16 представлені результати розрахунків підсистеми оцінки виконання системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» по горизонтальній вісі матриці дев'яти блоків GE/McKinsey.

Аналізуючи отримані результати по показнику конкурентоспроможності підсистеми оцінки виконання можна сказати, що

поточні показники знаходяться у середньому блоці, як і прогнозовані показники.

Нижче на рис. 3.5 знаходиться графік дев'яти блоків GE/McKinsey. На ньому зображено перехід із одного блоку до іншого. Іншими словами це перехід з блоку №5 до блоку №8.

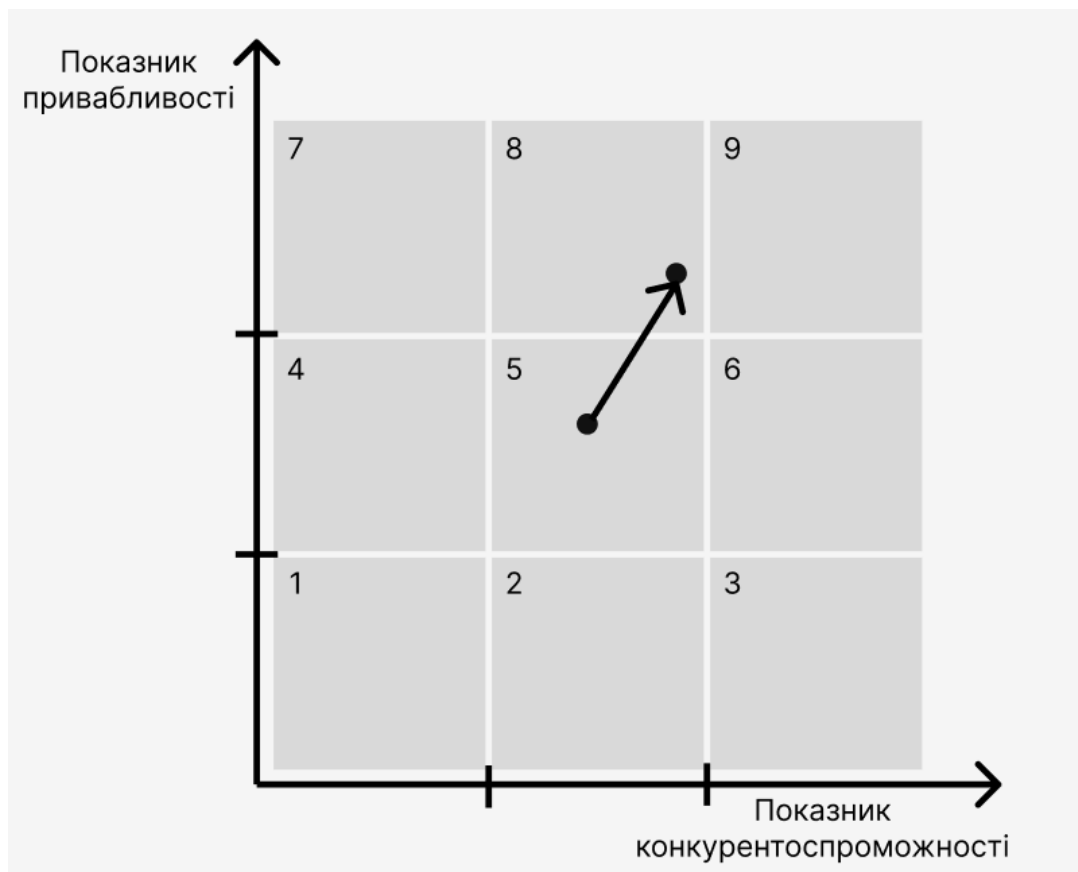


Рис. 3.5. Матриця GE/McKinsey стратегічних рекомендацій підсистеми оцінки виконання у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»\*

\*створено автором

Пропозиції щодо вдосконалення підсистеми оцінки виконання системи управління персоналу у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» є наступними:

- Критерії мають бути чіткими та вимірювальними. Критерії можна встановлювати разом із співробітниками. Вони мають бути зрозумілі для кожного та досяжними.
- Регулярний зворотній зв'язок. Керівництво має надавати детальний аналіз працівникам щодо їх продуктивності, сильних сторін та навичок, які треба вдосконалювати. Цей зв'язок має

бути регулярним для того щоб співробітник мав уявлення про свої досягнення та недоліки.

- Винагороди. Компанія має визначити тип винагороди за різні критерії для високоефективних співробітників. Такими винагородами можуть бути премія, кар'єрне зростання, подарунки.

Система управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» потребує певних вдосконалень. Впровадження різних методів в усіх підсистемах допоможе компанії вийти на новий рівень.

## ВИСНОВОК

У випускній дипломній роботі були проведені дослідження, які спрямовувалися на теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального науково-практичного завдання з формування стратегій управління персоналом аудиторської компанії. Основні висновки та рекомендації представлені нижче:

1. У дипломній роботі було відображено різні методи, підходи та напрями, що охоплює стратегія управління персоналом, на які орієнтується організація задля ефективного управління працівниками.

2. Було визначено важливість стратегії управління персоналом. Ця важливість полягає у тому, що саме працівники компанії виконують цілі та завдання, що були нею поставлені. Хороша стратегія управління персоналом дозволить організації мати згуртований колектив та гарні стосунки із працівниками.

3. Було класифіковано стратегію управління персоналом за наступними характеристиками: етапи життєвого циклу; тип конкурентної стратегії; тип організаційної стратегії.

4. У дипломній роботі було надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бейкер Тіллі Україна». У роботі було спроектовано структуру працівників за наступними ознаками: стать, вік, освітньо-кваліфікаційний рівень.

5. Було проведено дослідження чотирьох підсистем системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна», а саме підсистема підбору персоналу, підсистема адаптації персоналу, підсистема навчання та розвитку персоналу, підсистема оцінки виконання. Виходячи із розрахунку оцінки по підсистемам та його SWOT-аналізу можна зробити висновки, що компанії є куди рости. ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» потрібно покращувати власну систему управління персоналом, розробляти ідеї та приймати рішення щодо вдосконалення власної системи у майбутньому.

6. З метою визначення конкурентоспроможності компанії наступним етапом стратегічного аналізу системи управління персоналом у ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» було дослідження конкурентоспроможності даної системи. Для даного виду дослідження було використано наступні методи: метод обчислення показника «конкурентної сили» та метод багатокутника. Як висновок, конкурентоспроможність ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» є низькою.

7. Задля підвищення ефективності стратегії управління персоналом за допомогою матриці дев'яти блоків GE/McKinsey було визначено стратегічну позицію кожної підсистеми системи управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» та розроблено рекомендації задля покращення кожної з наявних підсистем у компанії.

Управління персоналом відіграє вирішальну роль в успіху будь-якої організації. Саме воно забезпечує досягнення цілей і виконання завдань. Важливість стратегії управління персоналом полягає у тому, що саме працівники компанії виконують цілі та завдання, що були нею поставлені. Хороша стратегія управління персоналом дозволить організації мати згуртований колектив та гарні стосунки із працівниками. За результатами проведених досліджень стає зрозуміло, що кожна з підсистеми управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» потребує вдосконалень.

## 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. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.  
URL:[http://dglib.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9475/1/Balanovsca\\_Ypravlinnj\\_personalom.pdf](http://dglib.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9475/1/Balanovsca_Ypravlinnj_personalom.pdf)
3. Барський Ю. М., Панюк Т. П. Стратегія управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі рівненської області. Ефективна економіка, 2014. № 12. URL:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=3610>
4. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018. №1
5. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929>
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. -Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. - 212 с.
7. Будякова О.Ю. Зарубіжний досвід формування стратегій управління персоналом підприємств.Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: збірник матеріалів VI Міжнародній науково-практичній заочній конференції, м. Київ, 30 листопада 2018 р. –Запоріжжя: КПУ, 2018. С. 271-275

8. Волянська-Савчук Л., Мачишина М. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1. С. 33–42. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>
9. Гакова М. В. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства. Торгівля і ринок України (1 (45)). с. 95-103. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1588/>
10. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660>.
11. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка, 2013. № 44
12. Денисенко М.П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник: журнал. 2018. № 5(10).
13. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», 2018. №4 (52) URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/137/156>
14. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І. В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. 2004. - № 7 (37). - С. 170-176.
15. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрія», 2020. 240 с.

- 16.Звіт про прозорість Бейкер Тіллі Україна 2020. Інтернет-джерело:  
[https://bakertilly.ua/wp-content/uploads/2021/04/Baker-Tilly-Transparency-Report-2020-ukr\\_.pdf](https://bakertilly.ua/wp-content/uploads/2021/04/Baker-Tilly-Transparency-Report-2020-ukr_.pdf)
- 17.Іванова М. І. Використання сучасних методів управління персоналом на виробничих підприємствах / М. І. Іванова, Н. О. Єгорова // Економічний вісник НГУ. - 2011. - № 3. - С. 82-91.
18. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
- 19.Кійко, М. В., & Лободзинська, Т. П. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом підприємства. Управління персоналом в інституційній економіці. – 2021. – 131 с.
- 20.Класифікація стратегій управління персоналом. Інтернет-джерело:  
[https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/Управління\\_та\\_адміністрування/3\\_Уpravl.personalom\\_L1\\_\\_II\\_.pdf](https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/Управління_та_адміністрування/3_Уpravl.personalom_L1__II_.pdf)
- 21.Кліпкова, О. І., Цебенко, О. О. Інноваційні методи управління персоналом. Editorial Board. 2021 – 118 с.
- 22.Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. К 59 Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. – Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. – 116 с. URL:  
<http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/15732/1/Kozenkov.pdf>
- 23.Левицька І. В. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством / І. В. Левицька, А. О. Климчук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 7-8. - С. 68-74. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2019\\_7-8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_7-8_11)
- 24.Леськова С. В. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. Вісник ЛТЕУ. Економічні

науки. 2022. № 68. URL:<http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1179>

25. Литвин О. В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. Вісник ДонНУЕТ. 2012. № 3 (55). С. 105–113.
26. Олійник Т. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами. Опорний конспект лекцій. 2019. С. 62. Інтернет-джерело: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7664/1/Stratehichne%20upravlinnia%20liudskymy%20resursamy.pdf>
27. Офіційний сайт Бейкер Тіллі Україна. Інтернет-джерело: <https://bakertilly.ua/services/>
28. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)– Х.: НТУ «ХП». -2018. –№15(1291)
29. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. –Х.: НТУ «ХП». -2020. –№1(2020).
30. Ремезовська-Ільченко, Л. А. В., Ковальська, К. В. Особливості стратегічного управління персоналом організації. Editorial Board. – 2021. – 125с
31. Романюк Л. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. № 17. С. 422–429. URL:<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1048/1/66.pdf>
32. Садовой В. Управління системними змінами стратегічного розвитку підприємства. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи, 3–4 листоп. 2022 р.

URL:[https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/16896/1/3-4\\_konf\\_22-148-149.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/16896/1/3-4_konf_22-148-149.pdf)

33. Сівітська І., Сініченко А. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3. С. 92–100. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>
34. Смородінова, М. В., Теслицький, А. А., Канцур, І. Г. Сучасні підходи формування концепції управління персоналом. Multidisciplinary academic research and innovation, 27. – 2021 – 252 с.
35. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. А. Галич та ін. Агросвіт. 2019. №6. С.27–32. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2843&i=4>
36. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / за ред. О. В. Ольшанської, А.О. Мельник, Т.Є. Воронкової. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с
37. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
38. 50MINUTES.com. The BCG Growth-Share Matrix: Theory and Applications: The key to portfolio management. 2015.
39. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: KoganPage. 2021. 307 p
40. Barr E. The 3 Different Levels of Management • SpriggHR. SpriggHR. URL: <https://sprigghr.com/blog/hr-professionals/3-different-levels-of-management/>
41. Boatman A. Human Resource Planning Process: A Practitioner's Guide. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resource-planning-process/>
42. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix [Electronic resource] / McKinsey & Company. – 2008. – Mode of access:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

43. Gupta D. Top 15 HR Challenges in 2023 (+Solutions) | Whatfix. The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption. URL: <https://whatfix.com/blog/hr-challenges/>
44. Hidden Factors Affecting Your Company Audit - Factorial. Factorial Blog. URL: <https://factorialhr.com/blog/company-audit/>
45. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p
46. Naumova O. Strategies human resource management. Scientific notes of the University «KROK». 2021. №1(61). P. 137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
47. Ruliev, V. A. Hutkevych, S. O., Mostenska T. L. (2012), Upravlinnia personalom, Kondor, Kyiv, Ukraine, p.310.
48. Strategic personnel management as a factor in the growth of competitiveness of an industrial enterprise / L. Byvsheva et al. Economic Herald of the Donbas. 2020. No. 1 (59). P. 137–144. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-137-144](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-137-144)
49. What is Strategic Human Resource Management Process? Definition and meaning - Business Jargons. Business Jargons. URL: <https://businessjargons.com/strategic-human-resource-management-process.html>

## ДОДАТКИ

Додаток А.

### Формули для розрахування коефіцієнту вагомості\*

Назва показника	Формула для розрахунку
Вагомість фактору	$\omega = \frac{\sum_{i=1}^n (S_i - \bar{S})^2}{\frac{1}{12} \times m^2 \times (n^3 - n) - m \times \sum_{j=1}^u T_j}$ <p><math>S_i</math> – сума рангових оцінок експертів за кожним фактором; <math>\bar{S}</math> – середня сума рангів для всіх факторів; <math>m, n</math> – число експертів і факторів відповідно; <math>T_j</math> – величина, що враховує однакові оцінки різних факторів окремими експертами.</p>
Середня сума рангів для всіх факторів	$\bar{S} = 0,5 \times m \times (n + 1)$ <p><math>m, n</math> – число експертів і факторів відповідно</p>
Величина, що враховує однакові оцінки різних факторів окремими експертами	$T_j = \frac{1}{12} \times \sum_{j=1}^u (t_j^3 - t_j)$ <p><math>u</math> – число рангів з однаковими оцінками <math>j</math>-го експерта; <math>t_j</math> – число оцінок з однаковими рангами <math>j</math>-го експерта.</p>
Розрахункове значення $\chi^2$ за критерієм Пірсона	$\chi_{\text{розр.}}^2 = \omega \times m \times (n - 1)$ <p><math>\omega</math> – вагомість фактору; <math>m, n</math> – число експертів і факторів відповідно</p>
Коефіцієнт вагомості	$a_j = \frac{m \times n \times S_i}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)}$ <p><math>S_i</math> – сума рангових оцінок експертів за кожним фактором; <math>m, n</math> – число експертів і факторів відповідно</p>

\*складено автором