

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ГУЦАЛЮК ЄЛИЗАВЕТИ АНАТОЛІЇВНИ
на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ФОРМУВАННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності доброчесності _____ Єлизавета ГУЦАЛЮК*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____Марія Теплюк

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____2024 р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
Катерина БОЙЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
Інна РЄПІНА

_____ 2024 р.

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Гуцалюк Єлизаветі Анатоліївні
денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ФОРМУВАННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "15" березня 2023 р. № 461-ст
Кваліфікаційна магістерська робота виконується за матеріалами _____

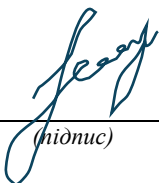
План кваліфікаційної магістерської роботи	
Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
Розділ 2	ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ DELOITTE
Розділ 3	ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ DELOITTE
Об'єкт дослідження:	Процес розвитку корпоративної культури в умовах віддаленої зайнятості глобальної компанії.

Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти розвитку корпоративної культури, що впливають на ефективність роботи компанії Deloitte, фінансові показники, репутацію та глобальні
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Узагальнення теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку корпоративної культури в умовах викликів сучасного світу та розробка і обґрунтування проєктних рішень спрямованих на покращення корпоративної культури компанії Deloitte.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	➤ розкрити поняття корпоративної культури та її зв'язок з ефективністю діяльністю компанії.
У розділі 2	➤ дослідити підхід та роботу компанії Deloitte щодо корпоративної культури, зокрема у сфері підтримки психологічного добробуту працівників;
У розділі 3	➤ розробити та обґрунтувати проєктні рішення підвищення рівня корпоративної культури Deloitte; ➤ визначити критерії моніторингу для оцінки та прогнозу ефективності впровадження проєкту та його впливу на ефективність діяльності компанії.

**Завдання підготував
науковий керівник**


(підпис)

Марія ТЕПЛЮК
(ініціали, прізвище)

«15» березня 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Єлизавета ГУЦАЛЮК
(ініціали, прізвище)

«15» березня 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 104 сторінки, 23 таблиці, 6 рисунків, список літератури із 98 найменувань, 2 додатки.

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Об'єктом даного дослідження є процес розвитку корпоративної культури в умовах віддаленої зайнятості глобальної компанії.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку корпоративної культури, що впливають на ефективність роботи компанії Deloitte, фінансові показники, репутацію та глобальні тренди.

Метою роботи є узагальнення теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку корпоративної культури в умовах викликів сучасного світу та розробка і обґрунтування проєктних рішень спрямованих на покращення корпоративної культури компанії Deloitte.

Основними завданнями кваліфікаційної магістерської роботи, що дозволять досягти обраної мети, є:

- розкрити поняття корпоративної культури та її зв'язок з ефективністю діяльністю компанії;
- дослідити підхід та роботу компанії Deloitte щодо корпоративної культури, зокрема у сфері підтримки психологічного добробуту працівників;
- розробити та обґрунтувати проєктні рішення підвищення рівня корпоративної культури Deloitte;
- визначити критерії моніторингу для оцінки та прогнозу ефективності впровадження проєкту та його впливу на ефективність діяльності компанії.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні узагальнення та практичні рекомендації, що були зроблені в роботі, можливо імплементувати в розробку ефективного управління персоналом на підприємстві й таким чином збільшити продуктивність та ефективність і посилити конкурентну перевагу.

Роки виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023-2024.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: корпоративна культура, віддалена зайнятість, Deloitte, психологічний добробут, аудит, гібридний формат, організаційна культура.

Висновок наукового керівника
про рівень виконання кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка»
спеціальності 051 «Економіка»

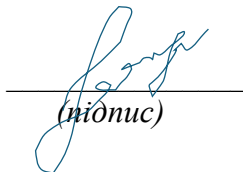
ГУЦАЛЮК ЄЛИЗАВЕТИ АНАТОЛІЇВНИ

(прізвище, ініціали)

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА»

1. Актуальність теми: *формування корпоративної культури підприємства визначається її впливом на загальну ефективність роботи організації, мотивацію персоналу, інноваційний потенціал і конкурентоспроможність на ринку. Корпоративна культура є не лише набором норм і цінностей, які об'єднують колектив, але й важливим стратегічним ресурсом, здатним визначати успішність підприємства.*
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: *узагальнення теоретичних та практичних аспектів корпоративної культури; використання методів спостереження, абстрагування, дедукції та економічного моделювання для аналізу; практична користь для компанії Deloitte та можливість застосування висновків в інших організаціях.*
3. Наявність самостійних розробок автора. *Автор досліджує і пропонує конкретні проєктні рішення для покращення корпоративної культури в умовах віддаленої зайнятості, а також розробляє критерії оцінювання ефективності їх впровадження.*
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: *робота містить ґрунтовні висновки та практичні рекомендації, які можуть сприяти підвищенню ефективності корпоративної культури у глобальних компаніях, таких як Deloitte, що апробовано на науковій конференції.*
5. Наявність недоліків: *недостатньо враховані специфічні культурні або регіональні особливості підприємства та його фінансово-економічний зріс. Разом з тим, це не впливає на позитивне враження від роботи.*
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: *шістдесят вісім балів*

Науковий керівник доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, доцент, кандидат економічних наук


(підпис)

Марія ТЕПЛЮК
(прізвище, ініціали)

“18” листопада 2024 р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти

Гуцалюк Єлизавети Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Тема: «Обґрунтування проєкту формування корпоративної культури підприємства»

У сучасних умовах корпоративна культура стає ключовим показником якості управління та ефективності менеджменту. Вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні адаптивності компанії до змін і підтриманні її конкурентоспроможності на ринку. Корпоративна культура є основним фактором, що визначає успіх організації та її подальший розвиток. У цій роботі проведено аналіз корпоративної культури компанії Deloitte як на глобальному рівні, так і на прикладі Deloitte Audyt Sp. z o.o. Sp. k., з особливою увагою до того, як роботодавці сьогодні адаптуються до потреб працівників в часу віддаленої зайнятості для досягнення успіху на ринку. В умовах сучасного бізнес-середовища виникає необхідність перегляду стратегічних підходів компаній до управління персоналом, що робить тему дослідження надзвичайно актуальною.

Авторка роботи чітко визначила мету та завдання дослідження, які спрямовані на практичний розвиток корпоративної культури. Структура роботи включає основні компоненти: актуальну тему, об'єкт і предмет дослідження, наукову новизну та практичну значущість. Висновки є логічними, послідовними та науково обґрунтованими, відображаючи зміст магістерського дослідження у повній мірі.

Особливу увагу варто звернути на практичні рекомендації, що базуються на результатах економічного аналізу та опитування. Враховуючи масштаб і багатоструктурність компанії, авторка запропонувала

раціональні ініціативи щодо вдосконалення корпоративної культури, опираючись на оцінку їх доцільності. Для великих компаній, таких як Deloitte, різкі зміни в управлінні персоналом є малоймовірними, тому адаптація корпоративної культури повинна відбуватися поступово й зважено. Зокрема, варто відзначити акцент на важливості репутації компанії та її фінансових результатах. Авторка дослідження розглядає компанію як з позиції працівника, так і менеджера, підкреслюючи економічну вигоду від роботи над корпоративною культурою за умов мінімізації ризиків або підвищення фінансової ефективності. Це підтверджує актуальність дослідження для бізнесу, оскільки робота спрямована на вирішення реальних проблем і демонструє можливість практичного застосування отриманих результатів. Теоретичні та практичні напрацювання дослідження можуть бути використані в освітніх програмах для студентів спеціальностей «Менеджмент», «Економіка» та «Облік і аудит». Магістерська робота Гуцалюк Є.А. є самостійним науковим дослідженням, яке цілком відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт. Тема дослідження розкрита повною мірою, завдання виконані, а зміст роботи свідчить про високий рівень обізнаності авторки у вибраній тематиці. Робота демонструє самостійність у кожному розділі, використання зовнішніх джерел підкріплено власними висновками, що підкреслює оригінальність підходу. Деякі пропозиції та ідеї, викладені у роботі, заслуговують на особливу увагу.

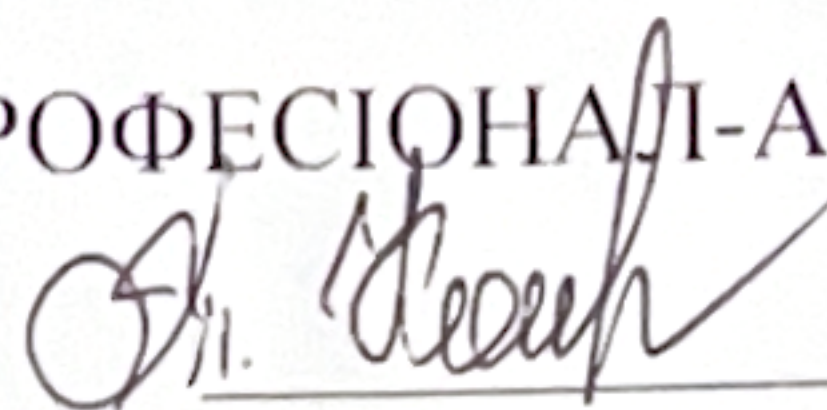
Єдине зауваження стосується недостатньо детального аналізу статистичних даних про управління персоналом у другому розділі, що могло б більш повно підтвердити наявність конкретних проблем у діяльності компанії-бази практики. Однак цей недолік не впливає на загальне позитивне враження від роботи. Результати дослідження мають значну теоретичну та практичну цінність як для управління персоналом в Україні, так і за її межами. Дослідження є завершеним, відповідає вимогам

до магістерських робіт, а авторка продемонструвала високий рівень професійної підготовки та аналітичних здібностей, отриманих під час навчання. Така робота є логічним завершенням магістерського курсу за спеціальністю бізнес-економіка і підтверджує рівень знань студентки.

Директор

ТОВ "АУДИТОРСЬКА ФІРМА "ПРОФЕСІОНАЛ-АУДИТ-ІНФОРМ"

кандидат економічних наук



Тетяна КОЧИН

Підпис

Підпис засвідчую:



Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	7
1.1. Еволюція теоретико-методичних підходів до корпоративної культури	7
1.2. Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури.....	14
1.3 Віддалена зайнятість як невід’ємна частина сучасного бізнесу.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ DELOITTE.....	33
2.1. Основні напрями діяльності та фінансово-економічні результати Deloitte.....	33
2.2. Оцінювання корпоративної культури Deloitte за основними показниками.....	50
2.3. Визначення основних проблем та перспектив розвитку корпоративної культури Deloitte в умовах віддаленої зайнятості	61
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ DELOITTE	66
3.1. Пріоритетні напрями покращення корпоративної культури Deloitte та основні тренди у глобальному бізнесі	66
3.2. Вибір, обґрунтування ініціатив та проведення SWOT-аналізу для підвищення рівня корпоративної культури	73
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих ідей та аналіз впливу запропонованих заходів на результативність діяльності компанії	81
ВИСНОВКИ	90
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Корпоративна культура – є невід’ємною частиною будь-якої організації. Зважаючи на те, що це концепт традицій, правил та підходів до роботи, компанії не можуть ігнорувати проблеми та виклики корпоративної культури, особливо у часи постпандемічного відновлення, яке спричинило масовий перехід до віддаленої зайнятості. Окрім цього світ не стоїть на місці і вимагає кращих рішень, нових ідей та більшої уваги до проблем робочої сили. Саме тому розробка і запровадження проєктів, спрямованих на підвищення рівня корпоративної культури в часи віддаленої зайнятості і гібридних форматів – є стратегічним імперативом передових компаній.

Відомою компанією-лідером, яка беззаперечно має міцну і результативну корпоративну культуру є Deloitte, котра надає послуги у сфері аудиту, консалтингу та управління ризиками. Метою компанії є створення впливу, який має значення «Make an impact that matters», при цьому однією з основних цінностей слугує «Турбота про один одного», які означають надання високоякісних інноваційних послуг клієнтам і створення середовища, у якому панує підтримка та єдність.

Питання корпоративної культури так чи інакше часто є предметом аналізу багатьох науковців у наш час, адже вона є драйвером продуктивності робочої сили і її основні прогалини суттєво впливають на ефективність діяльності компаній. Серед найпопулярніших тем досліджень можна виділити побудову і укріплення довіри між роботодавцем і працівником, психічне здоров’я співробітників, та майбутнє робочого простору. Усі ці теми здебільшого стали актуальними за рахунок зовнішніх факторів, таких як технологічний прогрес, збільшення кількості інформації і стресу довкола, пандемія та відновлення після неї, а також глобалізація. Для передових компаній вже давно стало нормою мати кодекс етики та сприяти створенню середовища, у котрому працівники почувуються безпечно і цінно, при цьому

ринок весь час диктує нові підходи і ініціативи, котрі мають бути імплементовані у майбутньому, задля розвитку і підвищення прибутків.

В Україні теж можна відчувати активне пожвавлення уваги до якості корпоративної культури та психологічного добробуту працівників. Авангардистами у цій сфері є великі компанії, або інноваційні стартапи, котрі мають змогу швидко застосовувати тренди світового ринку. Також можна відмітити підвищену турботу про працівників в умовах війни.

Наразі у темі корпоративної культури постпандемічного часу існують питання, котрі потребують особливої уваги. Наприклад, психологічний добробут і єдність колективу, які знаходяться під загрозою через довготривалу віддалену зайнятість, котра залишається перманентною у сучасному бізнесі. Гібридні формати та повна дистанційна робота об'єктивно мають свої переваги і недоліки, проте є відповіддю на виклики сучасного світу. Психологічний добробут працівників натомість, відносно недавно став темою номер один у корпоративній культурі, що було натхненно появою відкритого монологу співробітників про такі поняття як «професійне вигорання», «депресія» та «панічні атаки». Для того, щоб успішно реалізувати проєкт покращення психологічного добробуту працівників у компанії Deloitte, варто спочатку проаналізувати стан корпоративної культури, ефективністю діяльності компанії та особливості підходів до роботи, всебічно дослідити наявні стратегії і тенденції у корпоративній культурі Deloitte та порівняти її з іншими провідними міжнародними компаніями у роботі з цією проблемою.

Об'єктом даного дослідження є процес розвитку корпоративної культури в умовах віддаленої зайнятості глобальної компанії.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку корпоративної культури, що впливають на ефективність роботи компанії Deloitte, фінансові показники, репутацію та глобальні тренди.

Метою роботи є узагальнення теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку корпоративної культури в умовах викликів сучасного світу

та розробка і обґрунтування проєктних рішень спрямованих на покращення корпоративної культури компанії Deloitte.

Основними завданнями кваліфікаційної магістерської роботи, що дозволять досягти обраної мети, є:

- розкрити поняття корпоративної культури та її зв'язок з ефективністю діяльністю компанії;
- дослідити підхід та роботу компанії Deloitte щодо корпоративної культури, зокрема у сфері підтримки психологічного добробуту працівників;
- розробити та обґрунтувати проєктні рішення підвищення рівня корпоративної культури Deloitte;
- визначити критерії моніторингу для оцінки та прогнозу ефективності впровадження проєкту та його впливу на ефективність діяльності компанії.

Для досягнення мети та вирішення зазначених завдань у роботі були використані такі методи дослідження:

- метод спостереження та опитування – дозволив отримати цінні дані про діяльність компанії і стан корпоративної культури в умовах віддаленої зайнятості;
- метод абстрагування та узагальнення – виділив ключові аспекти корпоративної культури Deloitte та допоміг сформулювати ключові загрози;
- метод дедукції та індукції – застосований для розгляду проявів якісної корпоративної культури і виділення закономірностей і зв'язків;
- метод економічного моделювання – допоміг спрогнозувати ефективність запропонованих ініціатив і результативність.

Окрім вищезазначених у роботі також було використано графічні методи,

групування та узагальнення, які дозволити ефективно візуалізувати, подавати та систематизувати інформацію.

Отримані результати проведеного дослідження можуть бути корисними з практичного погляду для компанії Deloitte, а особливо її польського офісу, оскільки використання результатів надасть можливість покращити якість корпоративної культури і суттєво повпливати на психологічний добробут працівників, що у результаті може укріпити репутацію, покращити ефективність діяльності та зменшити плинність кадрів. Окрім цього, результати дослідження матимуть теоретико-методичне значення і для інших компаній, адже результати дослідження не є вузьконаправленими і можуть бути застосовані у різних сферах для боротьби зі схожими викликами корпоративної культури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Еволюція теоретико-методологічних підходів до корпоративної культури

У сьогоденні людство схильне глибинно занурюватися у незліченну кількість питань, досліджувати тенденції, шукати відповіді на безнадійні таємниці, відкриті у процесі пізнання у теми, які, мабуть, і не настільки того варті. Проте, якщо результати таких досліджень все ж приносять матеріальні і нематеріальні плоди принаймні комусь, тоді дослідництво, за своєю сутністю, є корисною діяльністю.

Досліджувати людей спонукає насамперед пряма потреба, присутня недосконалість, підозри про наявність таємниць, які прямо чи опосередковано впливають на будь-що, або ж простий інтерес. Інколи дослідження натхненні обов'язками, що часом може впливати на мотивацію і якість, але й гарантує факт виконання.

Якщо говорити про економічні дослідження, то вони супроводжували людство задовго до початку існування понять «економіка», або «бізнес», але з відкриттям цих понять і початком праць у даних площинах, результати досліджень мають більш вірогідний шанс на імплементацію і вплив на діяльність компаній, адже бізнес насамперед про фінансові можливості.

Щодо терміну корпоративна культура, то усі його складові теж існували задовго до появи означення, а от широко розкривати його розпочали відносно недавно, як тільки був ідентифікований зв'язок з підвищенням ефективності діяльності та ширшими можливостями для управління персоналу. Як поняття, корпоративна культура включає систему цінностей, вірувань, норм і поведінкових стандартів, які поділяються і використовуються членами організації без, або ж з певної вказівки. Слід зауважити, що вона негласно

координує процес комунікації та взаємодії між співробітниками, приймання рішень, виконання обов'язків. Корпоративна культура охоплює формальні аспекти, такі як місія, візія, стратегія компанії, а також і неформальні, такі як спеціальні ритуали, внутрішні традиції, і атмосферу в колективі.

Науковці, досліджуючи цю тему, часто використовують означення «корпоративна культура», «організаційна культура» та «культура компанії», проте у таких дослідженнях так чи інакше помічаються відхилення, які взаємопокриваються. Тобто, поняття корпоративної культури, в силу того, що це складне поведінкове, здебільшого невидиме, але ефективне явище, не так легко дослідити вичерпно і універсально, адже для цього варто заглибитись у різні наукові дисципліни, включаючи менеджмент, соціологію, психологію та антропологію.

Якщо розглянути основні підходи до розуміння корпоративної культури, то можна відмітити, що вони як раз і фокусуються на певних аспектах, адже це суттєво полегшує процес досліджень і, з одного боку, успішно оптимізує його (рис.1.1).

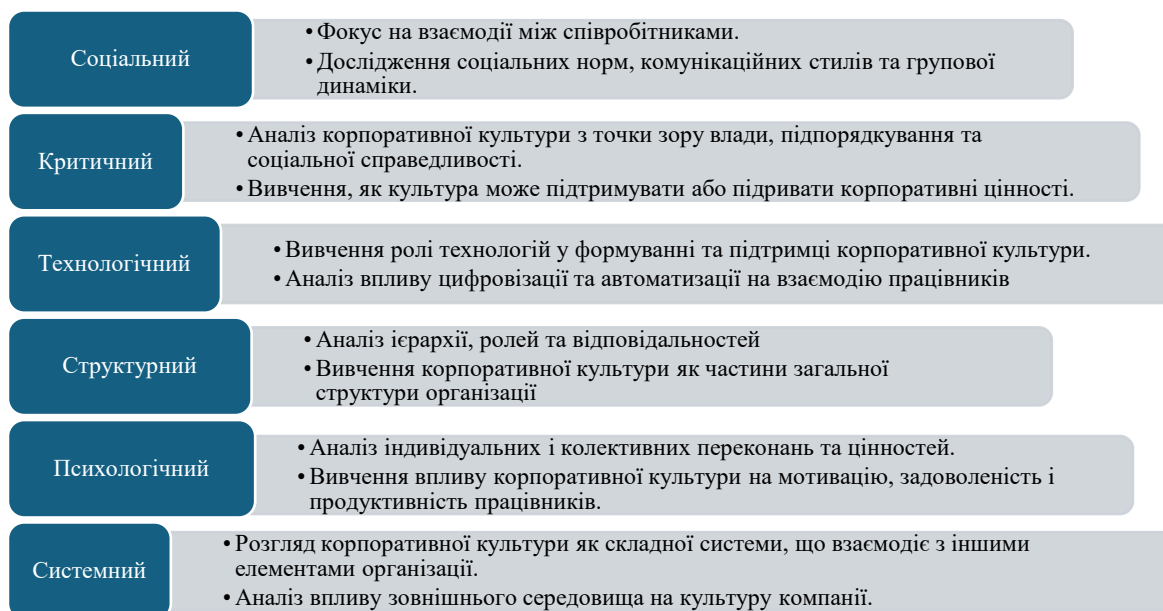


Рисунок 1.1 – Основні підходи до розуміння корпоративної культури.

Джерело: розроблено автором

Водночас, така і ще більша, різноманітність підходів і викликає різниці між означеннями, заважає їх уніфікації. А ще й не варто забувати, що корпоративна культура у розрізі управління людськими ресурсами передбачає постійні зміни преференцій та загальних схем поведінки працівників різних поколінь.

Спростивши вище сказане, ми можемо ствердити, що навіть найширше дослідження корпоративної культури виконане у момент часу, буде прямопропорційно звужуватись з плином часу, зміною поколінь та підходів до ведення бізнесу. Цей факт підводить до висновку, що дослідження корпоративної культури – це постійний процес і складно сказати, чи варто його продовжувати базуючись на попередніх дослідженнях, чи світ змінився настільки, що варто відкинути певні парадигми.

Розгляньмо, як сучасні науковці розкривають сутність корпоративної культури, розглядаючи вищезгадані поняття. Наприклад Н. Горбенко підтверджує, що сучасні підходи не здатні всебічно охарактеризувати відмінності між «організаційною культурою» та «корпоративною культурою», оскільки до уваги беруться різниці у категоричному підході, або у структурних аспектах [10, С.48].

У старіших іноземних працях можна помітити термін «організаційна культура» пов'язаний з інструментарієм управління, проте з плином часу виникла необхідність чіткіше окреслити термін і виділити у окреме поняття «корпоративна культура». Перехід від традиційного до соціально-етичного менеджменту також вплинув на чіткіше формування меж між цими поняттями. Традиційний менеджмент був більше спрямований на підвищення продуктивності, ефективного управління, а от соціально-етичний підхід звернув увагу на психологію людських ресурсів, гармонізацію відносин із зовнішніми структурами. Якраз у процесі таких змін у підході до управління персоналом, виникло поняття «організаційної культури». Наступним кроком, перехід від соціально-етичного до духовного менеджменту означав появу поняття

«корпоративна культура», яке набуло значення основного важелю управління, що визначає «корпоративний дух»[11, С. 8].

Науковець Г. Захарчин пояснює співіснування обох термінів фактом того, що корпоративна культура виступає елементом організаційної культури, вона формується з на основі професійного соціуму з певними економічними та юридичними зобов'язаннями. Також він наголошує на тому, що обидва поняття є самостійними у науці, хоча і є подібними [12]. Незважаючи на це, навіть зараз обидва терміни співіснують у сучасній літературі, оскільки етимологічно вони не створюють критичної різниці і структурно не підіймають ризику отримання невідповідної інформації у процесі запиту.

Різний історичний контекст, культурні особливості та глобальні впливи формують уявлення про корпоративну культуру, саме тому дослідники пропонують різні підходи до цієї теми. Це різноманіття підходів створює підґрунтя для інтелектуального обміну, допомагає розширювати наше розуміння цього поняття. Щоб глибше дослідити поняття корпоративної культури як невід'ємної складової системи управління людськими ресурсами, потрібно розкрити його сутність. Для цього розглянемо визначення поняття «корпоративна культура», використане в українських та закордонних наукових дослідженнях (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Варіативність трактування поняття «корпоративна культура»

Автор дослідження	Означення корпоративної культури
Сергій Добров	Розглядає корпоративну культуру як ту, що може бути частково задекларована в документах або існувати без письмової форми, відображаючи колективні цінності, що стають особистими для працівників. Регулювання цієї культури в деталях неможливе і може бути неможливим, адже вона є цілісним багатограним явищем, яке включає як наявні норми, так і ідеали, до яких прагне організація.

Продовження таблиці 1.1

Ведерніков Михайло, Базалійська Наталія, Волянська-Савчук Леся, Вознюк Руслан та Клімас Вадим.	Корпоративна культура є важливим управлінським ресурсом, який формує соціальний фундамент для ефективної діяльності та взаємодії працівників, сприяючи розвитку підприємства.
Приймак Наталія та Авраменко Каріна	Розглядають корпоративну культуру як систему формальних і неформальних цінностей, об'єднаних місією та стратегією розвитку, що притаманні компанії та поділяються її працівниками. Підкреслюють взаємозв'язок корпоративної культури в ефективній системі управління з економікою країни.
Salah Ghumiem, Nahg Alawi, Abd Al-Refaei, Khairi Masaud	Корпоративна культура – це ресурс, який позитивно впливає на ефективність і результати організацій. Компанії з сильною корпоративною культурою мають лояльних і стабільних працівників, що сприяє їх високій продуктивності та надає конкурентну перевагу на ринку.
Rashid Zaman	Корпоративна культура визначається як сукупність ефективних рішень для вирішення проблем, які були успішно застосовані в організації, і тому передаються новим співробітникам як правильний спосіб сприйняття, мислення та ставлення до цих проблем.
Роман Яковенко та Максим Іванченко	Корпоративна культура є набором цінностей, норм і правил, встановлених керівництвом компанії, які визнаються всіма працівниками і створюють психологічний клімат у колективі.
Роксолана Винничук	Корпоративна культура – це комплекс цінностей, норм, формальних і неформальних правил, індивідуальних та групових інтересів, традицій і принципів, якими керуються працівники. Корпоративна культура базується на філософії мислення організації, що визначає її внутрішнє життя.
Світлана Шепеленко	Розглядає корпоративну культуру як ту, що відображає колективну свідомість і підсвідомість організації, впливаючи на її стратегію, структуру та управлінські процеси.
Стамбульська Христина та Передало Христина	Невидима частина кожного підприємства, яка існує незалежно від того, чи визнає керівництво її наявність і використовує її, чи ні. Якщо культура є усвідомленою, тоді зазвичай можна ефективно управляти нею або її окремими аспектами в процесі діяльності.

Джерело: розроблено автором на основі [1-9]

Корпоративна культура – це новий термін як такий, його розвиток і поява у науковій літературі зумовлена виявленням тісного зв'язку з ефективністю діяльності компанії. Така велика кількість підходів до її

вивчення пояснена шириною та складністю самого поняття та історичними чинниками.

Вже знайомий термін «організаційна культура» виник у США в 50-ті роки минулого сторіччя, хоча є теорії про те, що вперше дослідження діяльності корпорації у розрізі корпоративної культури проводились ще у 30-тих роках ХХ ст. групою американських вчених під час експериментів на заводі «Вестерн Електрик» у Хоторні. Хоч і тоді ці дослідження ще не були окреслені безпосереднім терміном «організаційна культура», вони зробили вклад у розуміння психології та соціології управління персоналом [13]. Термін «організаційна культура» з'явився завдяки Е. Петтігрю, який пояснював ідіоматичний зв'язок між поняттями, які він уписував у своїх працях, аналізуючи атмосферу у організації та вплив культури на ефективність діяльності [14]. Пізніше, «корпоративна культура» була згадана у У. Оучі як союз всіх членів організації, «корпоративний дух», суміш різних типів організаційних культур, стверджуючи, що організації це полікультурні утворення [15]. Науковець у галузі антропології М. Мід описує корпоративну культуру, як засвоєну поведінку, соціальний конструкт, якою об'єднана спільним бекграундом група людей передає новим членам колективу. Автор робить акцент на тому, що у такому середовищі корпоративною культурою стають цінності, орієнтири та головні уявлення спільно прийняті в організації. [16].

Щоб краще зрозуміти глибину поняття «корпоративну культуру», варто звернути увагу на модель, яку представив Е. Шайн у своїй праці (рис.1.2). У цій моделі Е. Шайн визначає три рівні, де класифікує зміст елементів корпоративної культури.

Перший рівень визначає елементи, які сприймаються на перший погляд: звичаї, ритуали, типовий одяг, звертання та комунікація.



Рисунок 1.2 – Модель корпоративної культури за Е. Шайном.

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Другий рівень формують ідеологія, правила та заборони, норми та стандарти. Саме цінності компанії є основоположними на другому рівні, бо вони відображається у моделях поведінки працівників, їхніх принципах та підходах. Основною характеристикою цього рівня є спільна історія групи людей, яку поділяють і розширюють співробітники через накопичений досвід та діяльність як колектив. У цьому контексті компанія є причиною і підґрунтям для об'єднання групи людей у суспільство з власною культурою і, варто зазначити, це ті правила, які виникли саме за умов існування такого середовища. Прикладом таких внутрішніх правил може бути традиція спільного ланчу на кухні для сприяння тимблдингу та відкритій комунікації.

Третій, найглибший рівень формують базові відчуття, ставлення до навколишнього середовища та інших людей, взаємодія у середовищі. Усі ці елементи важко ідентифікувати, оскільки вони вимагають певного циклу роздумів для ідентифікації, це глибинні форми поведінки, що відбуваються несвідомо.

Варто зазначити, що трирівнева система не є орієнтиром з явними рамками, оскільки вона окреслює людську психологію, що мінімізує можливість поставити чіткі кордони і визначити щось з абсолютною

впевненістю. Це означає, що у різних компаніях, країнах, середовищах таке розмежування може характеризуватися іншими формами поведінки, які сформовані під впливом корпоративної культури.

Узагальнюючи підхід до корпоративної культури, варто звернути увагу на конкретні аспекти:

- Корпоративна культура не формується свідомо завжди, це також і підсвідомий процес;
- Корпоративна культура завжди формується людьми під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, а не написаними правилами на папері;
- Формат, рівень, підхід до управління відіграє основоположну роль у становленні корпоративної культури;
- Культурний контекст, соціальні та національні умови створюють каркас корпоративної культури;
- Якщо компанія міжнародна, глобалізація ще суттєвіше впливає на корпоративну культуру.

1.2 Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури в Україні та світі

Горизонт корпоративної культури характеризується постійними трансформаціями натхненними технологічним прогресом, реактивними змінами у очікуваннях працівників та тенденціями глобального ринку. У сучасному динамічному бізнес-середовищі корпоративна культура набула ширшого значення, ніж перелік цінностей і традицій, це стратегічний ресурс, який визначає успіх або невдачу компаній.

Згідно з дослідженням «Deloitte 2024 Human Capital Trends», організації, котрі проактивно працюють з корпоративною культурою мають більший шанс на високий рівень залучення працівників з позитивним впливом на фінансові

результати. У звіті представлені спостереження того, як швидко зникають рамки традиційних підходів до ведення бізнесу, наголошуючи на необхідності компаніям швидко адаптуватись до змін, зосереджуючись на колективних результатах, орієнтованих на людину як основний ресурс [18].



Рисунок 1.3 – Перехід від відповідності та результативності до міждисциплінарної стратегії.

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Оскільки компанії прагнуть приваблювати і утримувати найталановитіших працівників, пришвидшувати інновації та будувати стійкі цілеспрямовані організації, розуміння та адаптація до сучасних викликів має вирішальне значення. Наприклад, дослідження McKinsey & Company підкреслює важливість політики різноманітності та інклюзії як не лише етичних імперативів, а й як ключових факторів успіху організації. Це дослідження також заглиблюється в ключові тенденції, що змінюють корпоративну культуру, від зростання дистанційної роботи та наголосу на різноманітності до важливості психологічного благополуччя працівників, стійкості та постійного навчання [19].

Різнманітність, рівність та інклюзивність (Diversity, Equity and Inclusion/ DEI) декілька років тому перетворилась з необов'язкових ініціатив на критичний компонент корпоративної культури. Працедавці дедалі частіше визнають цінність різноманітної робочої сили для стимулювання інновацій, покращення процесу прийняття рішень та «тримання марки» на глобальному рівні. Зусилля DEI тепер виходять за рамки рекрутингу і охоплюють всі

аспекти досвіду працівників, включаючи просування по кар'єрній драбині, розмір заробітної платні та взаємодію на робочому місці. Компанії, якщо хочуть мати вплив у глобальному середовищі, зобов'язані впроваджувати навчальні програми для подолання несвідомих упереджень, та ставити вимірні цілі для відстежування прогресу у створенні дійсно інклюзивного середовища.

Оскільки тепер DEI відіграє значно важливішу роль, розуміння ініціативи значно еволюціонувало. Спочатку зосереджена переважно на досягненні демографічного різноманіття (раса, стать, етнічна приналежність), ініціатива DEI тепер охоплює ширший спектр вимірів, включаючи вік, сексуальну орієнтацію, інвалідність та нейророзмаїття. Згідно зі звітом McKinsey & Company, компанії з вищим рівнем різноманітності у керівній ланці на 25% частіше мали прибутковість вище середнього, ніж компанії з нижчим рівнем різноманітності [23]. Ця кореляція підкреслює економічну доцільність ініціативи DEI, демонструючи, що різноманітні команди приносять ширший спектр перспектив, що призводить до кращого прийняття рішень та інновацій.

Для просування ініціативи DEI в організації прихильність керівництва має вирішальне значення, для цього навіть було створено спеціальні посади, такі як, наприклад, головні спеціалісти з питань різноманітності, щоб керувати процесом, бо інклюзивне лідерство - це більше, ніж просто підтримка ініціативи DEI, воно передбачає активне відстоювання різноманітності, створення середовища, в якому чути різні голоси, і забезпечення того, щоб справедливість була центральним фактором у процесах прийняття рішень.

Поштовх до DEI також мав значний вплив на практики підбору персоналу та управління талантами. Компанії все частіше контролюють неупередженість процесів підбору персоналу для забезпечення справедливості і рівності. Це і методи «сліпого» рекрутингу, коли в резюме вилучаються будь-які ідентифікуючі деталі, а також забезпечення різноманітності форматів проведення співбесід. Більше того, ініціатива зараз є ключовим фактором у стратегіях розвитку та утримання талантів, організації інвестують у програми

наставництва та спонсорства для підтримки недостатньо представлених груп, надаючи їм можливості кар'єрного зростання, які були недосяжні раніше.

Подолання системної нерівності на робочому місці є ще одним критично важливим аспектом ініціативи DEI, бо передбачає виявлення та усунення бар'єрів, які заважають менш представленим групам просуватися вперед. Організації все частіше проводять аналіз рівності в оплаті праці, щоб виявити та усунути розриви в оплаті праці, а також впроваджують політику, яка сприяє забезпеченню рівних можливостей для всіх працівників. Такий цілісний підхід гарантує, що принципи ІПВ впроваджуються в кожен аспект бізнесу - від програм диверсифікації постачальників до інклюзивних маркетингових кампаній.

Добробут працівників є ще однією важливою тенденцією корпоративної культури, особливо у світлі зростаючої обізнаності про проблеми психічного здоров'я. Перехід до більш емпатійної та сприятливої культури на робочому місці вважається важливим для залучення та утримання найкращих талантів, більше того, зростає розуміння того, що благополуччя працівників безпосередньо впливає на продуктивність і загальну ефективність бізнесу. Компанії розширюють свої ініціативи з підтримки добробуту співробітників, щоб охопити усі грані здоров'я: фітнес, здорове харчування, регулярні медичні огляди, масажі, групи підтримки, програми наставництва тощо. Національний альянс з питань психічних захворювань (The National Alliance on Mental Illness (NAMI)) підкреслює, що навчання націлені на усвідомлення важливості психічного здоров'я можуть допомогти створити культуру розуміння і чуйності на робочому місці [24].

Окрім цього, **гнучкість на робочому місці** має вирішальне значення для підтримання балансу між роботою та особистим життям і рівнем загального благополуччя. Працедавці все частіше пропонують спеціальні умови, такі як віддалена робота, гнучкий графік і скорочений робочий тиждень, щоб дозволяти своїм підлеглим краще організовувати і виконувати персональні та професійні обов'язки, зменшуючи стрес і запобігаючи вигоранню. До

відкритої політики гнучкості також належать батьківські відпустки (незалежно від статі), відпустки по догляду за дитиною та творчі відпустки. Ця тема буде ширше розкрита у наступній частині розділу.

Ергономічність робочого середовища є складовою добробуту працівників, компанії інвестують у створення комфортних робочих просторів, щоб охороняти фізичне здоров'я та зменшувати рівень напруги серед своїх підлеглих: спортивні зали, столи з можливістю регулювання висоти, хороша якість повітря та освітлення, шумоізоляція. Особистісний розвиток тісно пов'язаний з добробутом працівників, оскільки можливості для зростання та навчання підвищують мотивацію. Такі ініціативи, як тімбілдинги, соціальні заходи, спільні вечірки та програми визнання сприяють формуванню почуття приналежності до спільноти, полегшують інтеграцію нових працівників і охороняють їхнє благополуччя.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та сталий розвиток теж належать до тенденцій, які можуть суттєво впливати на корпоративну культуру. Це зумовлено зростаючим тиском з боку стейкхолдерів, які вимагають вести бізнес відповідально та зменшувати вплив на довкілля. Провідні компанії впроваджують ініціативи зі сталого розвитку, які включають в себе енергоефективність, зменшення відходів, свідоме споживання та використання відновлюваних джерел енергії для досягнення амбітних цілей вуглецевої нейтральності.

Приміром, є практика впровадження економіки замкнутого циклу, щоб мінімізувати відходи на сприяти їхній переробці. Звісно, ця опція може не підходити певним типам бізнесу, проте це тільки питання якісної мотивації, співпраця підприємств різного профілю навпаки може відкривати можливості для створення технологічних кластерів та енергоефективних міст. Окрім екологічної стійкості, програми КСВ стають ключовим компонентом бізнес-стратегій у сучасному світі, це включає у собі підтримку соціальних ініціатив, етичний підбір ресурсів і просування культури справедливих трудових відносин. Прозорість у взаємодії за стейкхолдерами є ключем до побудови

довіри та демонстрації чіткої позиції у світовій спільноті, саме тому багато компаній публікують детальні звіти зі сталого розвитку та ведуть відкритий діалог з зацікавленими сторонами.

Таблиця 1.2 – Сучасні дослідження розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

Ресурс	Дослідження
Глобальний договір ООН	17 000 компаній по усьому світу прийняли десять принципів корпоративної соціальної відповідальності.
B Corporation	Понад 6000 компаній у 80 країнах сертифіковані як B Corporation, що означає, відповідність суворим стандартам соціальної та екологічної ефективності, підзвітності та прозорості.
Harvard Business Review	Компанії, які інтегрують ціль у свої бізнес-стратегії, перевершують своїх конкурентів у середньому в 10 разів з точки зору фінансових показників протягом 10-річного періоду

Джерело: розроблено автором на основі [25-27]

Дослідження демонструють, що інтерес бізнесу до КСВ росте, проте якщо зважати на критичність екологічної ситуації у світі, можна відмітити, що це питання мало би підійматись набагато частіше і просуватись якісніше.

Ще однією тенденцією сучасної корпоративної культури є стрімка **цифрова трансформація бізнесу**. Вона стимулює провадження штучного інтелекту (Artificial intelligence/ AI), машинного навчання, аналізу великих даних (Big Data). Ці та безліч інших технологій суттєво підвищують продуктивність, проте вимагають якісної інтеграції у робочий процес. Організації впроваджують цифрові інструменти для покращення співпраці та комунікації, зокрема за допомогою програмного забезпечення для управління проєктами для підвищення ефективності за допомогою вбудованих моделей штучного інтелекту у звичному програмному забезпеченні. Звіт Deloitte «The State of Generative AI in the Enterprise series, Moving from potential to performance» вказує, що в 2024 році близько 70% провідних компаній вже впровадили штучний інтелект у свої ключові бізнес-процеси. У звіті також зазначено, що 80% компаній, які активно використовують штучний інтелект,

досягли значного підвищення продуктивності та скорочення витрат. Інвестиції у штучний інтелект зросли на 35% порівняно з минулим роком, що свідчить про зростаючу важливість цієї технології для досягнення конкурентних переваг [28].

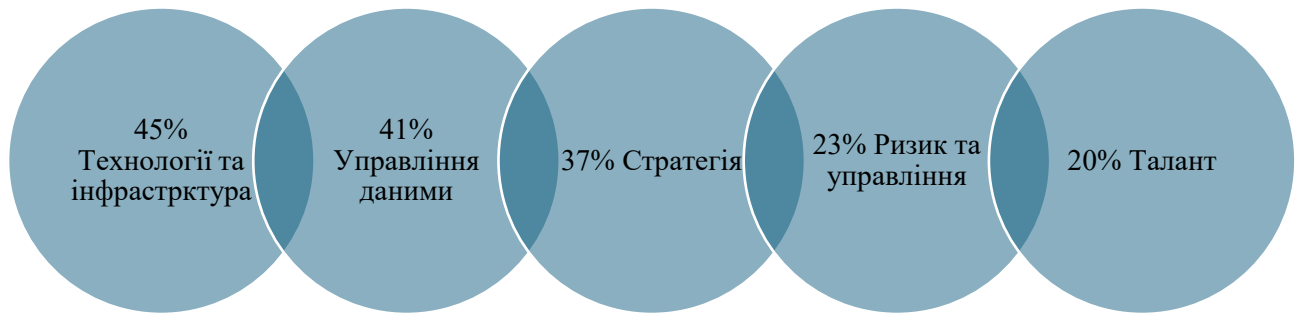


Рисунок 1.4 – Відсоток опитаних організацій, які мають високий рівень готовності до впровадження штучного інтелекту у різних сферах.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Можна стверджувати, що цифрова трансформація та новітні технології впливають на усі сфери ведення бізнесу, а не тільки корпоративну культуру, проте саме вона стає каталізатором легкого впровадження таких стрімких змін у буденний бізнес.

Цілеспрямована культура — це не тільки тенденція корпоративної, а й загальний настрій у глобальному бізнесі. Сучасні працівники, особливо покоління зумерів, дедалі більше шукають відчутних сенсів та мети у своїй роботі. Так, грошова винагорода як і була, так і лишається основним стимулом роботи, проте потреба у смисловому навантаженні як ніколи відчутна у психології сучасних поколінь. Якщо у міленіалів можна відслідковувати певну деградацію революційності підходів, зважаючи на власний довший стаж та вік їхніх керівників, то зумери ще не так довго працюють, щоб перейняти на себе усі недоліки системи, а також мають відчутно інший світогляд, адже зростали у еру всебічного доступу до інформації. Зумери хочуть бути частиною організацій, які відповідають їхнім особистим цінностям і роблять позитивний внесок у суспільство. У відповідь працедавці зобов'язані зосереджуватися на чіткому визначенні та донесенні своєї мети.

Цілеспрямованість – це не новий тренд у корпоративній культурі, проте він тепер став відчутно обов’язковим: місія організації виходить за межі прибутку та охоплює ширший суспільний вплив. Визначення мети, формулювання і інформування є критично важливими, щоб керувати діяльністю та спілкуватись зі стейкхолдерами. Компанії використовують різні канали (внутрішні вісники, соціальні мережі, друковані та онлайн видання), щоб прямо або нативно і, що важливо, послідовно доносити мету та цінності до своєї аудиторії. Залученість і мотивація співробітників значно підвищуються, коли люди відчують сильну цілеспрямованість у своїй роботі. Коли працівники вірять, що їхні зусилля сприяють значущій справі, вони, швидше за все, почуватимуться зацікавленими та відданими своїй ролі. Інтеграція мети в бізнес-практику передбачає забезпечення того, щоб стратегії, політика та діяльність організації відображали її основні цінності. Це включає, наприклад, прийняття рішень, які демонструють відданість соціальній та екологічній відповідальності [29]. Компанії, окрім того, ще можуть застосовувати екологічні практики, займатися етичним пошуком джерел або інвестувати в ініціативи розвитку громади. Вбудовуючи мету в усі аспекти бізнесу, організації гарантують, що їхні дії відповідають їхнім цінностям і сприяють їх довгостроковій місії.

Цілеспрямована культура може творити чудеса для підвищення лояльності до бренду та репутації. Коли підприємства демонструють, що щиро віддані значущій справі, вони природно приваблюють і утримують клієнтів, які відчують те саме. А саме такий зв’язок веде до міцніших стосунків, споживачі позитивніше відгукуються про бренд, що сприяє здобуттю відчутної переваги над конкурентами.

Щоб бути впевненими, що зусилля приносять користь, компаніям потрібно стежити за тим, як вони працюють: встановлювати чітко окреслені цілі, збирати і аналізувати дані і регулярно перевіряти, наскільки вони близькі до досягнення своєї мети. Залишаючись на вершині свого прогресу, компанії можуть за потреби коригувати свої стратегії та демонструвати свою

відповідальність. Обмін чесними новинами про те, що працює, а що ні, допомагає зміцнити довіру клієнтів і показує, що місія залишається незмінною.

Зростаючий інтерес до **розширення повноважень і автономії** змінює підходи до ведення бізнесу. Зараз компанії відходять від традиційних ієрархічних структур і приймають більш плоскі моделі з децентралізацією прийняття рішень. Ця зміна дає працівникам більше контролю над своєю роботою, заохочуючи почуття залученості та відповідальності: коли їм довіряють приймати рішення та проявляти ініціативу, це сприяє розвитку здорової культури підзвітності та креативності. Співробітники в середовищі з розширеними повноваженнями більше залучені до вирішення проблем і сприяють постійному вдосконаленню, відчуваючи більше інвестування у проекти та успіх організації [30]. Такий підхід не тільки підвищує індивідуальну мотивацію, але й підвищує гнучкість та ефективність організації. Загалом, акцент на розширенні можливостей і автономії означає перехід до більш гнучких та інноваційних робочих середовищ і опосередковано змінює підходи до корпоративної культури.

У даному розділі, вже декілька разів було згадано про можливості та **важливість постійного розвитку** і того, яким чином ця цінність може бути інтегрована у корпоративну культуру, адже у сучасному бізнес-середовищі такі підходи стали критично важливими для підтримання конкурентоспроможності. Компанії все більше інвестують у розвиток своїх співробітників, усвідомлюючи, що підвищення кваліфікації та перекваліфікація є вирішальними для індивідуального та організаційного успіху. Цей зсув відображає рух до культури, де вдосконалення навичок і особистий розвиток є частиною повсякденної роботи.

Розвиток цифрових навчальних платформ ще більше змінив спосіб доступу працівників до навчання. Онлайн-курси, вебінари та віртуальні семінари пропонують гнучкі варіанти навчання, які можна пристосувати до індивідуальних розкладів. Ці інструменти дозволяють проводити навчання

більшої аудиторії, одночасно гарантуючи, що співробітники можуть розвивати нові навички не порушуючи свою звичайну роботу. Окрім формального навчання, роботодавці сприяють безперервному навчанню через наставництво, та програми коучингу. Останні, приміром, об'єднують менш досвідчених працівників із досвідченими професіоналами, сприяючи передачі знань і розвитку кар'єри.

Пріоритет навчання та розвитку також пов'язаний із більшою залученістю та утриманням співробітників. Працівники, які відчують, що їхній роботодавець інвестує в їхній розвиток, з більшою ймовірністю залишатимуться мотивованими та залученими, що призведе до більшого задоволення від роботи та зниження плинності кадрів.

Нарешті, постійне навчання дозволяє організаціям залишатися гнучкими та реагувати на зміни ринку. Оснащуючи співробітників сучасними навичками, компанії можуть краще адаптуватися до нових технологій, галузевих тенденцій і викликів, сприяючи як інноваціям, так і довгостроковому успіху.

Звернімось до українського контексту. Повномасштабне вторгнення змінило усі сфери життя і бізнесу в Україні. Війна призвела до помітних змін у тому, як бізнес працює та підтримує своїх працівників. Однією з головних тенденцій є посилення уваги до безпеки: фізичної та психологічної. Компанії надають пріоритет підтримці психічного здоров'я, визнаючи посттравматичний стрес і травми, спричинені бойовими діями. Багато організацій постійно користуються послугами корпоративних психологів та, з розумінням ставлячись, пропонують гнучкі умови роботи, щоб допомогти співробітникам впоратися з емоційним впливом війни. Крім того, підприємства впровадили жорсткі заходи безпеки та обладнали бомбосховища, або перенесли офіси у більш безпечні регіони.

Ще одна значна зміна — прискорене впровадження віддаленої та гібридної моделей роботи. Через критичні питання безпеки, відсутність електропостачання через обстріли, багато українських компаній перейшли на

часткову або повну дистанційну роботу, щоб забезпечити безперервність бізнесу та захистити працівників. Ця зміна спричинила значні інвестиції в цифрові інструменти та платформи для полегшення віддаленої роботи, покращення зв'язку та підтримки продуктивності.

Корпоративна соціальна відповідальність також набула нових вимірів під час війни. Український бізнес постійно долучається до благодійних зборів, щоб підтримувати ЗСУ, наближати перемогу та подавати приклад усім громадянам [31]. Окрім цього, компанії також опікуються працівниками постраждалими від бойових дій, членами родин загиблих захисників та їхніми дітьми. Це включає фінансову допомогу, надання гуманітарної допомоги і підтримку благодійних заходів.

Війна спонукала багато організацій адаптувати свої бізнес-моделі: диверсифікувати діяльність, досліджувати нові ринки, щоб подолати невизначеність. Покращене планування стійкості стало вирішальним, оскільки організації розробляють плани на випадок непередбачених ситуацій і будують більш гнучкі операційні структури для управління у кризових ситуаціях.

Зміцнення культури та ідентичності також стало ключовою тенденцією. В українській корпоративній культурі наголошується на національній свідомості, єдності та взаємодопомозі. Підприємства сприяють розвитку колективного почуття національної ідентичності активно комунікуючи цінності та зобов'язання, часто підкреслюючи свою роль у підтримці нації в ці складні часи.

Стилі лідерства та управління помітно еволюціонували у відповідь на війну. Емпатія стала невід'ємною частиною управлінських підходів. Це включає посилене спілкування з співробітниками та індивідуальну підтримку у важкі періоди.

Усі ці тенденції ілюструють стійкість і здатність до неймовірної адаптації українського бізнесу, який бореться зі складнощами війни, намагаючись підтримати своїх працівників і зробити внесок у національні зусилля.

Загалом, корпоративна культура швидко розвивається під впливом багатьох факторів, включаючи технологічний прогрес, зміну очікувань працівників і глобальні виклики, такі як війна. Сучасні тенденції відображають глибоку трансформацію в тому, як організації працюють, взаємодіють зі своїми співробітниками та визначають свою ідентичність. Основні підходи включають зростання застосування віддаленої та гібридних моделей роботи, викликаних потребою в гнучкості та цифровому спілкуванні. Компанії інвестують у технології для безперебійної співпраці та зосереджуються на різноманітності, справедливості та інклюзії, щоб сприяти інноваціям та рівності. Благополуччя працівників є головним фокусом, а організації застосовують цілісні підходи для підтримки здоров'я та підвищення продуктивності. Корпоративна соціальна відповідальність і сталий розвиток стали вирішальними, оскільки очікується, що компанії будуть працювати етично та позитивно впливати на суспільство та навколишнє середовище. Усі ці тенденції підкреслюють потребу організацій бути гнучкими, чуйними та цілеспрямованими, адаптуючи свою культуру, щоб відображати їхні цінності та робити позитивний внесок у суспільство.

1.3 Віддалена зайнятість як невід'ємна частина сучасного бізнесу

Підходи до ведення бізнесу останнім часом зазнали сейсмічних змін і вагомою причиною стала трансформація натхненна розвитком дистанційних та гібридних моделей роботи. Хоча такі формати колись вважались експериментальними та нішевими, зараз без них складно уявити сучасне інноваційне підприємство.

Раптовість впровадження віддаленої моделі зайнятості у відповідь на пандемію COVID-19 послужила каталізатором, прискоривши усі тенденції, які на той момент уже були відомими суспільству, і, в результаті, те, що

зародилось як необхідність підтримувати діяльність під час вимушених обмежень, перетворилося на постійну частину стратегії сучасних компаній. Віддалена зайнятість перейшла від простої альтернативи традиційній роботі у офісі до основної рушійної сили стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Її перевага багатогранна: гнучкість та автономія для працівників, доступ до глобального ринку талантів, більша адаптивність для організаційної структури підприємства та здатність швидко реагувати на зміни у середовищі. Водночас, підвищений інтерес до такого формату означає набагато більший спектр змін, аніж локалізація працівників. Це частина ширшого переосмислення підходів до виконання роботи, до того, як команди співпрацюють і як організації можуть ефективно існувати в цифровому світі. Чим більше цифрова трансформація побутує на підприємстві, тим яснішим стає усвідомлення, що жорсткі структури прив'язані до конкретних місць є несумісними з вимогами глобалізованої економіки. А технології, від хмарних середовищ до передових комунікаційних платформ, як от ZOOM чи Slack, забезпечили новий рівень гнучкості та простоти комунікації, зробивши віддалений формат не тільки можливим, а й у багатьох випадках кращим рішенням.

Тим не менш, перехід до дистанційної роботи представляє ряд проблем. Компанії стикаються з викликами у дискурсах корпоративної культури, забезпеченні добробуту працівників, невідповідності технологічної інфраструктури тощо. І лише ті, кому вдасться адаптуватись і подолати виклики, залишатимуться на вершині ринків. Розгляньмо детальніше ключові організаційні переваги віддалених та гібридних моделей.

По-перше, це **можливість широкого доступу до глобальних талантів**, шанс залучення працівників з будь-якої точки світу. Традиційно, колектив, обмежений географічним розташуванням, мав певні обмеження з відносними піковою продуктивністю і багажем знань. Проте віддалена робота усуває ці межі, дозволяючи компаніям наймати найкращих кандидатів, незалежно від локації. Цей зсув є особливо корисним у секторі технологій, де конкуренція за

спеціалізовані навички є найінтенсивнішою. Наприклад, GitLab, компанія, яка працює повністю віддалено, створила глобальну робочу силу, наймаючи працівників в різних часових поясах і країнах. Здатність залучати таланти в усьому світі не тільки збільшує різноманітність перспектив всередині організації, але й підвищує її здатність впроваджувати інновації та обслуговувати різноманітні ринки.

По-друге, віддалена зайнятість прямолінійно може впливати на **підвищення продуктивності кадрів**. Всупереч ранньому скепсису щодо віддаленої роботи як лінивої та непродуктивної, численні дослідження показали, що співробітники, які працюють дистанційно, часто перевершують своїх колег у офісах з безкоштовною кавою та дружнім колективом. Такі люди, як правило, повідомляють про менший ступінь відволікаючих чинників, заощадження часу на транспорт і більше контролю над своїм робочим середовищем. Згідно зі звітом McKinsey & Company, 58% американців мають можливість працювати віддалено принаймні один день на тиждень, а 35% можуть працювати з дому п'ять днів на тиждень, що свідчить про широке впровадження гібридних моделей роботи. Працівники, які роблять роботу у дистанційному режимі повідомляють про вищий рівень зосередженості та ефективності, оскільки вони мають змогу пристосувати своє робоче середовище і графік до власних потреб і уподобань [21]. При цьому після досягнення 11-річного мінімуму в першому кварталі 2024 року, залученість офісних працівників в США в другому кварталі зросла з усього 30% до 32%, що вказує на очевидні прогалини у підході офісної роботи без альтернативи гібридних форматів. [22]. Ще до прикладу, дослідження, проведене Ніколасом Блумом зі Стенфордського університету, було сфокусоване на випадковому контрольному опитуванні 1000 співробітників китайської туристичної компанії Ctrip. Експеримент продемонстрував, що віддалена праця протягом дев'яти місяців призвела до 13% зросту продуктивності і на 50% знизила кількість звільнень. Ця практика була настільки вдалою, що Ctrip запровадив такий формат роботи для всієї фірми [32].

Такий приклад підводить до третьої переваги віддаленої роботи – **підвищення рівня задоволеності робочої сили та зменшення плин кадрів**. Співробітники цінують гнучкість надану віддаленими та гібридними моделями, бо вона дозволяє їм ефективніше балансувати між роботою та побутом. У свою чергу, такий підхід веде до підвищення задоволеності роботою та зниження рівня стресу. Опитування, яке провела компанія Buffer у 2022 році, показало, що 97% працівників рекомендували б іншим працювати віддалено, назвавши кращий баланс між роботою та особистим життям головною перевагою [33]. У конкурентному середовищі ринку кадрів пропозиція гнучких моделей роботи також стала ключовою перевагою для компаній, які прагнуть залучати виняткових співробітників, а особливо це стосується молодого покоління, котрому важливий баланс життя та роботи і свобода від традиційного «nine-to-five»[20].

Четвертою перевагою дистанційної роботи є **значна економія коштів**, якою б очевидно вона не була. Це явна мінімізація витрат на оренду нерухомості, канцелярське приладдя, офісні меблі, обслуговування тощо, яку деякі організації навіть практикували раніше, пропонуючи моделі коворкінгу, що дозволяють співробітникам бронювати офісне приміщення лише за необхідності. Подібним чином Shopify скоротив офісні площі, щороку економлячи мільйони, водночас надаючи працівникам доступ до офісних центрів для спільної роботи, коли це необхідно.

По-п'яте, дистанційна робота **покращує адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни**. Без потреби підтримувати великі офіси та жорсткі графіки, роботодавці можуть сфокусуватися на важливіших речах, як от реагування на стрибки попиту, глобальні кризи чи нові можливості для бізнесу. Така адаптивність виявилася особливо цінною під час пандемії, коли компанії з досвідом гнучких моделей мали кращі можливості для підтримки безперервності бізнесу.

По-шосте, моделі дистанційної та гібридної роботи **зменшують вплив на довкілля і сприяють сталому розвитку**. Якщо менша кількість людей

їздить щоранку до офісу, це суттєво зменшує викиди газів у атмосферу, розвантажує транспортні шляхи і громадський транспорт. Згідно зі статтею Adobe, котра являє собою ансамбль з різних досліджень, якби кожна людина, яка має можливість працювати віддалено, робила це принаймні половину часу, одні тільки США скоротили б викиди парникових газів на більш ніж 54 мільйони тонн на рік, що є еквівалентом виведенню з доріг 10 мільйонів автомобілів [40].

Звернімось тепер до викликів віддаленої зайнятості та дієвих стратегій їх подолання, щоб довести, що альтернативні моделі є стійкими у довгостроковій перспективі.

Однією з частих причин занепокоєння щодо альтернативних моделей зайнятості є **потенційна ерозія корпоративної культури**. У традиційному підході, в офісах, культура часто зміцнюється за рахунок щоденної взаємодії, спільного досвіду та спонтанних співпраць. А тепер, оскільки працівники можуть бути розташовані в різних містах та країнах, підтримувати почуття єдності може бути не легким. Щоб впливати на цей виклик, компанії повинні свідомо створювати та зміцнювати корпоративну культуру, перетворюючи її незалежну від локалізації. Salesforce, наприклад, розробив свою стратегію «Успіх звідусіль», що акцентує на поєднанні особистих та віртуальних контактів. Ця ініціатива включає створення угод «Flex Team», за якими менеджери та команди співпрацюють встановлюючи узгодженні рамки та очікування, сприяючи розвитку культури довіри та гнучкості [34]. Окрім цього є сервіс Donut, який випадковим чином об'єднує членів команди для віртуальних кавових зустрічей, щоб сприяти інтеграції та імітувати спонтанні взаємодії в офісному середовищі [35]. При такому адаптуванні організаціям варто чітко означати і повідомляти свої цінності, що неодноразово вже було згадано у цьому розділі.

Загроза ефективності спілкування є ще одним із наріжних каменів успішних віддалених і гібридних моделей роботи. Адже без можливості інтеграції він-на-віч люди можуть стикатися з такими проблемами як

непорозуміння, низький рівень залученості та почуття ізоляції. Віддалені співробітники також можуть просто губити важливу інформацію між погано організованими каналами зв'язку. Аби долати такий виклик, компанії мають насамперед інвестувати у перевірені платформи і надійні засоби комунікації: Slack, Microsoft Teams та Zoom, які є лідерами на ринку програмного забезпечення і гарантують якісне та ефективне спілкування в режимі реального часу, а також новітні інструменти управління проєктами.

Однак одних лише технологій недостатньо. Компанії також мають працювати над культурою прозорості, аби інформація вільно панувала і перетікала по всій організації. Це може включати регулярні вісники, чітке документування і інформування про управлінські рішення та відкриті зустрічі, де кожен бажаючий співробітник має змогу ставити запитання і висловлювати занепокоєння.

Підтримка добробуту працівників згадувалась і як перевага віддалених моделей, проте це і величезний виклик у сучасному світі, де існує **загроза психологічного вигорання**.

Незважаючи на те, що дистанційність забезпечує гнучкість, вона також здатна стирати межі між роботою та особистим життям, що призводить до підвищеного рівня стресу, який може закінчуватись психологічним вигоранням працівників. Люди, які працюють з дому, можуть важко відновлюватись і «переключатись» після робочого дня, що призводить до перевтоми. Крім того, відсутність живого спілкування веде до соціальної ізоляції, що нищівним чином впливає на психічне здоров'я. Для того, щоб керувати описаними ризиками, компаніям потрібно бути проактивними у просуванні здорового «work/life balance»: встановлювати чіткі політики робочого часу. Наприклад, Buffer запровадив підхід, який заохочує співробітників відключатися в системі в неробочий час. Вони також забезпечують регулярні перевірки психічного здоров'я та пропонують гнучку і широку політику відпусток, щоб допомогти співробітникам відновити сили [36]. Інші свідомі роботодавці, наприклад, почали пропонувати корпоративні

ресурси для психічного здоров'я, такі як доступ до віртуальних консультацій або оздоровчих додатків, щоб підтримувати благополуччя працівників, що, насправді, працює.

Успішна модель віддаленої або гібридної роботи значною мірою **залежить від кібербезпеки**. Організації вимушені вкладати у новітні цифрові інструменти щоб, покращуючи продуктивність, гарантувати безпеку даних і систем, особливо, коли колектив працює вдома, або у громадських місцях. Окрім цього, вони повинні забезпечувати працівників відповідним обладнанням з спеціальним захистом для роботи з домашнього офісу. Власне така тенденція вказує на те, що певних витрат на офісне обладнання все ж не уникнути, незважаючи на те, чи корпоративний офіс взагалі існує. Бо до обладнання з часом додаються витрати на ергономічні меблі, додаткові пристрої тощо.

Безпека даних є надзвичайно важливою у віддаленій зайнятості, оскільки віддалена робота підвищує ризик і чутливість до кібератак. Щоб вирішити цю проблему, компанії також запроваджують надійні протоколи кібербезпеки для своїх співробітників, щоб упевнитись у конфіденційності власних даних. Ці протоколи включають такі стратегії, як використання безпечних технологій, впровадження рішень безпеки кінцевих бенефіціарів та прийняття моделі нульової довіри, яка вимагає постійної перевірки користувачів і пристроїв. Співробітники постійно проходять навчання, щоб вчасно розпізнавати фішингові [38] листи та посилання, захищати пристрої та використовувати віртуальні приватні мережі для забезпечення зашифрованої передачі даних. Крім того, для додаткового захисту, багато компаній також використовують багатофакторну автентифікацію (MFA) [37].

Ще однією з проблем, з якою стикаються компанії у віддаленому та гібридному робочому середовищі, є **забезпечення прозорості оцінювання ефективності, просування по службі та можливостей кар'єрного зростання**.

У традиційному підході, керівники можуть на власні очі спостерігати за роботою підлеглих і оцінювати їхні результати, але при віддаленій роботі існує чіткий ризик упередженості та невідомості. Щоб об'єктивно оцінити продуктивність у віддалених та гібридних підходах, компанії встановлюють чіткі показники (KPI), орієнтовані на результат. Наприклад HubSpot оцінює продуктивність саме на основі якості та кількості виконаних завдань, а не присутності чи проведеного онлайн часу [39].

Подолання викликів дистанційної роботи вимагає ретельного планування та навмисних стратегій. Зосереджуючись на підтримці міцної корпоративної культури, сприянні ефективній комунікації, підтримці благополуччя співробітників і інвестуючи в правильні технології, компанії можуть створити стійке робоче середовище, яке принесе користь як співробітникам, так і організації в цілому. Завдяки продуманому керівництву та чіткій політиці компанії можуть використовувати переваги віддалених і гібридних моделей, забезпечуючи довгостроковий успіх та процвітання.

Отже, оскільки моделі віддаленої та гібридної роботи вкорінюються в структурі сучасного бізнесу, вони перестають бути лише операційними викликами, а стають стратегічними імперативами. Заглядаючи у майбутнє, ми можемо стверджувати, що, роль віддаленої зайнятості зросте ще більше. У довгостроковій перспективі компанії, які стратегічно інтегрують віддалену та гібридну роботу у свої основні бізнес-моделі, матимуть кращі можливості для того, щоб подолати майбутні збої, відповідати очікуванням робочої сили та залишатися конкурентоспроможними на ринку, що стрімко розвивається. Гнучкість більше не буде перевагою, а критично важливим фактором успіху організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ DELOITTE

2.1. Основні напрями діяльності та фінансово-економічні результати Deloitte

Deloitte є однією з найбільших і найвпливовіших компаній-провайдерів професійних послуг, що вирізняється широким спектром пропозицій у сферах аудиту, консалтингу, оподаткування та фінансового консультування. Її історія розпочалась у 1845 році, коли Вільям Велч Делойт заснував компанію у Лондоні. Цей чоловік був талановитим, став першою особою, призначеною незалежним аудитором компанії Great Western Railway у 1849 році. Це поклало початок репутації Deloitte як чесного та інноваційного аудитора, а у 1890 році Deloitte вже відкрила офіс на Уолл-стріт та почала перші кроки до глобального бізнесу і до того її вигляду, який ми спостерігаємо зараз. Розгляньмо ключові аспекти і характеристики Deloitte:

- **Глобальна присутність:** Deloitte працює в понад 150 країнах, при цьому маючи надійну мережу фірм-учасників, у яких загалом працює понад 400 000 професіоналів. Такий широкий географічний відбиток дозволяє компанії обслуговувати різноманітних клієнтів, від транснаціональних корпорацій до місцевих підприємств у різних секторах. Глобальна мережа фірми забезпечує безперебійну співпрацю між її офісами, гарантує постійну високу якість послуг і здатність вирішувати складні транскордонні проблеми. Присутність Deloitte у великих фінансових і бізнес-центрах по всьому світу дає змогу пропонувати розуміння глобальних ринкових тенденцій і регіональних подій.

- **Організаційна структура:** Deloitte має 3-рівневу структуру розроблену саме для широкомасштабної діяльності та різноманітних пропозицій послуг:

1. Найвищі лідери Deloitte забезпечують загальне стратегічне керівництво та управління всією мережею. Ця команда відповідає за встановлення глобальних пріоритетів, визначення стратегічних цілей і забезпечення того, щоб діяльність фірми відповідала її місії та цінностям.

2. Глобальні операції Deloitte сегментовані на кілька регіональних підрозділів, кожен з яких відповідає за нагляд за діяльністю в певних географічних регіонах. Ці регіони включають Північну Америку, Європу, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Латинську Америку, Близький Схід і Африку. Регіональні лідери координують роботу з національними компаніями, щоб забезпечити адаптацію глобальних стратегій до місцевих ринкових умов і нормативного середовища.

3. У кожній країні Deloitte працює як одна або декілька окремих фірм з власною структурою управління. Національні відділи займаються повсякденними операціями та взаємодією з клієнтами у відповідних країнах, адаптуючи послуги відповідно до місцевих потреб і вимог відповідності. При цьому співпраця між національними фірмами відбувається постійно, зважаючи на потреби клієнтів. Наприклад, якщо клієнт є локальним, ним може займатись лише національний офіс, проте якщо це транснаціональна корпорація з глобальною присутністю, кожне відповідне відділення Deloitte буде у меншій чи більшій мірі брати участь у наданні послуг.

- **Послуги Deloitte** організовані за ключовими функціональними практиками, кожна з яких спеціалізується на певній галузі:

Таблиця 2.1 – Функціональні практики компанії Deloitte, за якими вона спеціалізується у різних галузях.

Audit and Assurance	
Audit	Незалежні аудиторські послуги, щоб забезпечити точність і надійність фінансової звітності: перевірка фінансових звітів за окремими статтями, тестування процедур внутрішнього контролю та оцінка відповідності вимогам.
Assurance	Послуги з запевнення: управління ризиками, контроль та оцінка відповідності нормативним вимогам і контроль звітності про сталий розвиток.
Consulting	
Strategy & Operations	Deloitte допомагає клієнтам розробляти та впроваджувати стратегії для покращення діяльності, підвищення ефективності чи стимулювання росту. Це послуги зі стратегічного планування, управління ланцюгами постачання та операційні вдосконалення.
Technology	Технологічні консультаційні послуги, які охоплюють цифрову трансформацію, ІТ стратегію, системну інтеграцію та впровадження нових технологічних рішень. Це включає консультування щодо хмарних середовищ, аналітики даних та кібербезпеки.
Human Capital	Deloitte надає дорадчі послуги, зосереджені на людському ресурсі, включаючи управління персоналом, організаційний дизайн, зміни підходів до управління тощо.
Tax and Legal	
Compliance and Reporting	Deloitte допомагає клієнтам у дотриманні податкового законодавства та звітності, включаючи підготовку та подання декларацій, управління податковими ризиками та забезпечення дотримання місцевих норм права.
Advisory	Консультаційні послуги з питань оподаткування, щоб допомогти клієнтам оптимізувати податкові стратегії, керувати наслідками бізнес-рішень і орієнтуватися в складних податкових ситуаціях. Сюди також входять корпоративні податки, міжнародні податки, трансфертне ціноутворення та непряме оподаткування.
Financial advisory	
Mergers & Acquisitions (M&A)	Консультаційні послуги щодо злиття, поглинання та вилучення, включно з перевіркою, оцінкою та плануванням.

Продовження таблиці 2.1

Restructuring	Послуги з реструктуризації, щоб допомогти організаціям впоратися з фінансовими труднощами, включно з стратегіями відновлення, консультаціями з банкрутства та управління кризовими ситуаціями.
Forensic & Dispute Services	Deloitte допомагає клієнтам у проведенні судових розслідувань, виявленні шахрайства та вирішенні спорів.
Risk Advisory	
Risk Management	Визначення, оцінка та керування різними типами ризиків: операційні, фінансові та стратегічні.
Cyber Risk	Послуги пов'язані з кібербезпекою, оцінка ризиків, виявлення загроз та реагування на інциденти.
Regulatory Compliance	Консультаційні послуги щодо регуляторних ризиків.
Industry-Specific Services	
Financial Services	Послуги, призначені для банківського сектору, страхування та ринків капіталу.
Healthcare & Life Sciences	Рішення для постачальників медичних послуг, фармацевтичних і біотехнологічних компаній.
Technology, Media & Telecommunications	Надання послуг для клієнтів з сектору технологій, медіа та телекомунікацій.
Energy, Resources & Industrials	Надання послуг для сектору енергетики, природних ресурсів та промисловості.
Public Sector	Послуги для організацій державного сектору.

Джерело: створено автором на основі даних з офіційних сторінок Deloitte.

Ці функціональні практики та послуги призначені для вирішення широкого кола бізнес-завдань і підтримки клієнтів у досягненні їхніх стратегічних цілей. Здатність Deloitte інтегрувати такий широкий асортимент послуг у свою глобальну мережу допомагає залишатися лідером на світовому ринку.

- **Інноваційність та технології:** Deloitte приділяє значну увагу інноваціям і технологіям, щоб випереджати галузеві тенденції та

пропонувати передові рішення. Такі технології як штучний інтелект (AI), аналітика даних (Big Data), хмарні обчислення та блокчейн вже активно використовуються у більшості офісів. У 2023 у США була запущена практика Generative AI, щоб допомагати клієнтам використовувати потужність штучного інтелекту та знаходити способи експонентного підвищення продуктивності та прискорення темпів бізнес-інновацій. Основою американської практики є ринковий інкубатор генеративного штучного інтелекту зі спеціальною командою інженерів, яка зосереджена на розробці пілотних програм ШІ та демоверсій. Generative AI працює у США разом з Інститутом штучного інтелекту Deloitte, який підтримує відповідальне зростання та розвиток ШІ, про цьому бере до уваги етичні, правові та політичні занепокоєння. Deloitte прагне перш за все безпечно та використовувати генеративний штучний інтелект, керуючись структурою Trustworthy AI™, яка допомагає клієнтам розробити необхідні гарантії та збалансувати конкуруючі етичні пріоритети під час експлуатації [41].

Окрім цього фірма у різних регіонах формує стратегічні альянси з постачальниками технологій, стартапами та академічними установами, аби використовувати зовнішній досвід і ресурси.

- **Diversity, Equity and Inclusion:** Deloitte прагне сприяти різноманітному та інклюзивному робочому середовищу, чітко розуміючи важливість світового тренду. Комплексна стратегія DEI Deloitte зосереджена на розбудові інклюзивної культури, розширенні можливостей різноманітних талантів і усуненні перешкод для успіху для всіх співробітників. Фірма активно встановлює вимірювані цілі для збільшення представництва та залучення в організації [42]. Окрім цього компанія щороку випускає глобальний звіт DEI, у якому висвітлюється прогрес фірми у досягненні цілей у сфері різноманітності, демонструються історії успіху та забезпечується прозорість діяльності фірми щодо ініціативи [43].

У повній версії звіту та на інтернет сторінках Deloitte можна ознайомитися з такими темами DEI як: «Women in Leadership», «Unconscious

Bias Training», «Inclusion Councils and Employee Resource Groups (ERGs)», «LGBTQ+ Inclusion and Policies», «Deloitte's Respect & Inclusion (R&I) Index».

Прагнення Deloitte до інклюзивної культури виходить за рамки представлення, це фактичні кроки до створення середовища, у якому кожна людина відчуває себе цінною, почутою та уповноваженою. Така цінність компанії інтегрована в загальну корпоративну стратегію і уся діяльність щодо неї чітко звітується.

• **Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ):** Відданість Deloitte корпоративній соціальній відповідальності відображена у ініціативах, спрямованих на позитивний вплив на суспільство на навколишнє середовище. Пріоритети надано екологічній стійкості, що підтверджують активні зусилля зі зменшення впливу на навколишнє середовище за допомогою мінімізації споживання енергії, скорочення відходів та підтримки локальних екологічних ініціатив.

Окремим прикладом кліматичної ініціативи можна назвати кампанію #iAct, що у 2021 році об'єднала співробітників глобальної мережі включно з Україною, для відстеження карбонового сліду та усвідомлення екологічної відповідальності. Ініціатива допомагає отримати оцінку власного впливу на клімат у чотирьох проекціях: подорожі, їжа, дім та споживацькі звички, а також сформувати персональні рекомендації щодо зменшення негативного впливу [44]. Як і у випадку з DEI, зусилля та досягнення компаній та регіонів Deloitte щороку описуються у звітах щодо сталого розвитку, які є у вільному доступі. До прикладу звіт 2024 показує, що зміна клімату залишається в топ-3 основних проблем для глобальних бізнес-лідерів, перевершуючи політичну невизначеність, конкуренцію за таланти та мінливе нормативне середовище тощо. Ключовим показником того, що питання збереження клімату залишається на порядку денному, є те, що 85% лідерів кажуть, що вони збільшили інвестиції в сталий розвиток за останній рік (порівняно з 75% у 2023 році), а половина почала впроваджувати технологічні рішення для досягнення цілей порятунку клімату. [45].

Deloitte також наголошує на залученні громади, участі та сприянні волонтерській роботі та благодійності. Фірма заохочує співробітників підтримувати благодійні справи та брати участь у громадських проєктах, сприяючи позитивному соціальному впливу в усьому світі. Одним з яскравих прикладів таких ініціатив є WorldClass, в рамках якої до 2023 року є вплив на 100 мільйонів життів шляхом надання освіти та розвитку навичок [46].

Окрім цього, компанія підтримує високі стандарти прозорості, чесності та дотримання нормативних вимог, основи яких закладено для всієї мережі у Глобальному кодексі поведінки Deloitte [47].

- **Клієнтоорієнтований підхід:** Deloitte має клієнтоорієнтований підхід, зосереджуючись на побудові довгострокових відносин і забезпеченні виняткової цінності. Готуючись до проєкту, фірма прагне зрозуміти конкретні цілі клієнтів та розробити індивідуальні рішення, щоб результати відповідали очікуванням. Окрім пропозиції індивідуальних рішень, Deloitte акцентує на тісній співпраці, відкритому спілкуванні та активній участі клієнтів протягом всього життєвого циклу проєктів. Заснований на партнерстві підхід, сприяє зміцненню довіри та гарантує, що очікування будуть виправдані [48].

Розгляньмо шлях становлення компанії Deloitte та її основних конкурентів. До кінця минулого сторіччя поняття «великої четвірки» не існувало, натомість усім була відома «велика вісімка» аудиторських компаній. Перетворення стало результатом серії злиттів і банкрутств у великих аудиторських компаніях протягом 1980-х і 2000-х років.

Таблиця 2.2 – Перетворення «великої 8-ки» на «велику 4-ку» аудиторських компаній.

«Вісімка»	«Четвірка»	Рік перетворення
Arthur Andersen	Банкрутство, немає правонаступника	2002
Arthur Young	Ernst & Young (EY)	1989
Ernst & Whinney		

Продовження таблиці 2.2

Price Waterhouse	PricewaterhouseCoopers (PwC)	1998
Coopers & Lybrand		
Peat Marwick Mitchell	KPMG	1987
Deloitte Haskins & Sells	Deloitte & Touche	1989
Touche Ross		

Джерело: розроблено автором на основі [49]

До серії злиттів та поглинань було декілька передумов:

- Глобалізація бізнесу: попит на міжнародні аудиторські послуги підштовхнув до створення мереж, здатних обслуговувати клієнтів по всьому світу;
- Конкуренція та економія на масштабах: великі фірми об'єднали свої ресурси, щоб підвищити ефективність та скоротити адміністративні витрати;
- Різноманітність послуг: об'єднавши зусилля компанії стали здатні надавати інші послуги, такі як консалтинг, управління податками тощо.
- Регуляторний тиск: підвищення вимог до прозорості та відповідальності вимагало більш професійного ставлення та консолідації ресурсів;
- Реакція на скандали: у відповідь на випадок з Enron, фірми прагнули укріпити свою репутацію та уникнути подібних ризиків;
- Технологічний прогрес: розвиток новітніх технологій вимагав значних інвестицій, а злиття допомогли об'єднати фінансові ресурси і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Найбільш драматичний вплив на утворення «великої четвірки» мав скандал із компанією Arthur Andersen, котра була однією з найбільших аудиторів у свій час. Скандал був пов'язаний із покриттям фінансових махінацій компанії-клієнта Enron і, у результаті судового вироку, котрий позбавив ліцензії у США, Arthur Andersen виявився банкрутом та розвалився [50].

Ці події у майбутньому дуже повпливали на структуру найбільших аудиторських фірм, вказуючи на те, що чим більша кількість окремих фірм має

аудиторську ліцензію і чим незалежніші ці одиниці – тим вища вірогідність безпеки продовжуваності бізнес-операцій.

У цьому випадку ми наведемо ще один досить яскравий та свіжий приклад із однією з польських компаній під іменем Deloitte, яка буде ще неодноразово згадана у цій роботі, Deloitte Audyt Sp. z o.o. sp.k.. У вересні 2023 року Deloitte Audyt отримала рішення польської агенції з нагляду за аудитом (Polska Agencja Nadzoru Audytowego/ PANA) щодо трирічної заборони на проведення аудиту фінансової звітності. Однак вже у жовтні Воєводський адміністративний суд у Варшаві призупинив виконання рішення PANA, пояснюючи це «ризиком заподіяння значної шкоди та спричинення наслідків, які важко усунути». Наразі не можна стверджувати, що судовий процес вже завершено, адже PANA подала скаргу на рішення суду, проте найбільша польська біржова компанія Orlen вирішила змінити аудиторську компанію. Ці всі дії спричинив скандал із клієнтом GetBack, що розгорівся 5 років тому, в результаті якого 9 тисяч власників облігацій втратили майже 3 мільярди злотих. Керівництво GetBack підробило фінансову звітність, приховало збитки та призвело компанію до вражаючого краху, що чимось нагадує ситуацію з Enron. А от аудитором GetBack у той час виступала Deloitte Audyt Sp. z o.o. sp.k. [51].

З власного досвіду автора, така карколомна подія не дуже повпливала на діяльність компанії, окрім кількох епізодів, коли у медіа з'являлись нові деталі скандалу, або ж рішення PANA. Структурно, кожна нова одиниця під іменем Deloitte є незалежною, хоча і носить це ім'я, ліцензія на надання аудиторських послуг видається на національному рівні, а отримати її не так складно і для декількох компаній. Саме тому, аудиторську діяльність було призупинено на мінімальний період для вирішення юридичних питань і великих збитків компанія не зазнала. Цей приклад вказує на гнучкість організаційної моделі Deloitte та її пристосованість до непередбачуваних подій. У таблиці 2.3 можна ознайомитись з кількістю виключно аудиторських фірм Deloitte у вибраних

країнах регіону центральна Європа (повна таблиця доступна за посиланням на джерело).

Таблиця 2.3 – Назви аудиторських фірм, які мають ліцензію на послуги обов’язкового аудиту у регіоні СЕ (центральна Європа).

Австрія	Deloitte Audit Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Niederösterreich Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Oberösterreich Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Salzburg Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Tirol Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Tirol Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Wirtschaftsprüfung Styria GmbH
Чехія	Deloitte Assurance s.r.o.
	Deloitte Audit s.r.o.
Німеччина	Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Deutsche Baurevision GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	SüdTreu Süddeutsche Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Польща	Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa
	Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
	Deloitte Assurance Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.
	Deloitte Assurance Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Румунія	Deloitte Audit SRL
Литва	Deloitte Lietuva UAB

Джерело: Sprawozdanie z przejrzystości Deloitte Assurance Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k. [52]

Конкуренція Deloitte включає кілька найбільших компаній, включно з іншими членами «великої четвірки»: PwC, KPMG, E&Y, Grant Thornton, BDO International, RSM International. Основними аспектами конкуренції є:

- Різні сфери надання послуг, ширина спектру: Усі ці компанії надають подібні послуги, проте різниця може полягати у спеціалізації, або фокусі на конкретних галузях;
- Географічне положення: Усі конкуренти мають глобальну мережу, але рівень присутності у окремих регіонах може варіюватися;
- Інновації та технології: В умовах швидких технологічних змін, деякі конкуренти можуть у певних моментах програвати у швидкості чи якості запровадження тої чи іншої технології.

Таблиця 2.4 - Компанії «великої четвірки» за розміром доходу та кількістю працівників.

Назва компанії	Рік	Дохід (млрд. дол. США)	Кількість працівників	Абсолютна зміна доходів, %	Абсолютна зміна кількості працівників, %
Deloitte	2023	64,9	456 830	9%	10%
	2022	59,3	411 950	20%	16%
	2021	47,6	345 370	18%	3%
	2020	38,8	334 800	-	-
KPMG	2023	36,0	273 424	4%	3%
	2022	34,6	265 646	7%	11%
	2021	32,13	236 257	9%	4%
	2020	29,22	226 882	-	-
PwC	2023	53,9	364 232	7%	10%
	2022	50,3	327 947	10%	10%
	2021	45,14	295 371	5%	4%
	2020	43,03	284 258	-	-
E&Y	2023	49,4	395 442	8%	10%
	2022	45,4	354 449	12%	27%
	2021	40,0	259 245	7%	3%
	2020	37,2	252 217	-	-

Джерело: розроблено автором на основі [53-60].

З інформації поданої у таблиці можна зробити висновок, що Deloitte є лідером світового ринку, проте таке ствердження буде дуже генералізованим, щороку тренди трохи варіюються, а за рахунок вищеописаних аспектів конкуренції, усі ці компанії балансують залишаючись лідерами ринку в певних регіонах. Загалом, глобальна конкуренція між «великою четвіркою» є настільки стабільною і тривалою, що вона не може зникнути за участі тільки сильного бажання і інвестицій, на це можуть повпливати тільки зовнішні фактори, такі як непередбачувані події, судові позови, регуляційні вимоги або ж різкі зрушення у технологічному прогресі.

У подальшій частині роботи ми аналізуватимемо компанію Deloitte Audyt Sp. z o. o. Sp. k., котра є польською частиною глобальної мережі аудиторських компаній Deloitte. Фірма була заснована шляхом перетворення «Deloitte Audyt Sp. z o.o.» та «Deloitte Polska Sp. z o.o. Sp. k.» 6 січня 1993 року, основний офіс знаходиться у Варшаві за адресою al. Jana Pawła II 22.

Компанія має офіси у таких містах Польщі: Варшава, Щецин, Гданськ, Катовіце, Познань, Краків, Лодзь, Вроцлав та Жешув (Ряшів). Аудитором у

2023 звітному році виступала компанія Ecovis Poland Audit, Tax & Accounting Sp. z o.o..

Головою правління компанії є Maciej Krasoń, а віце-президентом правління Adam Chróścielewski. Акціонерами компанії є Deloitte Poland Sp. z o. o., Deloitte Consulting S.A., Deloitte Audyt Sp. z o. та фізичні особи: Jacek Mateja, Tomasz Kacprzak, Maciej Krasoń, Tomasz Stonawski, Artur Maziarka, Adam Chróścielewski, Wojciech Zawada, Dorota Snarska-Kuman, Jarosław Suder, Marcin Furlepa, Marek Turczyński. Статутний капітал станом на 31 грудня 2023 року становить 174 000,00 злотих.

Фінансовий результат за звітний період, що закінчився 31.12.2023, був задовільним – чистий прибуток у розмірі 10 168 001, 71 злотих. На обсяги вплинула у більшій мірі економічна ситуація на польському ринку аудиту в тому числі обов’язковість ротацій аудиторських компаній [64].

Таблиця 2.5 – Чистий дохід з продажу продуктів, товарів і матеріалів за видами Deloitte Audyt Sp. z o. o. Sp. k..

Назва	1.01.2023-31.12.2023, зл.	1.01.2022-31.12.2022, зл.	Абсолютна зміна,%
1. Чистий дохід від реалізації продуктів за видом діяльності	141 919 060,60	169 697 114,92	-16%
-послуги з оцінки економічного ризику	497 311,79	0,00	-
-послуги аудиту або фінансово-економічна експертиза	117 712 273,59	166 808 405,12	-29%
-інше	23 709 475,22	2 888 709,80	721%
2. Чистий дохід від реалізації товарів та матеріалів	9 770,68	5 307,24	84%
Разом	141 928 831,28	169 702 422,16	-16%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності 2023 [61]

Згідно з даними таблиці, можна зробити висновок, що найбільшу частку доходів компанії приносить продаж аудиторських послуг та фінансово-економічна експертиза. Порівняно з доходами 2022 року, у 2023 році спостерігається зменшення на 16,37%.

Таблиця 2.6 – Чистий дохід з продажу продуктів, товарів і матеріалів за географією ринків Deloitte Audyt Sp. z o. o. Sp. k..

Назва	1.01.2023- 31.12.2023, зл.	1.01.2022- 31.12.2022, зл.	Абсолютна зміна, %
1. Чистий дохід від реалізації продуктів за видом діяльності	141 919 060,60	169 697 114,92	-16%
-внутрішній ринок	103 192 674,62	133 858 276,41	-23%
-закордон	38 726 385,98	35 838 838,51	8%
2. Чистий дохід від реалізації товарів та матеріалів	9 770,68	5 307,24	84%
-внутрішній ринок	9 770,68	5 307,24	84%
Разом	141 928 831,28	169 702 422,16	-16%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності 2023 [61]

У цій таблиці можна відслідкувати, що дохід від реалізації продуктів на внутрішньому ринку значно перевищує реалізацію закордон.

Таблиця 2.7 – Сукупний чистий дохід за категоріями Deloitte Audyt Sp. z o. o. Sp. k..

Назва	1.01.2023- 31.12.2023, зл.	1.01.2022- 31.12.2022, зл.	Абсолютна зміна, %
Чистий дохід від реалізації	141 928 831,28	169 702 422,17	-16,37%
Операційний прибуток	1 037 230,91	248 406,71	317,55%
Фінансовий прибуток	7 286 571,15	347 154,56	1998,94%
Разом дохід	150 252 633,34	170 297 983,44	-11,77%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності 2023 [61]

Отже, сукупний дохід компанії за 2023 звітний рік становить 150 252 633, 34 злотих і майже на 12% менший від доходу за 2022 звітний рік. При цьому сукупні витрати, що видно з таблиці 2.8 складають 137 830 275,63 злотих і зменшились майже на 3% порівняно з 2022 звітним роком.

Таблиця 2.8 – Сукупні витрати за категоріями Deloitte Audyt Sp. z o. o. Sp. k..

Назва	1.01.2023- 31.12.2023, зл.	1.01.2022- 31.12.2022, зл.	Абсолютна зміна, %
Операційні витрати	136 514 941,89	141 129 330,29	-3,27%
Інші операційні витрати	516 452,28	30 981,15	1566,99%
Фінансові витрати	798 881,46	830 508,99	-3,81%
Разом витрати	137 830 275,63	141 990 820,43	-2,93%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності 2023 [61]

Таблиця 2.9 – Основні фінансові показники балансу Deloitte Audyt Sp. z o. o. Sp. k..

Показник	Значення показників по рокам, зл.		Абсолютне відхилення, зл.	Абсолютне відхилення, %
	2023	2022		
Усього активів/пасивів	36 655 709	61 510 336	24 856 627	-40%
Усього необоротних активів	2 278 924	5 093 482	2 814 558	-55%
Основні засоби	743 818	1 105 753	361 935	-33%
Довгострокові інвестиції	0	35 000	35 000	-100%
Довгострокові розрахунки	1 535 106	3 952 729	2 417 623	-61%
Усього оборотних активів	34 376 785	56 416 854	22 040 069	-39%
Запаси	0	30 079	30 079	-100%
Гроші та їх еквіваленти	2 242 547	1 036 016	-1 206 531	+54%
Короткотермінова дебіторська заборгованість	28 499 128	41 260 172	12 761 044	-31%
Власний капітал	-526 151	-529 581	-3 430	-0,01%
Зареєстрований капітал	-174 000	-179 000	5000	-3%
Резерви на зобов'язання	-5 202 709	-8 619 534	3 416 825	-40%
Розрахунки за довгостроковими контрактами	-2 900 319	-11 722 363	8 822 044	-75%
Поточні зобов'язання і забезпечення	-27 541 691	-40 638 857	-13 097 166	-32%
Чистий фінансовий результат	-10 168 002	-22 713 773	-12 545 771	-55%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності 2023-2022 [61]

За даними, наведеними у таблиці 2.6, видно, що загальна вартість необоротних активів компанії значно зменшилась у 2023 році порівняно з 2022. Зменшення становило 50% і пов'язано зі змінами у вартості основних засобів (будинки, транспорт), довгострокових інвестицій (частки та акції у пов'язаних фірмах) та довгострокових розрахунків (податок на прибуток). Зважаючи тільки на дані балансу, можна зробити висновок, що такі зміни спричинені продажем частини нерухомості та транспорту, змінами у володінні акціями інших фірм, а також змінами у прибутках.

Оборотні активи зазнали схожих змін, у 2023 році їх вартість становила 34 376 785 злотих, а у попередньому періоді 56 416 854 злотих, зміна 39%. Це зумовлено зміною вартості запасів, які у 2023 році стали нульовими, що є нормальним для компанії, котра займається наданням послуг. Також зміни

помітні у статті «Гроші та їхні еквіваленти», що свідчить про більшу ліквідність компанії. Найбільш впливовою статтею оборотних активів є короткотермінова дебіторська заборгованість, котра зменшилась на 31% при цьому будучи основною і цих активах. Така зміна свідчить про зменшення кількості клієнтів, або ж закінчення терміну дії певних контрактів, при цьому дебіторська заборгованість від пов'язаних компаній суттєво зросла, а від усіх інших – зменшилась.

Щодо пасивів, то в них спостерігається та сама тенденція. Зменшення обсягу пасивів відбулось за рахунок змін у таких статтях, як поточні зобов'язання та забезпечення з 40 638 857 злотих у 2023 році до 27 541 691 злотих у 2023 році, резерви на зобов'язання з 40 638 857 злотих у 2022 році до 27 541 691 злотих у 2023 році та розрахунки за довгостроковими контрактами з 11 722 363 злотих у 2022 до 2 900 319 злотих у 2023. При цьому капітали не зазнали суттєвих змін.

Важливим показником є чистий фінансовий результат, котрий зменшився на майже у половину з 22 713 773 злотих у 2022 році до 10 168 002 злотих у 2023 році.

Усі ці зміни у більшій мірі пов'язані з вже згаданою у розділі ситуацією, ризиком втрати ліцензії на аудиторську діяльність. У зв'язку з тим, що певна частина клієнтів впродовж 2023 року перейшла до іншої пов'язаної компанії Deloitte Assurance spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, у аналізованій компанії спостерігається значна стагнація і коливання. При цьому Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa не на стадії ліквідації, а продовжує діяти, надавати послуги і укладати нові контракти, оскільки непевність було вирішено за короткий час. У таблиці можна ознайомитись з прибутками найбільших польських аудиторських фірм і упевнитись у тому, що кумулятивний вплив на прибутки Deloitte був не нищівним, хоча і сповільнив темп зростання.

Таблиця 2.10 – Прибутки найбільших польських аудиторів 2022-2023.

Назва компанії	Доходи від аудиторської діяльності 2022, тис. злотих	Доходи від аудиторської діяльності 2023, тис. злотих	Абсолютна зміна, %
PwC	163 605,00	187 322,00	14%
KPMG	134 661,00	126 145,00	-6%
E&Y	117 921,00	157 546,00	34%
Deloitte	97 700,00	100 649,00	3%
BDO	44 147,23	39 619,00	-10%
Grant Thornton	52 059,90	45 886,00	-12%

Джерело: розроблено автором на основі [63-64]

Аналіз динаміки оборотності активів дозволяє зрозуміти, наскільки успішно компанія використовує свої ресурси для забезпечення оптимальних фінансових результатів, а також наскільки фінансово стійкою є компанія. Саме тому у таблиці 2.11 висвітлено аналіз оборотності активів за чотири роки – з 2020 по 2023. Такий період дозволить виявити ключові тенденції і фактори, що впливають на управління активами.

Таблиця 2.11 – Оборотність активів Deloitte Audyt Sp. z o. o. Sp. k. з 2020 по 2023 роки.

Показники	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації тис.зл.	153 159	158 020	169 702	141 929
Темп зростання чистого доходу від реалізації, %	-	3,17 %	7,39 %	-16,36 %
Активи, тис. зл.	57 568	52 784	61 510	36 656
Оборотність активів, коефіцієнт	2,66	2,99	2,76	3,87
Темп зростання активів, %	-	-8,30 %	16,53 %	-40,40 %
Оборотні активи, тис. зл	51 263	47 487	56 417	34 377
Оборотність оборотних активів, коефіцієнт	2,99	3,33	3,01	4,19
Темп зростання оборотних активів, %	-	-7,37%	18,80%	-39,07%
Основні засоби, тис. зл.	1 575	838	1 106	744
Темп зростання основних засобів, %	-	-46,79%	31,98%	-32,73%
Чистий прибуток (непокритий збиток), тис. зл.	34 355	22 763	22 714	10 168
Маржинальність прибутку (збитку), коефіцієнт	0,22	0,14	0,13	0,07

Джерело: розроблено автором на основі [61]

У таблиці 2.11 можна спостерігати кілька ключових тенденцій у показниках фінансового стану протягом чотирьох років:

- чистий дохід від реалізації протягом 3х років зростав, але у 2023 зменшився на 16%, що спричинено помірною кризою у відносинах з клієнтами вже описаною вище;
- загальні активи, оборотні активи і основні засоби демонструють таку ж саму тенденцію, як і чистий дохід від реалізації – суттєве зменшення у 2023 і ріст 2020-2022. Оборотність залишається достатньо високою, що вказує на те, що компанія ефективно використовує свої активи для генерації доходу. Темп зростання цих трьох категорій подібний, падіння у 2021, зростання у 2022 і знову падіння у 2023, це вказує на зрілість компанії і фокус на підвищенні ефективності, а також у 2023 вказує на втрату ринкової частки;
- Компанія була прибутковою протягом чотирьох проаналізованих років, проте у 2023 чистий прибуток суттєво зменшився, оскільки було втрачено частину клієнтів.

Компанія Deloitte Audyt Sp. z o. o. Sp. k. фінансує свою діяльність здебільшого за рахунок власних коштів, інколи може залучати інвестиції від пов'язаних компаній, або ж брати кредити від банків чи інших фінансових установ, частка позичених коштів наразі є мінімальною, що говорить про стабільне і безпечне продовження діяльності.

Загалом, аналіз показав, що компанія як і була, так і залишається у авангарді польського ринку, незважаючи на те, що у 2023 звітному році вона стикнулася з помітними проблемами, пов'язаними з ризиком втрати ліцензії. Проте їй вдалося не тільки залишитися на плаву, а й закінчити рік прибутково. Це вказує на високий професіоналізм та успішний кризовий менеджмент управління.

2.2. Оцінка корпоративної культури Deloitte за основними показниками

Корпоративна культура компанії є уніфікованою для усіх економічних одиниць, котрі носять ім'я Deloitte, саме тому у контексті її аналізу не обов'язково фокусуватись на конкретній компанії, а дані одного дослідження можуть бути вартісними для оцінки загальної корпоративної культури принаймні у певному економічному регіоні.

Почнімо з того, що корпоративна культура Deloitte є основою її успіху, оскільки основним активом компанії є висококваліфіковані спеціалісти, котрі забезпечують можливість отримання прибутків. У своєму корпоративному середовищі Deloitte успішно поєднує інновації, орієнтованість на людей та високі етичні стандарти. Компанія приділяє особливу увагу ефективності робочих процесів і активно підтримує віддалену зайнятість, що дозволяє співробітникам працювати гнучко, зберігаючи продуктивність і баланс між роботою та особистим життям. Важливими аспектами корпоративної культури є відкритість, співпраця та відповідальність перед суспільством, що яскраво виражене у підтримці екологічних ініціатив і енергоефективних проєктів. Такий підхід закладає основи для цінностей компанії.

Проголошеною місією компанії є створення впливу, котрий має значення «Make an impact that matters». Це спонукає зосереджуватися на справедливості, стійкості та впливі на спільне процвітання через усю діяльність, тому що це той тип впливу, який має значення для компанії, клієнтів, людей та спільнот.

Спільні цінності лежать в основі кожного аспекту діяльності Deloitte:

- Lead the way (бути провідником). Deloitte прагне не лише виступати першопрохідцем у своїй сфері, а й переосмислювати цю професію для майбутнього прокладаючи шлях до більш сталого світу;

- Serve with integrity (служити сумлінно). Діючи етично та сумлінно, компанія заслужила довіру клієнтів, регуляторів та громадськості. Підтримка репутації та довіри є найважливішим обов'язком;
- Take care of each other (піклуватись один про одного). Компанія ставить на перше місце усесторонню турботу, справедливість, розвиток та добробут;
- Foster inclusion (сприяти інклюзії). Deloitte стає кращою версією себе, коли підтримує інклюзивну культуру та приймає різноманітність в усіх її проявах;
- Collaborate for measurable impact (співпрацювати для вимірного впливу).

Компанія підходить до роботи з принципом співпраці, об'єднуючи бізнеси, регіони та навички, щоб досягти відчутного та вимірюваного впливу [65].

Підкреслюючи усі цінності можна додати, що культура пропагує всебічну повагу, незалежно від віку, посади та інших персональних ознак. Компанія створює середовище, у якому всі права є рівно захищеними, кожен отримує підтримку в скрутні часи і відчуває свободу відкритості.

Інструментом такого виховання є обов'язок всіх працівників що пів року проходити тренінг з етики та освіжати свої знання [66]. Прагнучи екологічно і відкрито вирішувати критичні етичні питання, компанія пропагує до відкритого діалогу та обговорення будь-яких ситуацій з лінійними менеджерами або командними лідерами. Окрім цього існують внутрішні ресурси, на котрих можна анонімно повідомляти про суперечливу поведінку співробітників, клієнтів, аби не залишати будь-які теми проігнорованими.

Щодо навчання, то воно відбувається постійно. Окрім нативного (у процесі роботи з більш досвідченими колегами), існує безліч обов'язкових та опційних тренінгів, вебінарів та лекцій, які можуть бути і у форматі інтеграцій (офлайн), або ж онлайн, аби мати змогу прослухати їх у будь-який час. Обов'язкові при цьому фокусуються на посадових зонах відповідальності та

професійному розвитку, а усі інші також дозволяють розвиватися всесторонньо. Обов'язкові навчання гарантують дотримання працівниками усіх вимог та стандартів, а також підвищують рівень їхньої обізнаності у національному бухгалтерському законодавстві (GAAP) та міжнародному (IFRS). Це гарантує те, що працівники, по-перше, підвищують свою кваліфікацію, по-друге, мають змогу працювати на різноманітних проєктах і для закордонних клієнтів, де потрібно розуміти специфіку міжнародної бухгалтерської звітності.

Окрім цього, оскільки сертифіковані аудитори мають право підписувати аудиторський звіт і цим самим гарантувати якість послуг, компанія всесторонньо сприяє і заохочує усіх співробітників складати екзамени для отримання національних та міжнародних сертифікацій: у Польщі звання *biegłego rewidenta* (національного аудитора) виданого PIBR [69] або міжнародне: ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants) [68] та CIMA [67].

Повернімось до аналізованої компанії. У Deloitte Audyt Sp. z o.o. sp.k. діє гібридний формат роботи, що передбачає часткову відвідуваність офісу, і за бажанням працю віддалено. Офісний формат є класичним, присутність у офісі з 9 по 18, або ж праця з офісу клієнта, коли цього вимагає проєкт. Години праці, до того ж, не є дуже суворими, тобто за бажання чи потреби можна починати раніше або пізніше. Віддалений формат не зобов'язує до конкретного місця поза офісом, але передбачає додаткові витрати, які за вимогою трудового законодавства Польщі має частково компенсувати роботодавець [70]. До пандемії у компанії, як і у більшості фірм, гібридний формат не був популярним. З власного досвіду автора, не можливо сказати, чи взагалі у ті часи така практика не вважалась винятковою. Проте наразі він комфортно адаптований під егідою Deloitte Flex [71].

Такий підхід дозволяє комфортно виконувати свої обов'язки і піклуватись про свій добробут, адже проєктна команда часто формується з

людей з різних міст і приходити у офіс для того, щоб комунікувати шляхом відео-дзвінків, є просто виснажливим.

Водночас можливість віддаленої роботи ставить нові виклики перед керівництвом стосовно організації роботи у офісі, адже заохотити персонал повернутись до офісів після пандемії спочатку було надзвичайно складним. На щастя, відновлення після пандемії дало змогу також проводити інтеграційні заходи, виїзні корпоративи і посиденьки на офісній кухні, що суттєво впливає на добробут працівників. Варто додати, що в Deloitte всі спілкуються на «ти» і немає жорсткої субординації, немає помітного поділу за ієрархією. Директори часто мають своє кабінети, адже вони витрачають багато часу на дзвінки та відео-конференції, а от менеджери працюють у відкритому просторі разом з працівниками нижчих позицій.

Згідно зі звітом «Sprawozdanie z działalności 2023» основна цінність Deloitte Audyt Sp. z o.o. Sp. k. – співробітники. Компанія стверджує, що несе витрати, пов'язані з працевлаштуванням кращих випускників університетів з усієї країни, а також інвестує в навчання для підвищення знань, умінь і кваліфікації співробітників відповідно до останніх тенденцій і світових стандартів. Працівники підвищують свої кваліфікації беручи участь у регулярних тренінгах та навчальних програмах, таких як: навчання для отримання кваліфікації національного аудитора або ACCA. Проаналізуємо на рисунку 2.1 кількість працівників у компанії за останні 4 роки, це дозволить нам виявити тенденції до зміни кількості персоналу та оцінити їхні причини.



Рисунок 2.1 – Кількість працівників Deloitte Audyt Sp. z o.o. Sp. k. оформлених на повну ставку.

Джерело: розроблено автором на основі «Sprawozdanie z działalności» 2023-2020 [61]

Середньорічна зайнятість у Deloitte Audyt Sp. z o. Sp. k склала у 2023 році 312 осіб, порівняно з відносно стабільною практикою 2020-2022 у приблизно 370 осіб. Можна стверджувати різке зменшення кількості працівників у 2023 році. Така тенденція у цій конкретній формі може бути пов'язаною з вже неодноразово згаданим ризиком втрати ліцензії та ударом по репутації фірми, а також кризовим менеджментом у цій ситуації, оскільки частину працівників було переведено до іншої фірми, а у цій вона залишилась оформлена на часткову зайнятість.

Проте проблема плинності кадрів у великих консалтингових та аудиторських фірмах абсолютно не нова [72], вона час від часу впливає у інформаційному просторі я для цього є декілька передумов.

Вимогливе робоче середовище аудиторської професії, особливо у пікові періоди, як-от аудити наприкінці року, вимагає тривалого вкладення та збільшеного обсягу робочого часу при цьому вкладання у стислі терміни. Це середовище високого професійного тиску часто призводить до стресу та виснаження, що сприяє підвищеній плинності кадрів. До того ж, підтримувати здоровий баланс між роботою і особистим життям у таких компаніях є складним завданням через часті понаднормові години, відрядження та інтенсивну роботу з клієнтами.

Багато професіоналів також розглядають роботу у великій четвірці, як сходинку у своїй кар'єрі, Конкуренція за такі таланти є жорсткою, оскільки спеціалісти з навичками аудиту та бухгалтерського обліку користуються високим попитом у різних галузях, де баланс між роботою та особистим життям та винагорода часто є більш привабливими, ніж у «великій четвірці».

Крім того, структура «піраміди» великих аудиторських фірм означає, що багато працівників початкового рівня наймаються з розрахунком, що лише невеликий відсоток залишиться у довгостроковій перспективі. Фірми визнають, що значна частина їхнього молодшого персоналу з часом

скористається іншими можливостями, сприяючи природному циклу плинності кадрів.

У рамках аналізу корпоративної культури Deloitte Audyt Sp. z o. Sp. k в умовах віддаленої зайнятості пропонуємо звернутись до аналізу ефективності і залученості персоналу, котрі залишаються важливими факторами у економіці післяковідного часу, де процес відновлення ставить нові вимоги до системи мотивації праці персоналу підприємства, яка повинна постійно враховувати динамічні зміни в зовнішньому середовищі і сама генерувати та ініціювати заходи профілактичного характеру для нейтралізації негативного впливу. Вирішити таке завдання неможливо без удосконалення аналітичного забезпечення та поліпшення якості системи мотивації на підприємстві. Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови:

- мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
- мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Оцінка ефективності та залученості персоналу передбачає використання не тільки якісних, а й кількісних показників, аби можна було оцінити залежність між фінансовими показниками і тими, хто безпосередньо приймає участь у їх забезпеченні.

Якщо говорити про кількісні, то частину економічних показників вже було проаналізовано у цьому розділі, а дані доступні у щорічних фінансових звітах компанії. Проте інформацію щодо якісних даних і показників умотивованості персоналу неможливо отримати з фінансових звітів, для цього було проведено емпіричне дослідження та опитування в рамках проходження практики, щоб виявити стан задоволеності працею, якістю умов та форматом роботи. Опитування відбувалось в декілька етапів, щоб охопити більшість колег та відслідкувати тенденції, аби викривлення даних було мінімальним.

Його результати можна вважати об'єктивними для офісу Deloitte Audyt Sp. z o. Sp. k у місті Познань у період 2022 – 2023 років.

Представлено систему показників для оцінки ефективності праці в умовах гібридного формату роботи:

1. **Продуктивність праці:** визначається як відношення сукупного чистого доходу до середньооблікової чисельності працівників. Продуктивність праці характеризує ефективність трудової діяльності, яка є результатом мотиваційних впливів на працівника з боку компанії;
2. **Середньомісячна заробітна плата:** відображає середній рівень оплати праці на підприємстві. Зарплата є основним мотиватором працівника і за інфляції – стабільність зарплати у номінальному еквіваленті свідчить про знецінення зарплати у реальному еквіваленті, що впливає на мотивацію працівника;
3. **Частка витрат на оплату праці у сукупних витратах підприємства:** показує, наскільки витрати на оплату праці є суттєвими до загальних витрат компанії;
4. **Показник плинності кадрів:** процентне співвідношення числа звільнених співробітників до середньооблікової кількості осіб в компанії; сформований на основі даних офісу в м. Познань в 2022–2023 роках.
5. **Показник відвідуваності офісу:** отриманий шляхом спостережень в певні дні кожного місяця;
6. **Показник ефективного використання робочого часу:** отриманий шляхом опитування зі шкалою: дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький;
7. **Показник згуртованості колективу та відчуття єдності:** отриманий шляхом опитування зі шкалою: дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький;

8. **Показник поінформованості персоналу про новини стосовно процесу праці:** отриманий шляхом опитування зі шкалою: дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький;
9. **Показник поінформованості персоналу про новини стосовно інших аспектів роботи: соціальні ініціативи, інтеграційні події, тощо:** отриманий шляхом опитування зі шкалою: дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький;
10. **Показник рівня задоволеності працею:** отриманий шляхом опитування зі шкалою: дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький;
11. **Показник рівня задоволеності працею в офісі:** отриманий шляхом опитування зі шкалою: дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький;
12. **Показник рівня задоволеності працею з дому:** отриманий шляхом опитування зі шкалою: дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький;
13. **Показник рівня відвідуваності інтеграційних заходів:** отриманий шляхом опитування зі шкалою: дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький;
14. **Показник рівня ефективності праці на підставі оцінки виконання завдань:** отриманий шляхом опитування зі шкалою: дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький.

Таблиця 2.12 – Оцінка ефективності праці в умовах гібридного формату роботи Deloitte Audyt Sp. z o. o. Sp. k. за 2022-2023 рр.

Показники підприємства	Роки		Зміна, %
	2022	2023	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	377	312	-17,24 %
Сукупний чистий дохід, зл.	170 297 983,44	150 252 633,34	-11,77 %
Витрати на оплату праці, зл.	58 344 688,75	54 992 240,45	-5,75 %
Сукупні витрати підприємства, зл.	141 990 820,43	137 830 275,63	-2,93 %
Чистий прибуток, зл.	22 713 773,00	10 168 002,00	-55,23 %
Показники дослідження			

Продовження таблиці 2.12

1. Продуктивність праці, зл. на особу	451 718,79	481 578,95	6,20 %
2. Середньомісячна заробітна плата, зл.	12 896,70	14 688,10	12,20 %
3. Частка витрат на оплату праці у сукупних витратах підприємства, %	41,09 %	39,90 %	-2,99 %
4. Показник плинності кадрів, %	14,00 %	15,00 %	6,67 %
5. Показник відвідуваності офісу, %	56 %	72 %	22,22 %
6. Показник ефективного використання робочого часу, %	86 %	92 %	6, 52%
7. Показник згуртованості колективу та відчуття єдності, %	75 %	86 %	12,79%
8. Показник поінформованості персоналу про новини стосовно процесу праці, %	92 %	94 %	2,13%
9. Показник поінформованості персоналу про новини стосовно інших аспектів роботи: соціальні ініціативи, інтеграційні події, тощо, %	78 %	82 %	4,88 %
10. Показник рівня задоволеності працею, %	85 %	85 %	0, 00 %
11. показник рівня задоволеності працею в офісі, %	64 %	66 %	3,03 %
12. показник рівня задоволеності працею з дому, %	82 %	89 %	7,87 %
13. показник рівня відвідуваності інтеграційних заходів, %	80 %	87 %	8,05 %
14. показник рівня ефективності праці на підставі оцінки виконання завдань, %	86 %	85 %	-1,18%

Джерело: розроблено автором на основі [61] та даних власного дослідження.

Тепер проаналізуємо дані показників, аби виявити основні тенденції:

1. Продуктивність праці.

Цей показник виріс на 6%, при зменшенні середньооблікової кількості персоналу на 17%, що може бути зумовленим збільшенням вартості послуг компанії, яке у свою чергу зумовлене зовнішніми факторами, такими як інфляція, тощо.

2. Середньомісячна заробітна плата.

Цей показник збільшився на 12%, що свідчить про те, що, зважаючи на розмір інфляції, компанія намагається відповідати очікуванням працівників, оскільки заробітна плата є основним мотиватором.

3. Частка витрат на оплату праці у сукупних витратах підприємства.

Цей показник несуттєво зменшився у 2023 році, оскільки кількість працівників зменшилась.

4. Показник плинності кадрів.

Показник плинності кадрів було розраховано на базі офісу у м. Познань, де можна було відслідкувати кількість звільнених працівників протягом періоду. Цей показник в аудиті – це болюче питання кожної з компаній «великої четвірки», оскільки праця часомістка і насичена стресами. Відсоток плинності в цьому офісі є досить прийнятним у 2023 році (15%), порівняно із загальною тенденцією глобальної мережі (34,6%) [74].

5. Показник відвідуваності офісу.

Цей показник демонструє відновлення після пандемії, з кожним роком зростає. Він вказує на правильну політику заохочення відвідуваності офісу, або ж діючу вимогу.

6. Показник ефективного використання робочого часу.

У відсотках можна простежити наскільки робочий час працівників є ефективним, зважаючи на залученість у проєктах. Впродовж 2023 року він зріс на 6,52%

7. Показник згуртованості колективу та відчуття єдності.

Цей показник сформований на підставі усного опитування, яке було проведено декілька разів, для визначення середньозваженого значення. В 2023 значення показнику зросло, що означає, що інтеграція працівників підвищується.

8. Показник поінформованості персоналу про новини стосовно процесу праці.

Цей показник сформований на підставі опитувань і він є високим, оскільки робочі процеси є важливими і їм приділяється основна увага.

9. Показник поінформованості персоналу про новини стосовно інших аспектів роботи: соціальні ініціативи, інтеграційні події, тощо.

Показник сформований на підставі опитувань і вказує на те, що питання відмінні від процесу праці інколи можуть бути випущені з поля зору, через високий обсяг іншої інформації.

10. Показник рівня задоволеності працею.

Цей показник є незмінно високим, проте не становить 100%, це зумовлено різними аспектами у роботі, які залежать від особистої думки працівника. До причин, що можуть впливати на цей показник можуть входити: перепрацювання, перспективи підвищення, рівень стресу.

11. Показник рівня задоволеності працею в офісі.

Цей показник є надзвичайно важливим для дослідження віддаленої праці, оскільки у часи пандемії працівники працювали у більшості віддалено і звикли до того, що робота з дому може бути дещо комфортнішою, ніж робота з офісу. Тому зараз керівництво компанії намагається заохочувати працівників повертатись до офісів, адже це допомагає колективу бути більш дружним, а праці – ефективнішою. Тим не менш показник у 2023 році просів на 3%, що може вказувати на зміни у світогляді працівників і бажанні мати більше свободи.

12. Показник рівня задоволеності працею з дому.

Цей показник відображає, те, що було описано вище: працівникам аудиту комфортніше працювати з дому принаймні кілька днів на тиждень, якщо цього не обмежують зустрічі, тощо.

13. Показник рівня відвідуваності інтеграційних заходів.

Цей показник відображає наскільки працівники зацікавлені у відвідуванні інтеграційних заходів, оскільки у часи пандемії заходи не проводились, інтерес працівників є суттєвим, бо можна познайомитись з колегами з різних офісів та поспілкуватись наживо.

14. Показник рівня ефективності праці на підставі оцінки виконання завдань.

Цей показник сформований на основі оцінок від керівників і він більш-менш стабільно залишається на одному рівні, оскільки у компанії працюють професіонали, котрі виконують роботу сумлінно. Однак мінімальне зменшення може вказувати на недостачу знань, або можливостей себе проявити.

Отже, у цій частині розділу було проаналізовано фінансовий стан підприємства Deloitte Audyt Sp. z o. o. Sp. k., рівень залученості та ефективності праці в умовах віддаленої зайнятості та якість корпоративної культури, у наступній частині розділу, на підставі результатів проведеного аналізу ми визначимо основні проблеми та перспективи розвитку корпоративної культури компанії Deloitte.

2.3. Визначення основних проблем та перспектив розвитку корпоративної культури Deloitte в умовах віддаленої зайнятості

На перший погляд, зважаючи на усю пишність і красу корпоративної культури на папері та на офіційних сторінках Deloitte, може здаватись, що все ідеально, працівники щасливі, прибутки зростають щорічно. Проте якщо вийти назовні і подивитись реальні відгуки про роботу цієї компанії, то складається чітке враження, що робота там – це чудові кар’єрні можливості, але з дуже вірогідним дисбалансом роботи та особистого життя: така собі м’ясорубка, яка або зробить з тебе висококваліфікованого працівника, або відіб’є інтерес до аудиту або консалтингу на роки, при цьому кожна з опцій гарантує прибуток самій компанії. Розгляньмо основні проблеми корпоративної культури компанії.

Висока плинність кадрів через відсутність психологічного добробуту. Deloitte, як і інші компанії «великої четвірки» борються зі значною

плинністю кадрів, особливо серед працівників нижчої ланки. Високий рівень визнажуваності можна пояснити декількома взаємопов'язаними факторами:

- Багато молодих спеціалістів відчують тиск щодо кар'єрного просування, що призводить до розчарування, особливо коли критерії просування недосяжно високі, або сприймаються як непрозорі;
- Ринок пропонує численні альтернативи, які можуть забезпечити менш стресове середовище, або кращу заробітну платню. У міру того, наскільки дисбаланс стає помітнішим, працівники переходять до більш привабливих роботодавців або відкривають власну справу[75];
- Хоча впродовж довгого часу вартість плинності кадрів була відносно невисокою через репутацію фірми та бажання отримати там первинний такий цінний на ринку досвід, то зараз, зважаючи на загальну тенденцію до цінування психічного здоров'я, студенти університетів обирають прогресивніші компанії, котрим вдається забезпечити добробут працівників. Тому Deloitte стикається зі значно більшими витратами на найм, адаптацію та навчання нових співробітників, а також з потенційними витратами, коли вже досвідчені спеціалісти йдуть геть.

Незважаючи на зусилля щодо просування гнучкого підходу до роботи, досягнення справжнього балансу між роботою та особистим життям залишається недосяжним для багатьох працівників. Корпоративна культура Deloitte у більшості заохочує надавати перевагу робочим завданням над особистими, створюючи норму, за якою працівники відчують себе зобов'язаними реагувати на певні запити пора робочими годинами, або на вихідних. А у критичні періоди, такі як «busy season», робоче навантаження різко зростає, навіть графік передбачає мінімум 9 робочих годин на день. Це надзвичайно перенавантажує працівників, знижуючи загальне задоволення та залученість.

Окрім цього, є суттєва недосконалість систем підтримки, оскільки багато працівників повідомляють, що не відчують підтримки в управлінні своїми робочими навантаженнями. Недостатні ресурси, наставництво чи керівництво

призводять до того, що люди почуваються ізольованими, коли самотійно вирішують проблеми і тим самим посилюють почуття стресу та невдоволення. Хронічний стрес та виснаження мають довгострокові наслідки як для здоров'я співробітників, так і для ефективності організації. Висока плинність кадрів через виснаження може призвести до прогалин у навичках і втрати цінних інституційних знань[76].

Вимоги до безперервного професійного розвитку та сертифікації. Deloitte приділяє значну увагу професійному розвитку, інколи здається, що навіть надмірну, вимагаючи від співробітників постійної сертифікації та навчання. Так, це закономірно, адже допоміжні працівники не є такими цінними для компанії, а з великою плинністю персоналу, потрібно гарантувати наявність висококваліфікованих спеціалістів. Проте необхідність постійного вдосконалення навичок стає причиною дисбалансу для працівників. Жонглювання великим навантаженням під час отримання додаткової кваліфікації призводить до посилення стресу, але тиск з приводу кваліфікації є стабільно високим і може призвести до вигорання, особливо якщо працівники відчують, що навчання не стосується безпосередньо їхніх ролей. Власне, частою причиною звільнень є недосяжні вимоги професійного розвитку, адже поєднувати насичений робочий процес зі складним навчанням є абсолютно нелогічним і дорогим для психічного здоров'я.

Глибше досліджуючи ці ключові проблеми, Deloitte може краще зрозуміти нюанси своєї корпоративної культури та запровадити ефективніші стратегії для вдосконалення. Вирішення цих проблем не тільки сприяє задоволенню працівників, але також може підвищити загальну продуктивність організації та її стійкість у перспективі. Адже так, у моменті часу, зростання прибутків та загальна ефективність організації є задовільним аргументом для стейкхолдерів, проте репутація поганого роботодавця у майбутньому може мати нищівний вплив, зважаючи на те, наскільки важливим вже зараз став психологічний добробут.

Якщо говорити про перспективи розвитку корпоративної культури Deloitte, то усі вони впливають з основних проблем, описаних раніше у цьому розділі.

По-перше, реалізація ініціатив для сприяння залученості персоналу, таких як програми наставництва та системи визнання, може створити сильнішу спільноту всередині організації. Так, системи визнання існують в Deloitte, проте здебільшого вони означають мерч у якості подарунку за успішно реалізований проєкт, чи піцу на офісній кухні. Регулярні механізми зворотного зв'язку, включаючи пульсові опитування та перевірки, дозволять співробітникам висловити свої проблеми та відчувати себе почутими, а впровадження дійсно працюючого 360-градусного зворотного зв'язку заохочуватиме культуру підзвітності та постійного вдосконалення.

По-друге, розширення гнучкої робочої політики, включаючи опції скороченого робочого тижня та розподілених годин, можуть допомогти співробітникам ефективніше керувати своїм часом. Заохочення культури, яка поважає особистий час, наприклад впровадження політики «не надсилати електронні листи в неробочий час», може значно зменшити стрес та ризик вигорання.

По-третє, розробка комплексних ініціатив оздоровлення, спрямованих на фізичне, психічне та емоційне здоров'я, є життєво важливою. Забезпечення доступу до спеціалістів із психічного здоров'я, семінарів із керування стресом та оздоровчих викликів створить сприятливе середовище для всіх працівників. Крім того, навчання менеджерів розпізнаванню ознак вигорання та стресу може стати вкладом у майбутнє.

По-четверте, інноваційні процеси у Deloitte можуть бути оптимізованими. Створення спеціальних інноваційних лабораторій або інкубаторів дозволить співробітникам розробляти нові ідеї без бюрократичних обмежень, стимулюючи творчість. Впровадження програм визнання ідей, які винагороджують інноваційні внески, може спонукати співробітників до більш активної участі в творчому процесі.

По-п'яте, варто дбати про збалансований професійний розвиток, створювати індивідуальні плани навчання, які відповідатимуть кар'єрним прагненням співробітників і допомагатимуть їм визначити пріоритети свого розвитку. А також не будуть так дисонувати у контексті перенавантаженого графіку.

Отже, зважаючи на виявлені проблеми, можна зробити висновок, що така прогресивна та велика компанія все ж має певні недопрацювання у контексті корпоративної культури. А оскільки саме працівники є найціннішим активом компанії, тема покращення корпоративної культури є надзвичайно актуальною у сучасному світі. Перспективи розвитку щільно пов'язані з проблемами корпоративної культури і, до того ж, віддалена зайнятість, котра сама собою частіше сприймається як полегшувальний фактор у роботі, у Deloitte має темні сторони і потребує певних змін. Такі результати дослідження підводять до наступного розділу, де будуть запропоновані проєктні рішення для покращення корпоративної культури, зважаючи на глобальні тенденції та прогнозовану ефективність.

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ DELOITTE

3.1. Пріоритетні напрями покращення корпоративної культури Deloitte та основні тренди у глобальному бізнесі

У попередніх розділах було пояснено і описано означення корпоративної культури, досліджено її складові, історію виникнення поняття та вплив на успішність бізнесу. Окрім цього, ми вже звертали увагу на глобальні тенденції бізнесу у стосунку до корпоративної культури і те, які зміни у бізнес-середовище внесло запровадження гібридних та віддалених форматів роботи. У подальшому дослідженні, було всебічно охарактеризовано вищезгадані поняття на прикладі компанії Deloitte у площинах глобального управління персоналом та конкретного – в Deloitte Audyt Sp. z o.o. Sp.k..Аби продемонструвати прямий зв'язок між корпоративною культурою і фінансовими показниками, було проведено аналіз основних фінансових показників підприємства-базис практики, а також, за допомогою спеціальних показників, зібраних на основі опитування, було визначено основні проблеми пов'язані з корпоративною культурою Deloitte в умовах віддаленої зайнятості. У даному розділі ми фіналізуватимемо дослідження та пропонуватимемо ідеї для практичного покращення ефективності роботи компанії за допомогою внесення змін до процесу управління персоналом.

На базі вищезгаданих тенденцій та трендів глобального бізнесу, проаналізуємо слабкі сторони корпоративної культури компанії.

По-перше, серед проблем корпоративної культури Deloitte ми виділили прогалину у забезпеченні психологічного добробуту працівників, адже висока плинність кадрів компанії здебільшого пов'язана з відсутністю чіткого

розмежування між роботою та життям, складнощами у кар'єрному просуванні, тиском, спричиненим обов'язком постійного навчання, нерівномірністю робочого навантаження та недостатньою увагою до проблем психологічного добробуту працівників. Як бачимо, цей виклик є комплексним, адже він стосується багатьох рівнів управління персоналом.

Як було згадано раніше, високий рівень плинності кадрів не становив суттєвої проблеми для компанії, адже навіть з таким невтішним значенням цього показника, Deloitte, як і іншим компаніям «великої четвірки» з року в рік вдавалось примножувати прибутки, розширювати бізнес та розвиватись. Загрозою у цій ситуації якраз виступає тренд на психологічний добробут, надання переваги здоровому балансу і можливостям безпечної кар'єри, а не заохоченню до жертвування здоров'ям. Така тенденція не здатна швидко зруйнувати бізнес чи закрити компанію, проте, живучи у світі кенселінгу і підвищеної уваги до соціальної відповідальності бізнесу, не можна ігнорувати ймовірність даної загрози.

Уявімо, як в якийсь із днів, анонімний акаунт на платформі TikTok опублікує абсолютно несхвальний відгук на роботу у компанії Deloitte з чіткими деталями нехтування психологічним добробутом, хворобливої атмосфери роботи у компанії та жахливими наслідками для психологічного здоров'я працівника. Уявімо, що за збігом обставин таке відео стає популярним і коментарі розриваються деталями вже реальних користувачів, щодо їхнього схожого досвіду по всьому світу, закликаючи бойкотувати такого безвідповідального роботодавця. Така теоретична ситуація не обов'язково має траплятись саме з Deloitte, адже будь-який з її основних конкурентів може запустити ланцюгову реакцію невдоволення, бо це недопрацювання корпоративної культури є спільним. За лічені дні тренд стає глобальним, користувачі масово закликають бізнеси бойкотувати компанію.

Чи можна передбачити вплив хвилі гейту у мережі інтернет у наш час? Мабуть так, і компанія саме для цього має відділи маркетингу та PR (public relations), але чи можна вважати, що ці люди всесильні?

Репутаційні втрати для таких глобальних компаній все ж не стануть нищівними, проте це не привід ігнорувати проблему і зважати тільки на ріст прибутків. Якщо говорити про КСВ, то у якийсь момент відповідальні бізнеси зрозуміли, що цей тренд невідворотний. Цьому звісно сприяли і реформи у державному регулюванні, і конкуренція, але чомусь підтримка психологічного добробуту досі залишається не у пріоритеті.

З одного боку, можливо, підтримка тенденції КСВ не вимагає великих вкладень, адже її можна варіювати в залежності від сфери бізнесу, витрати можуть бути ситуативними, а проекти – різноманітної складності. Як от, наприклад, вимикання вивісок чи зниження температури у офісах, яке не тільки є чудовим прикладом економії енергії та зменшення викидів вуглецю, а ще й впливає на розмір витрат [77].

З іншого боку, тиск з боку державних регуляторів, конкурентів чи стейкхолдерів зробив відчутний внесок у запровадження ініціатив КСВ. Він же і вніс корективи у діяльність компаній, згідно з вимогами іншої ініціативи – Різноманіття, Рівності та Інклюзивності (DEI). Очевидно, що існують суттєві перешкоди на шляху до піклування про психологічний добробут працівників і поки що вони дуже екзистенційні.

В першу чергу це пов'язано з стандартизованим поняттям про 8-ми годинний робочий день, яке прийнято Міжнародною організацією праці. Ця подія стала результатом десятиліть трудової активності, спрямованої на покращення умов роботи під час промислової революції. Раніше профспілки та активісти, такі як Роберт Оуен, наполягали на скороченні робочого дня, відстоюючи відоме гасло: «Вісім годин праці, Вісім годин відновлення, Вісім годин відпочинку.». Один із важливих зсувів стався у 1914 році, коли Ford Motor Company запровадила 8-годинний робочий день, а також подвоїла зарплату робітникам. Це не лише покращило добробут працівників, але й підвищило продуктивність, створивши впливовий прецедент для інших галузей. У глобальному масштабі у 1919 році МОП ухвалила Конвенцію про робочий час, яка офіційно визнала 8-ми годинний робочий день стандартом

[78]. Проте 8-ми годинний робочий день був ефективним і необхідним, коли праця була здебільшого фізичною, коли ще не існувало технологій, котрі здатні полегшити і пришвидшити процеси. Наразі 8-ми годинний робочий день, особливо за комп'ютером, не є абсолютom ефективності, навпаки впливає на продуктивність, когнітивні здібності та призводить до виснаження [79].

Компаніям зручно користуватись стандартизованим підходом і не змінювати традиційність на інноваційність, це просто не вигідно. Адже можна так само розвивати ефективність, підвищувати продуктивність, зменшувати часомісткість процесів, щоб при цьому трудова сила залишалась за незмінних умов. Часто, частину персоналу, за можливості, більш вірогідно скоротять, аніж революційно змінять завантаженість чи робочі години. Економія витрат завжди переважатиме совісність чи добробут, адже сенс бізнесу у прибутках.

Незважаючи на фаталізм, після пандемії випадки скорочення робочого дня і перехід на 4-денний робочий тиждень все ж почали траплятись частіше. Разом з цими прикладами, ми можемо завдячувати досвіду пандемії і за впровадження гібридних та віддалених форматів роботи [80].

Серед інших факторів, котрі гальмують процес поліпшення психологічного добробуту найманих працівників є наступні:

- Недостатня обізнаність. Керівництво компаній часто не бачить взаємозв'язку між психологічним здоров'ям і продуктивністю. Окрім цього менеджери можуть навіть не знати про наявні проблеми добробуту, якщо недостатньо зацікавлені у цій темі.
- Стигматизація проблем з психологічним здоров'ям. Більшість людей, в залежності від їхнього виховання та середовища, досі вважають, що людина не може мати психологічних проблем, а просто слабка чи недостатньо витривала. Це призводить до навмисного ігнорування таких викликів.
- Витрати та інвестиції. Витрати на підтримку психологічного добробуту це все статті додаткових вкладень у щось ефемерне, на думку

стигматизованих керівників. До того ж, у компанії дійсно може не бути додаткових ресурсів для проблем другорядного рівня.

- Традиційна корпоративна культура. Принципове протистояння змінам, в яких надається перевага добробуту над фінансовими результатами.
- Короткострокове бачення. Зосередження на тому, аби «швидко зірвати куш», більш притаманне стартапам чи молодим компаніям, де недобросовісне керівництво зацікавлене тільки у прибутку.

Всі вищеописані фактори загалом підводять до пояснення, чому Deloitte не є в авангарді компаній з психологічним добробутом працівників. Проте не можна стверджувати, що питання ігноруються абсолютно. У компанії є гаряча лінія психологічної підтримки, загальний монолог про важливість психологічного добробуту теж присутній, але на практиці це навіть не забезпечено довірою між працівниками різних ланок, часто співробітники просто бояться сказати керівництву, що їх щось не влаштовує, аби не втратити роботу.

Серед найбільших викликів стабільності працівників, що взяли участь у дослідженні Deloitte Global Human Capital Trends, виділено наступні (рис.3.1). У процесі опитування співробітників просили обрати всі фактори, серед представлених, що викликають у них найбільше занепокоєння.



Рисунок 3.1 Найбільші виклики психологічного добробуту згідно з дослідженням Deloitte.

Джерело: Deloitte Global Human Capital Trends. When people thrive, business thrives: The case for human sustainability [18].

На підставі представленого графіку (рис 3.1), можна зробити висновок, що високий рівень стресу є найбільшим викликом, про який компанія поінформована незважаючи на те, що дослідження проводилось на базі інших організацій.

Наступним виділеним викликом компанії Deloitte у якості корпоративної культури був навмисний надмірний тиск на працівників з вимогою постійного професійного розвитку і підвищення кваліфікації, незважаючи на перевантажений робочий процес. Цей пункт загалом пов'язаний з психологічним добробутом і високим показником плинності кадрів. Але причини наявної проблеми відрізняються.

По-перше, варто нагадати, що для сфери аудиту особливо цінними є працівники, котрі мають спеціальні сертифікації і мають право бути гарантами аудиторських звітів. Так, сама компанія теж має ліцензію, проте останньою інстанцією завжди є сертифікований аудитор – партнер проєкту. Серед інших факторів, котрі впливають на таку політику компанії є:

- Потреба в адаптації до швидких змін у бізнес середовищі, яка вимагає навчання та відкриття нових підходів, постійної обізнаності у швидкоплинних змінах та мінливих вимогах ринку. Компанія усвідомлює, що безперервне навчання гарантує якість, інноваційність та задоволеність клієнтів. Згідно зі звітом Deloitte Global Human Capital Trends, організації повинні розвивати культуру навчання впродовж усього життєвого циклу, щоб залишатись конкурентоспроможними.[18].
- Спосіб утримання та залучення талантів, адже заохочуючи розвиток і надаючи можливості для зростання, Deloitte підвищує ймовірність довгострокового працевлаштування.

- Прагнення компанії до постійного навчання перетворюється на постійне підвищення цінності для клієнтів, це хороша репутація та вища додана вартість. Особливо важливо в таких сферах, як консалтинг і аудит, де галузеві знання та досвід є життєво важливими для успіху клієнта.
- Сприяння парадигмі зростання, де Deloitte заохочує співробітників розглядати виклики як можливості для навчання, покращення креативності та стійкості, які є важливими для навігації в складних умовах сучасного бізнес—середовища.
- Відповідність стратегічним довгостроковим цілям організації.

Зважаючи на вищеописані фактори, можна зробити висновки, що умова постійного навчання є корисною за своєю природою, але досвід вказує на надмірну інтенсивність цього підходу. У комплексі з загальною завантаженістю робочого процесу, тиск з постійним навчанням призводить до виснаження працівників і безнадії, адже окрім якісного виконання професійних обов'язків, їм потрібно витратити вільний час на сприйняття додаткової інформації і підготовку до спеціалізованих екзаменів. Тим часом інші роботодавці можуть забезпечувати працівників можливостями такими самими можливостями, при цьому, на контрасті, піклуючись про добробут.

Отже, пріоритетним напрямком покращення корпоративної культури Deloitte є психологічний добробут працівників, адже більшість виявлених викликів, проблем чи недопрацювань все одно підводять саме до нього. Здоровий баланс роботи і особистого життя, адекватна рівномірна завантаженість, увага до психологічних проблем та підтримка співробітників – є ключем до довгострокового лідерства на ринку аудиторських послуг. А за умови швидкої реакції, може навіть гарантувати конкурентну перевагу серед компаній «великої четвірки».

3.2. Вибір, обґрунтування ініціатив та проведення SWOT-аналізу для підвищення рівня корпоративної культури

Акцент на якості та підвищенні рівня корпоративної культури Deloitte є включим імперативом для зміцнення репутації та глобального статусу фірми. Deloitte, будучи великим гравцем на ринку аудиторських і консалтингових послуг, має усвідомлювати важливість статусу «лідера думок» і розуміти обсяги прикутої уваги до себе. Зростання обізнаності та занепокоєння серед стейкхолдерів щодо питань психологічного здоров'я підкреслює необхідність для Deloitte активно реагувати на виклики, аби зберігати конкурентні переваги, а також вчасно користуватись можливостями, якщо є можливість випередити конкурентів.

Варто нагадати, що корпоративна культура, це невидима частина організації, яка впливає на ефективність діяльності через комунікацію, продуктивність, підходи, взаємодію та атмосферу у компанії. Оскільки основною глобальною проблемою корпоративної культури було визначено бідність психологічного добробуту, нами запропоновано 5 ініціатив для підвищення рівня корпоративної культури у контексті психологічного здоров'я, також враховано пануючий формат гібридної зайнятості.

1) Запровадження більшої кількості дрібних інтеграцій та зустрічей колективу у неформальній обстановці. Такий підхід існує у компанії досить давно, проте йому потрібні зміни у контексті прикутої уваги та сакралізації. Як мінімум двічі на рік стається подія—інтеграція (новорічна вечірка та літня подорож у заміський комплекс), яка збирає усіх колег аудиторів в одному місці. Щодо ставлення до таких подій, то співробітники компаній їх люблять за веселощі, проте до останнього заохочують думати про роботу, наприклад під час подорожі у потязі – прийнято працювати, якщо це робочий день (тобто спеціальний час для події бронюється не завжди).

Влітку інтеграція триває довше і вона є прикладом чудового балансу веселощів, важливих зустрічей та спеціального навчання.

Ініціатива полягає у тому, щоб такі інтеграції відбувались частіше, не були такими масовими і включали в себе активності, котрі не пов'язані з робочим процесом: майстер класи, перегляд фільмів, спільний спорт чи сеанси медитації. По-перше, такий підхід допоможе співробітникам згуртуватись і пізнати один одного у контексті індивідуальності, а по-друге, може суттєво знизити ризик вигорання чи депресії, адже колектив буде асоціюватись не тільки з виснажливим робочим процесом, а насамперед з персональними рисами особистостей, котрі в нього входять. По-третє, це допомагатиме колективу гуртуватись, зважаючи на віддалену роботу і рідкі зустрічі. Ціллю такої ініціативи є демонстрація повноти і цінності життя поза межами офісу з тим самим оточенням, і чим частіше такі події відбуватимуться, тим легше буде утримувати стійкість під впливом психологічного тиску. Варто додати, що це не обов'язково формати, які передбачають величезну кількість витрат, навпаки, аби запровадити ефективні події, потрібно насамперед продумати і поцікавитись, що саме є релевантним для працівників, адже можливо вони завжди мріяли просто сходити в караоке, чи поїхати на пікнік.

2) Часті анонімні опитування на базі офісів. Щороку проводиться глобальне анонімне опитування, яке охоплює всю компанію. Загалом воно є досить широким і сконструйоване так, аби дослідити загальні тренди і запитати працівників, чи вони є задоволеними [81]. Але така практика є дуже необ'єктивною, адже відстежування змін рік до року не зовсім вказує на активні дії, опитування слугує маяком для побудови стратегії бізнесу і ні про яку реактивність річ не йде. Задля моніторингу і вчасного реагування на критичні виклики щодо добробуту потрібно запровадити малі опитування, у котрих інформацію не потрібно узагальнювати, аби фідбеку не доводилось довго подорожувати, і його нарешті почули ті, хто має локальний вплив. Як приклад, це може відбуватись на основі спеціального інтернет ресурсу (SurveyMonkey, Qualtrics, Officevibe [88-90]), де можна відповісти на

запитання щодо добробуту і надати коментарі щодо його покращення. Опитування можуть бути щомісячними і включати багато тем: віддалена праця, ефективність, рівень стресу, конфлікти, болючі питання та пропозиції. Це дозволить відстежувати тренди і якісно керувати робочим процесом, демонструючи працівникам, що думки може бути почуто і відреаговано на виклики вчасно. Звісно така ініціатива звучить так, ніби у компанії взагалі не цікавляться думкою працівників, а культури відкритості не існує, але саме ця ідея є релевантною для стигматизованих питань, тих, про котрі люди не хочуть говорити відкрито, наприклад, вигорання такого рівня, що не хочеться вставати з ліжка, чи панічні атаки. І якщо такі настрої є не поодинокими, це дуже гучний дзвіночок з закликом до швидкої реакції.

3) Перегляд інтенсивності праці та завантаженості робочого процесу. Компанія покладається на відділ планування обираючи час, команди та тривалість проєктів. Все це виходить з прогнозів, консультацій та попереднього досвіду. Оскільки у аудиті немає нічого неможливого, часто бронювання працівників на проєкти не передбачають ані додаткового часу на форс—мажори, ані часу на роботу у вільному темпі. Окрім того, швидка плинність кадрів дуже часто спричиняє ситуації, коли аудиторський проєкт лишається з 1-2 спеціалістами (не враховуючи менеджера і партнера, які є головними і зазвичай не виконують базові задачі). У таких випадках це призводить до праці на грані, доробляння старих задач у вільний від роботи час, або під час наступних проєктів, до роботи на вихідних, що вказує на чітку халатність і керівництво часто не вбачає у цьому проблем.

Перегляд завантаженості може бути дорогим, може коштувати кількох клієнтів, може вимагати додаткового персоналу чи абсолютної революції. Але водночас із тим, при правильному реформуванні з використанням новітніх технологій і методів уніфікації, він здатний відкрити процес аудиту по-новому, як цікавий та легкий підхід, де форс-мажори можуть виникати тільки з вини клієнта, спішити нікому нікуди не потрібно, а овертаймів не існує. Адже за своєю сутністю, аудит – тривалий (може тривати до року в залежності від

контракту), але фазовість (планування, інтерім, основна частина, фінал, видача звіту) дозволяє поєднувати багато проєктів одночасно, при цьому максимізувати прибуток і виснажувати працівників.

Це знову ж таки питання виживання і прибутку, однак ініціатива суттєво вплине на добробут працівників, що і є вирішенням виявленої проблеми.

4) Створення стратегічних альянсів з організаціями, котрі займаються підтримкою психологічного добробуту, або опосередковано можуть на нього впливати. Це підхід «win-win», адже можна відкрито афішувати і комунікувати визнання проблеми і турботу про працівників. Такі альянси існують у сфері страхування, медицини, спорту, комунікацій, проте у сфері добробуту вони є недосконалими і їхня допомога працівникам є невідчутною, оскільки горизонт пропонованих послуг є розмитим, а зручність – обмеженою. Наприклад, серед таких альянсів можуть бути платформи для психологічної підтримки BetterHelp, Talkspace, Spokój w Głowie, PsychoMedic.pl з доступом до конфіденційних онлайн—консультацій з психологами та терапевтами для працівників, які відчувають стрес або мають інші психологічні потреби [82-85]. Або ж платформи корпоративного благополуччя: Virgin Pulse, Limeade, які пропонують всеохоплюючі програми з підтримки фізичного і психічного здоров'я, включаючи пропозиції для зниження стресу, покращення сну і продуктивності [86-87].

Такий підхід забезпечить працівників можливістю турбуватись про психологічну рівновагу на робочому місці та поліпшить їхню продуктивність.

5) Широке дослідження ефективності підходів до аудиту, включно з програмним забезпеченням, архітектурою процесів та рівнем варіативності. Через те, що компанія глобально надає послуги аудиту дуже великій кількості підприємств різного типу, сфери та розміру, спектр підходів є надзвичайно широким, що призводить до того, що розібратись у ньому майже неможливо. Усі попередні намагання уніфікувати призводили до ще більшого розгалуження і ускладнення загальної картини. Така ініціатива є дуже великою і може стати складовою глобальної стратегії, адже передбачає

залучення великої кількості спеціалістів різних сфер. Проте ймовірні результати такого дослідження можуть суттєво прояснити вектор і допомогти будувати реальні уніфіковані підходи і тим самим реформувати робочий процес і покращити добробут працівників.

Для вищого рівня специфікації та глибшого розуміння потенціалу запропонованих ініціатив пропонуємо застосувати SWOT—аналіз (табл. 3.1-3.5). Такий вид аналізу є ефективним інструментом для систематичного оцінювання слабких та сильних сторін, а також можливостей і загроз ініціатив, що розглядаються. При цьому такий підхід дозволить проаналізувати ініціативи зверху, для виявлення більш підходящих і відкидання невідповідних.

Ініціатива 1

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз — запровадження більшої кількості дрібних інтеграцій та зустрічей колективу у неформальній обстановці.

Сильні сторони	• Зміцнення корпоративної культури • Зниження рівня стресу і загрози вигорання • Покращення мотивації та лояльності працівників • Кращий баланс життя та роботи
Слабкі сторони	• Потенційні фінансові витрати • Відсутність зацікавленості у деяких співробітників • Можливе зниження продуктивності
Можливості	• Інноваційні формати заходів, які розвиватимуть креативність працівників. • Підвищення привабливості компанії для нових співробітників та покращення репутації фірми. • Поліпшення комунікації
Загрози	• Можливий спротив керівництва • Ризик нерівномірного залучення

Джерело. Створена автором

Ініціатива 2

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз – часті анонімні опитування на базі офісів.

Сильні сторони	• Оперативний моніторинг настроїв працівників • Зменшення стигматизації складних тем • Підвищення реактивності керівництва • Інклюзивність та залучення
-----------------------	--

Продовження таблиці 3.2

Слабкі сторони	• Додаткове навантаження на працівників, через ще одне зобов'язання • Небезпека неефективності без швидкої реакції • Координаційні витрати
Можливості	• Поліпшення атмосфери робочого середовища • Створення культури відкритості та підтримки • Підтримка ментального здоров'я
Загрози	• Відсутність дій після зворотного зв'язку • Небезпека зловживання анонімністю • Ризик надмірного контролю

Джерело. Створена автором

Ініціатива 3

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз — перегляд інтенсивності праці та завантаженості робочого процесу.

Сильні сторони	• Покращення добробуту працівників • Підвищення продуктивності • Зниження плинності кадрів • Фокус на ефективності
Слабкі сторони	• Високі витрати на реформування • Ризик втрати клієнтів • Опір змінам • Складність процесу і часомісткість
Можливості	• Інноваційні методи управління • Покращення репутації роботодавця • Збалансування навантаження
Загрози	• Невизначеність результатів • Тиск від клієнтів та стейкхолдерів • Конкуренція

Джерело. Створена автором

Ініціатива 4

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз — створення стратегічних альянсів з організаціями, котрі займаються підтримкою психологічного добробуту.

Сильні сторони	• Поліпшення психологічного добробуту працівників • Підвищення лояльності робочої сили • Кращий імідж компанії
Слабкі сторони	• Висока вартість • Ризик низької залученості працівників • Координаційні складнощі

Продовження таблиці 3.4

Можливості	• Посилення культури відкритості та підтримки • Довгострокова економія на наймі персоналу
Загрози	• Відсутність цілковитої конфіденційності • Невідповідність потребам працівників • Відсутність часу у співробітників

Джерело. Створена автором

Ініціатива 5

Таблиця 3.5 – SWOT-аналіз — широке дослідження ефективності підходів до аудиту.

Сильні сторони	• Оптимізація робочих процесів • Покращення якості послуг • Зниження стресу у працівників
Слабкі сторони	• Великі витрати часу та ресурсів • Можливий опір змінам • Ризик перевантаження
Можливості	• Впровадження нових технологій • Підвищення конкурентоспроможності • Інновації та розвиток • Відкриття нових можливостей бізнесу
Загрози	• Тривалість імплементації • Ризик недосягнення результатів • Зміна потреб клієнтів

Джерело. Створена автором

Отже, за допомогою п'яти таблиць зі SWOT-аналізом, нам вдалось у простий спосіб проаналізувати доцільність та можливості реалізації усіх запропонованих ініціатив, аби мати змогу виділити серед них фаворитів.

Запровадження більшої кількості інтеграцій та малих зустрічей суттєво може покращити психологічний добробут працівників, але й загрожує зниженням загальної продуктивності, окрім цього керівництво може не погодити таку ініціативу через вартість.

Часті анонімні опитування є чудовим рішенням, але вони не гарантують результат, це спосіб інформування керівництва, а не протидії психологічному тиску. За рахунок зацікавленості і готовності реагувати, такі ініціатива може бути легким і простим допоміжним фактором для покращення корпоративної культури Deloitte в умовах віддаленої зайнятості.

Перегляд інтенсивності праці та завантаженості робочого процесу передбачає революційні зміни та у своїй більшості є дуже ризиковим, проте найбільш сприятливим психологічному добробуту працівників. Але вартість, складність імплементації та невизначеність результатів вказують на те, що цей шлях є маловірогідним.

Створення стратегічних альянсів з організаціями, котрі займаються підтримкою психологічного добробуту може прямолінійно вплинути на покращення добробуту працівників і поліпшення корпоративної культури, при цьому вимагає правильного підбору партнерів і побудови чіткої стратегії.

А от широке дослідження ефективності підходів до аудиту є найменш можливою ініціативою, адже вона ставить під сумнів усю діяльність компанії і є дуже глобальною. Успішна імплементація може займати роки у рамках довгострокової стратегії і суттєво впливати на добробут працівників, але термін реалізації проєкту, великі витрати ресурсів, ризик змін потреб ринку і ризик неуспішності стратегії підводять до того, що мета застосування має бути підкріплена іншими чинниками, такими як: потребою бізнесу, діями конкурентів, технологічним прогресом тощо.

У широкому контексті видно, що кожна з ініціатив представляє унікальні та агреговані можливості покращення корпоративної культури, але й вразливі сторони. Враховуючи, що потенційні ризики та легкість імплементації є ключовими факторами вибору, створення стратегічних альянсів та часті анонімні опитування визначаються як більш вірогідні для покращення психологічного добробуту працівників, а більша кількість інтеграцій може бути ініціативою, яка забезпечує добробут в умовах віддаленої зайнятості. Збереження такої траєкторії гарантує продовження пошуку додаткових ідей та ініціатив для гарантії суттєвого впливу на виявлені проблеми.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих ідей та аналіз впливу запропонованих заходів на результативність діяльності компанії

Як глобальна компанія-лідер ринку послуг аудиту та консалтингу, Deloitte бере до уваги важливість корпоративної культури і всіх її складових у своїй діяльності. Також, як вже було неодноразово згадано у роботі, сучасні тенденції, такі як: DEI, КСВ, підтримка ментального здоров'я, технологічні інновації та цілеспрямованість активно підтримуються і діяльність щодо них звітується. Щодо виявленої проблеми, то Deloitte вважає, що підтримка психологічного здоров'я та добробуту є важливими факторами залучення та утримання найкращих співробітників. Компанія прагне долати стигматизацію проблем психічного здоров'я на робочому місці та намагається діяти так, щоб працівники знали, де і як шукати підтримку.

Вже кілька років Deloitte глобально працює над підвищенням обізнаності про психічне здоров'я та над підтримкою працівників по всьому світу. У січні 2021 року було запроваджено базові стандарти щодо психічного здоров'я з чіткими очікуваннями щодо робочого середовища без стигматизації, де відбувається навчання та підтримка лідерів, а також виявляються причини проблем із психічним здоров'ям і приймаються відповідні міри для їх вирішення в кожній країні. Станом на березень 2023 року всі підрозділи Deloitte успішно виконали ці стандарти, згідно зі звітом 2023 Deloitte Global Impact Report [66].

Компанія пропонує різні ресурси для підтримки психічного здоров'я своїх співробітників, бо вважає, що профілактика є ключовою. На цих ресурсах доступні статті про психічне благополуччя, відео, навчальні матеріали, а також збірна інформація, опублікована на онлайн-ресурсі «Deloitte's Global Inclusion Hub», який доступний для співробітників у всьому світі. У 2022 році було створено онлайн-тренінг «Supporting Mental Health at Work», котрий спрямований на підвищення обізнаності про ознаки того, що

комусь може бути потрібна психологічна допомога. З 2020 року Deloitte Global щорічно публікує дослідження про психічне здоров'я в рамках свого щорічного опитування поколінь зумерів та міленіалів. Дані цих досліджень надають роботодавцям важливу інформацію про роль психічного здоров'я для цих поколінь, а також практичні рекомендації для покращення психічного здоров'я на робочому місці. У документі за 2022 рік було висвітлено такі проблеми, як вигорання та його вплив на міленіалів і покоління зумерів, тоді як у звіті за 2023 рік йдеться про те, що роботодавці вживають певних заходів для забезпечення підтримки та створення відповідного середовища, але для усунення стигми щодо психічного здоров'я на робочому місці ще потрібно багато зробити [91].

Ініціативи, котрі було запропоновано у попередній частині розділу спрямовані на покращення корпоративної культури Deloitte шляхом турботи про психологічний добробут працівників. Щоб ініціатива мала змогу перерости у результат, компанія має послуговуватися покроковим планом роботи над нею (табл.3.6). Deloitte повинна встановити відповідні вимоги та критерії для вимірювання впливу стратегії покращення психологічного добробуту, а також постійно моніторити процес і коригувати в разі потреби. Тільки таким чином можливо досягнути якісних змін у корпоративній культурі.

Таблиця 3.6 – Покроковий план реалізації ініціативи створення стратегічних альянсів з організаціями, котрі займаються підтримкою психологічного добробуту для компанії Deloitte

Покроковий план реалізації ініціативи створення стратегічних альянсів з організаціями, котрі займаються підтримкою психологічного добробуту	
Встановлення цілей	Встановлення чітких цілей і завдань є важливим компонентом будь-якої ініціативи, якщо є наміри її реалізовувати. Ініціатива «Стратегічні альянси» має на меті працівникам надати легкий доступ для підтримки стресостійкості та покращення добробуту. Метою цієї ініціативи є зниження рівня показнику плинності персоналу, покращення репутації фірми і підвищення ефективності у довгостроковій перспективі.
Реалізація	Реалізація підходу з урахуванням ефективності, результативності та своєчасності має вирішальне значення для досягнення бажаних цілей. У випадку ініціативи «Стратегічні альянси» Deloitte потрібно буде знайти спосіб забезпечити працівників зручним і практичним доступом до психологічної допомоги.

Продовження таблиці 3.6

Вплив і результат	Вимірювання впливу та результатів запропонованих заходів має вирішальне значення для оцінки їх ефективності та визначення будь-яких необхідних коригувань. Deloitte може вимірювати вплив ініціативи «Стратегічні альянси» за допомогою моніторингу показника плинності кадрів, показника стабільності кадрів. Окрім цього важливим елементом оцінки результату є збирання зворотного зв'язку, що корелює з ініціативою «Часті анонімні опитування на базі офісів».
Відгуки та задоволеність зацікавлених сторін	Як і тепер, щорічні тематичні звіти компанії Deloitte можуть забезпечувати інформування стейкхолдерів, при цьому прозорість та глибша інформативність цих звітів саме у контексті психологічного добробуту працівників забезпечуватиме високий ступінь поінформованості зацікавлених сторін.
Стійкість	Турбота про психологічне благополуччя працівників є відносно новою темою у бізнесі і потребує постійного навчання, інновацій та вдосконалення для забезпечення постійного досягнення цілей і завдань Deloitte. Компанія має прийняти комплексний план моніторингу та оцінки, щоб регулярно відстежувати ефективність ініціативи.

Джерело. Створена автором

На основі проведеного у попередніх розділах аналізу фінансових показників Deloitte Audyt Sp. z o.o. Sp. k. та спеціальних показників корпоративної культури, після пропозицій 5 ініціатив і дослідження їхньої доцільності за допомогою SWOT-аналізу, варто виділити одну ініціативу «Створення стратегічних альянсів з організаціями, котрі займаються підтримкою психологічного добробуту», котра є найбільш релевантною, враховуючи шляхи реалізації та можливі наслідки. Усі інші ініціативи мають більш вірогідні ризики та складнощі втілення, або ж не гарантують жодного впливу.

Deloitte не публікує конкретних даних про щорічні витрати на підтримку психологічного добробуту своїх працівників. Однак, компанія робить значні інвестиції в програми, спрямовані на психічне здоров'я та добробут, через глобальні ініціативи, як-от навчальні модулі та тренінги.

Вищеперераховані підходи вже можуть передбачати стратегічні альянси з компаніями-провайдерами психологічного добробуту, проте ми пропонуємо

сфокусуватись саме на сесіях зі спеціалістами, що передбачатиме прямий контакт працівників з психологом у форматі конференцій онлайн чи офлайн, задля того, щоб гарантувати якість та довіру у співпраці за сторони як спеціаліста так і співробітника. Серед запропонованих варіантів можуть бути такі платформи:

- **Wellbee**, котра пропонує широкий вибір спеціалістів за різними сферами психологічної допомоги: емоції, тіло та розум, криза, стосунки чи професійний розвиток. На сайті вказано, що за даними Всесвітньої Організації Охорони Здоров'я приблизно на 66% може зменшити плинність кадрів, якщо забезпечити працівників психологічною допомогою, окрім цього за даними Американської Асоціації Психіатрів 83% працівників, котрі отримують психологічну допомогу відмічають підвищення мотивації. Серед клієнтів цієї фірми є Canon, P&C, Ерам, БЕКО та інші. Ця платформа гарантує безпеку, анонімність та доступ до найкращих спеціалістів у різних галузях психології протягом 12 годин, окрім цього сесії доступні на різних мовах [94].
- **Avigon** пропонує широкий спектр послуг для підтримки психічного здоров'я співробітників, особливо варто відзначити їхні пропозиції для бізнесу, які спрямовані на покращення добробуту працівників та підвищення продуктивності — психологічна підтримка через індивідуальні онлайн—консультації з психологами, що дозволяє співробітникам отримати допомогу в зручний для них час. Платформа також проводить тематичні тренінги та вебінари на тему стрес-менеджменту, запобігання вигорання та покращення психічного здоров'я. Доступ забезпечується 24/7, що платформу робить зручною для отримання психологічної підтримки. Серед клієнтів цієї компанії: Santander, McDonalds, VisionExspress, OBI та інші [95].

Практика індивідуальних сесій для працівників існує у Deloitte Audyt Sp. z o.o. Sp. k. вже давно, адже існує стратегічний альянс з однією з найбільших у Польщі мовних шкіл Berlitz [92]. Підвищення рівня затребуваних мов

користується попитом серед працівників, заняття можуть проходити щотижня, варто тільки проявити зацікавленість і повідомити керівництво. Інтерес серед працівників є доволі невисоким, якщо оцінювати офіс у м. Познань, проте у цілій компанії доволі багато співробітників відвідує заняття. Схожий формат може бути застосовано з контексті психології.

І тепер розрахуймо наскільки дорогою може бути ця ініціатива. Варто додати, що ми можемо порахувати орієнтовну вартість такої ініціативи за допомогою прогнозованого показника відвідуваності – близько 50%, адже варто врахувати тих, хто не потребує допомоги та тих, хто вже отримує допомогу незалежно.

Вартість першого візиту до психолога у Польщі в 2023 році становила від 130 до 250 злотих. У випадку відомих психотерапевтів ціни могли перевищувати навіть 300 злотих за зустріч. Наступні регулярні візити є дешевшими — одне заняття коштує зазвичай від 100 до 200 злотих. Місячна вартість зазвичай становить чотириразову цю суму, оскільки сеанси зазвичай відбуваються раз на тиждень. Пандемія призвела до того, що багато спеціалістів перейшли на онлайн-формат. Витрати на такі зустрічі починаються від 100 злотих за регулярну сесію. Сесія у психотерапевта зазвичай триває від 45 до 60 хвилин. Візити проводяться регулярно — залежно від потреб і можливостей пацієнта — раз на тиждень, а в разі необхідності навіть два рази на тиждень [93].

У випадку Deloitte, варто вказати, що стратегічне партнерство може передбачати знижку, тому візьмімо орієнтовну вартість на рівні 200 злотих. У 2023 році середньооблікова кількість працівників становила 312, орієнтовний графік роботи з корпоративним психологом може бути різним, але оберімо заняття щотижня.

$312/2(\text{кількість працівників}) * 200(\text{ціна}) * 12(\text{місяці}) * 4(\text{кількість занять щомісяця}) = 1\,497\,600 \text{ злотих}$ (1,09 % від сукупних витрат 2023 - 150 252 633,34 зл.).

Розрахуймо доцільність застосування ініціативи за таким сценарієм(1).

Загальна вартість інвестиції буде округлено до 1 500 000 злотих, підвищення чистого прибутку 20% за 3 роки (2 033 600,4 зл) за рахунок покращення продуктивності праці та зниження плинності кадрів. Щорічний приріст витрат на фоні інфляції 4,2% - 63 000 злотих. У випадку реалізації проекту ціни продажу аудиторських послуг підвищуються на 5 % за у рік при підвищенні матеріальних та трудових витрат на інвестицію на 10 % у рік. Дисконтна ставка 21%.

Таблиця 3.7 – Доцільність застосування ініціативи створення альянсу з провайдером психологічної допомоги за 1 сценарієм.

		на початок 2025	2025	2026	2027	Разом
1.	Інвестиції, зл.	1 500 000,00				
2.	Приріст чистого прибутку, зл.		2 135 280,42	2 242 044,44	2 354 146,66	6 731 471,52
3.	Приріст витрат, зл.		(69 300,00)	(76 230,00)	(83 853,00)	(229 383,00)
4.	Грошовий потік, зл.		2 065 980,42	2 165 814,44	2 270 293,66	6 502 088,52
5.	Дисконтний множник при ставці 21%	1,00	0,83	0,68	0,56	-
7.	Дисконтовані інвестиції зл.	1 500 000,00	-	-	-	1 500 000,00
9.	Чисті дисконтовані надходження зл.	—	1 707 421,83	1 479 280,41	1 281 521,59	4 468 223,83
10.	Чистий дисконтований дохід (NPV) зл.	(1 500 000,00)	207 421,83	1 686 702,24	2 968 223,83	2 968 223,83
11.	Індекс рентабельності інвестицій					2,98

Джерело. Створено автором на основі [61].

Проект має позитивний чистий дисконтований дохід (2968233,83 зл.) та індекс рентабельності інвестицій більший за 1 (2,98), а тому є ефективним і доцільним для підприємства.

Завдяки простому розрахунку і основним фінансовим даним компанії (табл.3.7) можна зробити висновок, що така ініціатива не є великою витратою у прогнозованому середовищі. Вона становить трохи більше одного відсотка від вже наявних витрат і її запровадження може бути цілком невідчутним,

якщо попередньо оптимізувати сталі витрати. Зважаючи на прогнозоване підвищення продуктивності, компанія може означити витрати на послуги психологів, як інвестицію у майбутнє, адже у довгостроковій перспективі це може суттєво знизити витрати на найм нового персоналу, оскільки психологічний добробут працівників означатиме вищий рівень стабільності кадрів.

Розрахуймо альтернативний сценарій даної ініціативи (2).

Загальна вартість інвестицій становитиме вже 2 400 000 злотих, порахуймо, що 80% працівників будуть користуватись послугами психологічної допомоги. Усі інші ввідні дані збігаються з 1 сценарієм.

Таблиця 3.8 – Доцільність застосування ініціативи створення альянсу з провайдером психологічної допомоги за 2 сценарієм.

		на початок 2025	2025	2026	2027	Разом
1.	Інвестиції, зл.	2 400 000,00				
2.	Приріст чистого прибутку, зл.		2 135 280,42	2 242 044,44	2 354 146,66	6 731 471,52
3.	Приріст витрат, зл.		(69 300,00)	(76 230,00)	(83 853,00)	(229 383,00)
4.	Грошовий потік, зл.		2 065 980,42	2 165 814,44	2 270 293,66	6 502 088,52
5.	Дисконтний множник при ставці 21%	1,00	0,83	0,68	0,56	-
7.	Дисконтовані інвестиції зл.	2 400 000,00	-	-	-	2 400 000,00
9.	Чисті дисконтовані надходження зл.	—	1 707 421,83	1 479 280,41	1 281 521,59	4 468 223,83
10.	Чистий дисконтований дохід (NPV) зл.	(2 400 000,00)	(692578,17)	786 702,24	2068223,83	2068223,83
11.	Індекс рентабельності інвестицій					1,86

Джерело. Створена автором на основі [61].

Проект має позитивний чистий дисконтований дохід (2 068 233,83 зл.) та індекс рентабельності інвестицій більший за 1 (1,87), а тому є ефективним і допустимим для підприємства.

Розгляньмо ще один альтернативний проект ініціативи за гірших умов. Загальна вартість інвестиції становитиме 2 000 000 злотих, підвищення чистого прибутку 10% за 3 роки (1 016 800,2 зл) за рахунок покращення продуктивності праці та зниження плинності кадрів. Щорічний приріст витрат на фоні інфляції 6,2% - 124 000 злотих. У випадку реалізації проекту ціни продажу аудиторських послуг підвищуються на 4 % за у рік при підвищенні матеріальних та трудових витрат на інвестицію на 12 % у рік. Дисконтна ставка 21%.

Таблиця 3.9 – Доцільність застосування ініціативи створення альянсу з провайдером психологічної допомоги за 3 сценарієм.

		на початок 2025	2025	2026	2027	Разом
1.	Інвестиції, зл.	2 000 000,00				
2.	Приріст чистого прибутку, зл.		1 057 472,21	1 099 771,10	1 143 761,94	3 301 005,24
3.	Приріст витрат, зл.		(138 880,00)	(155 545,60)	(174 211,07)	(468 636,67)
4.	Грошовий потік, зл.		918 592,21	944 225,50	969 550,87	2 832 368,57
5.	Дисконтний множник при ставці 21%	1,00	0,83	0,68	0,56	-
7.	Дисконтовані інвестиції тис. зл.	2 000 000,00	-	-	-	2 000 000,00
9.	Чисті дисконтовані надходження зл.	—	759 167,11	644 918,72	547 286,19	1 951 372,02
10.	Чистий дисконтований дохід (NPV) зл.	(2 000 000,00)	(1 240 832,89)	(595 914,17)	(48 627,98)	(48 627,98)
11.	Індекс рентабельності інвестицій					0,98

Джерело. Створена автором на основі [61].

Проект має негативний чистий дисконтований дохід (-48 627,98) та індекс рентабельності інвестицій менший за 1 (0,98), а тому є неефективним і недоцільним для підприємства.

Отже, розглянувши 3 сценарії імплементації ініціативи за різних умов, вартості та впливу, можна стверджувати, що ініціатива є у своїй більшості доцільною і ефективною для підприємства, навіть якщо варіювати її вартість. Проте, якщо зовнішні фактори будуть несприятливими, від застосування такого підходу варто відмовитись, бо у довгостроковій перспективі він може бути збитковим. Окрім цього варто звернути увагу на адаптивність такого підходу. По-перше, ініціатива не повинна бути одразу широкомасштабною, вона може бути запроваджена в рамках одного чи кількох офісів, аби мати можливість спрогнозувати її практичну рентабельність. По-друге, ініціатива повинна працювати у ансамблі з системою зворотного зв'язку, аби керівництво могло знати актуальну інформацію про дієвість програми. Якщо говорити про глобалізацію ініціативи, то варто все ж скористатись тими самими порадами, які застосовуються для локального контексту: спочатку спробувати дозовано, дослідити результативність, а потім масштабувати. Цей підхід забезпечить компанію від потенційних невинуватених витрат.

Отже, запропонована ініціатива може бути недорогим та дієвим способом покращення психологічного добробуту працівників компанії Deloitte Audyt Sp. z o.o. Sp. k. в рамках роботи з оптимізацією корпоративної культури умовах віддаленої зайнятості. Це чудове рішення, яке не є проривом у бізнес-середовищі, його цілком можна спрогнозувати та дослідити за допомогою досвіду інших компаній. Пропозиції на ринку для стратегічних партнерств теж присутні і високоякісні. Такий підхід – це ще один крок до побудови глобально стійкої та успішної компанії з репутацією хорошого роботодавця.

ВИСНОВКИ

Під час глибинного дослідження теми «Обґрунтування проєкту формування корпоративної культури» у процесі підготовки магістерської кваліфікаційної роботи, було проведено науковий аналіз, який було направлено на всебічне розуміння сенсу та важливості корпоративної культури для сучасних підприємств у наш час. Висновки, які було отримано у процесі дослідження варто окреслити наступним чином:

1. Корпоративна культура є невід’ємною частиною будь-якого підприємства, незважаючи на те, чи працюють над нею спеціально, оскільки вона утворюється на базі соціального середовища індивідуумів, об’єднаних з певною метою. При цьому, прослідковується чіткий зв’язок між результативністю діяльності і рівнем корпоративної культури, оскільки вона відповідає за залученість, ефективність та продуктивність співробітників.

2. Для того, що відповідати на сучасні виклики корпоративної культури, підприємства повинні проявляти чуйність щодо відгуків працівників, а також звертати увагу на глобальні тренди щодо якості корпоративної культури. Серед таких трендів можна згадати DEI (інклюзія, різноманіття та рівність), КСВ (корпоративна соціальна відповідальність), психологічний добробут, цілеспрямована культура тощо.

3. Активна робота над корпоративною культурою здатна значно покращити фінансові показники компаній, де головним ресурсом виступає людський капітал. Окрім цього вона може позитивно вплинути на репутацію фірми і відносини зі стейкхолдерами.

4. Важливим елементом корпоративної культури в умовах віддаленої зайнятості є побудова стратегій і запровадження ініціатив з підтримки психологічного добробуту працівників, який останнім часом став дуже явним пунктом у світовому бізнесі. Такі ініціативи можуть включати у себе

різноманітні тренінги, коуч-сесії, заняття з психологами, інтеграційні події та перегляд підходів до роботи.

5. Практичні рекомендації включають у себе необхідність враховувати психологічний добробут працівників в стратегії розвитку підприємства, оскільки це напряду пов'язано з репутацією і продуктивністю. Окрім цього варто впроваджувати системи моніторингу та оцінки результатів.

6. Надання працівникам обізнаності про важливість психологічного добробуту може бути недостатнім, якщо не забезпечувати їх умовами для його підтримки. Екстенсивність роботи – не завжди є ключем до максимізації прибутку, а надання практичної можливості правильно застосовувати новітні технології може відчутніше покращити фінансові показники.

Компанія Deloitte є успішною у багатьох парадигмах, оскільки є лідером світового ринку. Її робота над підтримкою ініціатив щодо сучасних тенденцій корпоративної культури є відчутною і гарно прокомунікованою. Щорічні звіти окреслюють глобальний вплив, окрім цього локальні звіти звертають увагу на шляхи і дії щодо вирішення регіональних проблем. Компанія оперує на більшості світових ринків і надає послуги консалтингу великій кількості клієнтів, які охоплюють різноманітні теми діяльності бізнесу, саме тому компанія має достатньо ресурсів, аби гарантувати свою позицію на світовому ринку і вчасно запроваджувати інноваційні рішення.

Аналізоване підприємство Deloitte Audyt Sp. z o.o. Sp. k – є польською компанією під іменем Deloitte, котра сфокусована на наданні аудиторських послуг. Вона успішно працює на локальному ринку, надаючи послуги багатьом великим клієнтам всередині країни, а також в рамках співпраці офісів – клієнтам закордоном. При цьому ім'я Deloitte передбачає уніфікацію підходів до ведення бізнесу і спільні цінності.

Незважаючи на успішність реалізації програм з підтримки корпоративної культури, це складний і безперервний шлях, саме тому завжди буде знайдено місце покращенню і вдосконаленню. Щодо виявлених проблем корпоративної культури Deloitte, то головною можна назвати недостатню

підтримку психологічного добробуту працівників, яка є не лише особливістю певного регіону, а в тій чи іншій мірі може бути присутня у кожній окремій компанії. Хоча це питання є відносно новим і докорінні реформи вимагають більше часу, Deloitte вже активно працює над покращенням добробуту працівників, шукаючи баланс і альтернативи. Пошук консенсусу полягає у тому, щоб дозволити працівникам працювати менше, при цьому не втративши приріст прибутків, оскільки можливості технологічного прогресу вже дають працівникам шанс не перепрацьовувати, але й дають компанії шанс залучити більше клієнтів. Саме тому процес покращення добробуту є таким складним і багатограним. Проте прихильність Deloitte до постійного вдосконалення і слідування світовим трендам демонструє відданість роботі над корпоративною культурою.

Серед головних рекомендацій – розвиток запропонованих ініціатив, котрі стосуються роботи з психологічним добробутом. Це запровадження частіших опитувань на базі локальних офісів, більша кількість живих зустрічей співробітників у неформальній обстановці і надання працівникам можливості отримувати допомогу спеціалістів. Усі ініціативи було сформовано на підставі досвіду отриманого під час проходження практики у одному з офісів компанії, проте цінність ініціатив не розповсюджується на виняткову локацію, вони є універсальними для усієї глобальної мережі Deloitte.

Виділеною ініціативою в рамках дослідження є утворення стратегічних альянсів з компаніями-провайдером психологічної допомоги, котра здатна на маленькому прикладі продемонструвати дієвість і допомогти покращити корпоративну культуру хоча б одного офісу. У процесі імплементації, варто застосовувати моніторинг і аналізувати прогрес, аби зрозуміти, чи ця ініціатива може бути застосована у більшому масштабі.

У даному контексті, запропонована ініціатива здатна допомогти компанії глобально покращити корпоративну культуру, фінансові результати

і отримати конкурентну перевагу на ринку аудиторських послуг, де точиться постійні боротьба за лідерство.

Загальним висновком є той факт, що покращення психологічного добробуту працівників здатне суттєво зміцнити корпоративну культуру і стійкість компанії на ринку, знижуючи плинність кадрів і гарантуючи хорошу репутацію. Доцільність роботи над корпоративною культурою було підтверджено як теоретичними дослідженнями, так і практичними прикладами інших організацій, які активно запроваджують програми підтримки психологічного добробуту. Подальший розвиток цього напрямку в діяльності підприємств допоможе сприяти побудові гармонійного і щасливого суспільства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Добров С. Теоретичні основи корпоративної культури: поняття та принципи. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. No2(74). С. 228-236.
2. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнес-середовищі підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. Том 330. No 3. С. 157-164.
3. Приймак Н., Авраменко К., Роль корпоративної культури в системі управління підприємством. Збірник наукових праць «Суспільство. Економіка. Цифровізація». 2024. Випуск 1(01). С. 5-12.
4. Ghumiem, S. H., Alawi, N. A. M., Al-Refaei, A. A.-A., & Masaud, K. A. R. (2023). Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries. *European Journal of Business and Management Research*, vol.8(2), P. 142–148. URL:<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1890>
5. Rashid Zaman. When corporate culture matters: The case of stakeholder violations/ The British Accounting Review/ Volume 56, Issue 1/ 2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838923000185>
6. Яковенко Р., Іванченко М. Корпоративна культура як чинник конкурентоспроможності підприємства. Збірник матеріалів засідання № 7 постійно діючої Міжнародної науково-практичної конференції. «Актуальні питання вдосконалення судово-експертної та правоохоронної діяльності». Кіровоградський НДЕКЦ МВС. 2024. С. 451-455.
7. Винничук Р.О., Роль корпоративної культури організації в час війни. 2022.

- URL:https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20518/1/IMPER_2022_V2_P171-174.pdf. (дата звернення 8.09.2024)
8. Шепеленко С.М. Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2024. Вип. 55. С. 76–86.
 9. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка.
URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf DOI:10.32702/[2307-2105-2022.1.204](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204) (дата звернення 05.10.2024).
 10. Горбенко Н.В. Корпоративна культура сучасного університету: підходи до визначення сутності. Грані : науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах Дн.: ПП «Тремпольцев», 2014. Вип. 8 (112). С. 47-52.
 11. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи: навч.-метод. посібник. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
 12. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів, 2011. 317с.
 13. Теплюк М. А. Поліваріантна цифрова бізнес-система: вплив на корпоративну культуру та поведінку співробітників / Теплюк Марія А., Метьюлкін Віктор В. // Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2024. – Вип. 34. – С. 162–171.
 14. Moore W. E., Mayo E., Whyte W. F. The Human Problems of an Industrial Civilization. American Sociological Review. 1947. Vol. 12, no. 1. P. 123.
URL:<https://doi.org/10.2307/2086504> (дата звернення 05.10.2024).
 15. Pettigrew A. M. On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly. 1979. Vol. 24, no. 4. P. 570.
URL:<https://doi.org/10.2307/2392363> (дата звернення 05.10.2024).

16. Ouchi W. G. Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981, vol. 24, issue 6, 82-83.
17. Mead M. And keep your powder dry an anthropologist looks at America. Journal of educational sociology. 1943. Vol. 16, no. 6. P. 396.
URL: <https://doi.org/10.2307/2261784> (дата звернення 05.10.2024).
18. Edgar H. Schein. Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt. Main New York Campus-Verl. 1995.
19. Deloitte 2024 Human Capital Trends Report.
URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення 9.09.2024).
20. The Rise of Purpose-driven Organizations. McKinsey & Company.
URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how> (дата звернення 9.09.2024).
21. Definition of the term „nine-to-five” in Cambridge Dictionary.
URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/learner-english/nine-to-five#google_vignette (дата звернення 9.09.2024).
22. We want more home work. Mckinsey and Company insight.
URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/we-want-more-home-work> (дата звернення 9.09.2024).
23. Tepliuk, M., Shkoda, T., Kukoba, V., Chebakova, T., & Petrovska, S. (2021). ORGANIZATIONAL CULTURE IN COOPERATION OF BUSINESS AND EDUCATION IN UKRAINE. Scientific Bulletin of National Mining University, (3).
24. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Shkoda, T., Marusina, O., & Tepliuk, M. (2021). Emotional intelligence as the basis for the development of organizational leadership during the Covid period (educational institution case). Emotional intelligence as the basis for the development of organizational leadership during the Covid period (educational institution

- case). Estudios de Economía Aplicada, 39(5), 1-15.
<https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5074>
25. Jim Harter. U.S. Employee Engagement Inches Up Slightly After 11-Year Low. Gallup. URL:<https://www.gallup.com/workplace/647564/employee-engagement-inches-slightly-year-low.aspx> (дата звернення 05.10.2024).
26. Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey and Company report. URL:<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> (дата звернення 05.10.2024).
27. Workplace Mental Health. National Alliance on Mental Illness. URL:<https://naminycmetro.org/workplace-mental-health/> (дата звернення 05.10.2024).
28. About the UN Global Compact. United Nations Global Compact. URL:<https://unglobalcompact.org/about> (дата звернення 10.09.2024).
29. B Corp Certification FAQs. B Corporation. URL:<https://www.bcorporation.net/en-us/faqs/> (дата звернення 10.09.2024).
30. The Business Case for Purpose. Harvard Business Review Analytic Services. URL:https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-the-business-case-for-purpose.pdf (дата звернення 10.09.2024).
31. Now decides next: Moving from potential to performance. Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise Quarter three report. 2024. URL:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/us-state-of-gen-ai-q3.pdf>. (date of access: 10.09.2024).
32. What is the purpose of your purpose. Harvard business review magazine. 2022. URL:<https://hbr.org/2022/03/what-is-the-purpose-of-your-purpose> (date of access: 18.09.2024).

33. Organization Agility. Deloitte.
URL:<https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/services/organization-agility.html> (date of access: 18.09.2024).
34. Які приватні компанії найбільше донатять на ЗСУ та гуманітарні потреби: дослідження. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/yaki-kompaniyi-najbilshe-donatyat-na-zsu> (date of access: 18.09.2024).
35. The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19. URL:<https://news.stanford.edu/stories/2020/03/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19> (date of access: 18.09.2024).
36. 2022 State of remote work. Buffer. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022> (date of access: 18.09.2024).
37. A business imperative’: How Salesforce developed its employee-centric hybrid model. WorkLife. Oliver Pickup. 2022
URL:<https://www.worklife.news/culture/a-business-imperative-how-salesforce-developed-its-employee-centric-hybrid-model/> (date of access: 18.09.2024).
38. Donut platform. URL: <https://www.donut.com> (date of access: 18.09.2024)
39. 5 Flexible Work Strategies – and The Companies Thriving With Them. Buffer. Ann Diab. 2016. URL: <https://buffer.com/resources/flexible-work-strategies/> (date of access: 18.09.2024).
40. Securing Data in Remote Work: Risks, Best Practices, and Strategies. Papaya Global. Rivka Abramson. 2023.
URL:<https://www.papayaglobal.com/blog/securing-payroll-data-in-remote-work/> (date of access: 18.09.2024).
41. What of phishing. Terranova Global.
URL:<https://www.terrnovasecurity.com/solutions/security-awareness-training/what-is-phishing> (date of access: 18.09.2024).
42. The Ultimate Guide to Performance Management: 5-Step Process and Best Practices. HubSpot. Sheryl Green. 2022.

- URL:<https://blog.hubspot.com/marketing/performance-management> (date of access: 18.09.2024).
43. Remote and hybrid work could help heal the planet. Adobe Blog. 2022.
URL:<https://blog.adobe.com/en/publish/2022/11/09/remote-hybrid-work-could-help-heal-planet> (date of access: 18.09.2024).
44. Artificial intelligence and innovation. Deloitte.
URL:<https://www.deloitte.com/global/en/about/story/purpose-values/innovation-gir.html> (date of access: 18.09.2024).
45. Diversity, Equity, and Inclusion. Deloitte.
URL:<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/deloitte-inclusion.html> (date of access: 18.09.2024).
46. Deloitte 2023 Diversity, Equity and Inclusion (DEI) Transparency report. Executive summary.
URL:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-23-dei-tr-diversity-equity-and-inclusion.pdf> (date of access: 18.09.2024).
47. Звіт про вплив «Делойт» в Україні 2021-2022.
URL:<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/global-impact-report/global-report-environmental.html> (date of access: 18.09.2024).
48. Deloitte 2024 CxO Sustainability Report.
URL:<https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/cxo-sustainability-report.html> (date of access: 18.09.2024).
49. WorldClass Initiative. Deloitte.
URL:<https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/articles/WorldClass-initiative.html> (date of access: 18.09.2024).
50. Code of Ethics and Professional Conduct. Deloitte.
URL:<https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/about-deloitte/articles/code-of-ethics.html> (date of access: 18.09.2024).

51. Collaborating for success. Deloitte. 2015.
[URL:https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/energy-resources/Collaborating%20for%20success.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/energy-resources/Collaborating%20for%20success.pdf) (date of access: 18.09.2024).
52. Big 8 Accounting Firms. Management Consulted.
[URL:https://managementconsulted.com/big-8-accounting-firms/](https://managementconsulted.com/big-8-accounting-firms/) (date of access: 18.09.2024).
53. Enron Scandal and Accounting Fraud: What Happened?. Investopedia.Troy Segal. 2024. [URL:https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/](https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/) (date of access: 18.09.2024).
54. Zwrot ws. zakazu audytu dla Deloitte. WSA wstrzymuje decyzję PANA. Bankier.pl.2023. [URL:https://www.bankier.pl/wiadomosc/Zwrot-ws-zakazu-audytu-dla-Deloitte-WSA-wstrzymuje-decyzje-PANA-8636737.html](https://www.bankier.pl/wiadomosc/Zwrot-ws-zakazu-audytu-dla-Deloitte-WSA-wstrzymuje-decyzje-PANA-8636737.html) (date of access: 18.09.2024).
55. Sprawozdanie z przejrzystości działania. Deloitte.
[URL:https://www2.deloitte.com/pl/pl/legal/sprawozdanie-z-przejrzystosci-dzialania.html](https://www2.deloitte.com/pl/pl/legal/sprawozdanie-z-przejrzystosci-dzialania.html) (date of access: 18.09.2024).
56. Number of Deloitte employees worldwide from 2006 to 2023. Statista.
[URL:https://www.statista.com/statistics/269014/number-of-employees-at-deloitte-worldwide/](https://www.statista.com/statistics/269014/number-of-employees-at-deloitte-worldwide/) (date of access: 18.09.2024).
57. Deloitte Wiki. Big4 Accounting Firms.
[URL:https://big4accountingfirms.com/deloitte-wiki/](https://big4accountingfirms.com/deloitte-wiki/) (date of access: 18.09.2024).
58. Number of employees of KPMG worldwide from 2009 to 2023. Statista.
[URL:https://www.statista.com/statistics/484041/number-of-employees-of-kpmg/](https://www.statista.com/statistics/484041/number-of-employees-of-kpmg/) (date of access: 18.09.2024).
59. Number of PwC employees worldwide from 2010 to 2023. Statista.
[URL:https://www.statista.com/statistics/484581/number-of-employees-of-pwc/](https://www.statista.com/statistics/484581/number-of-employees-of-pwc/) (date of access: 18.09.2024).

60. KPMG Wiki. Big4 Accounting Firms.
URL:<https://big4accountingfirms.com/kpmg-wiki/> (date of access: 18.09.2024).
61. EY Wiki. Big4 Accounting Firms.
URL:<https://big4accountingfirms.com/ernst-and-young-wiki/> (date of access: 18.09.2024).
62. Aggregated gross revenue of PwC 2006 to 2023. Statista.
URL:<https://www.statista.com/statistics/189636/aggregated-revenues-of-pwc-since-2006/> (date of access: 18.09.2024).
63. Number of employees of EY worldwide from 2009 to 2023, by region. Statista.
URL:<https://www.statista.com/statistics/189247/number-of-employees-of-ernst-young-by-area/> (date of access: 18.09.2024).
64. Фінансова звітність компанії Deloitte Audyt Sp.z o.o. Sp. k. за 2020-2022 (перегляд можливий за пошуком номеру KRS 0000446833).
URL:https://ekrs.ms.gov.pl/rdf/pd/search_df
Фінансова звітність представлена у форматі XML, для перегляду можна використати сайт https://www.crefo.pl/czytnik_e-sprawozdan.
Звітність мовою оригіналу представлена у додатках А та Б, пояснення та ноти доступні за посиланням на джерело.
65. Ranking Firm Audytorskich. 2023.
URL:https://rankingi.rp.pl/rankingaudytorow/2024/ranking_glowny (date of access: 18.09.2024).
66. Ranking audytorów „Rzeczpospolitej”: Cała wielka czwórka na podium.
URL:<https://www.rp.pl/finanse/art38408531-ranking-audytorow-rzeczpospolitej-cala-wielka-czworka-na-podium> (date of access: 18.09.2024).
67. Rotacja firm audytorskich i biegłych rewidentów. PIBR.
URL:<https://www.pibr.org.pl/pl/pytanie-do-ustawy-70> (date of access: 18.09.2024).

68. Purpose and values. Deloitte.
URL:<https://www.deloitte.com/global/en/about/story/purpose-values.html>
(date of access: 18.09.2024).
69. Global Impact Report. Deloitte. 2023.
URL:<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/about/2024/gx-about-deloitte-global-report-full-version.pdf>
(date of access: 18.09.2024).
70. CIMA qualification. URL:<https://myfuture.cimaglobal.com/the-cima-professional-qualification/> (date of access: 18.09.2024).
71. ACCA qualification. URL:<https://www.accaglobal.com/gb/en.html> (date of access: 18.09.2024).
72. Процедура набуття статусу національного аудитора у Польщі. PIBR.
URL:<https://www.pibr.org.pl/pl/zostan-bieglym> (date of access: 18.09.2024).
73. Ryczałt za pracę zdalną a zaliczka na podatek. Poradnik Przedsiębiorcy.
URL:<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-ryczalt-za-prace-zdalna> (date of access: 18.09.2024).
74. Flexible options. Deloitte.
URL:<https://www.deloitte.com/au/en/careers/deloitte-life/blogs/find-your-career-flex.html> (date of access: 18.09.2024).
75. High Turnover Rate: The curse that cannot be broken in the consulting industry? Audencia. 2024. URL:<https://www.audencia.com/blog/high-turnover-rate-the-curse-that-cannot-be-broken-in-the-consulting-industry>
(date of access: 18.09.2024).
76. The Big 4 Accounting Firms: Striking a Work-Life Balance at PwC, KPMG, EY and Deloitte. Big 4 Interviews. URL:<https://big4interviews.com/big-4-work-life-balance/> (date of access: 18.09.2024).
77. Employee Turnover at Deloitte. Upready.
URL:https://iamupready.com/turnover/company/deloitte_com/ (date of access: 18.09.2024).

78. Why Consultants Quit Their Jobs to Go Independent. Harvard Business review. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/07/why-consultants-quit-their-jobs-to-go-independent> (date of access: 18.09.2024).
79. Burnout is about your workplace, not your people. Harvard business review. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people> (date of access: 18.09.2024).
80. Office temperatures drop across Europe to cut bills and carbon emissions. Independent. 2023. URL: <https://www.independent.co.uk/news/world/europe/europe-office-temperatures-deloitte-climate-b2255270.html> (date of access: 05.10.2024).
81. Why do we work 9 to 5? The history of the eight-hour workday. CNN Business. URL: <https://edition.cnn.com/2023/09/09/success/work-culture-9-to-5-curious-consumer/index.html> (date of access: 05.10.2024).
82. Why The 8-Hour Workday Doesn't Work. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2016/06/07/why-the-8-hour-workday-doesnt-work/> (date of access: 05.10.2024).
83. Everything you need to know about the four-day workweek. Asana. URL: <https://asana.com/resources/4-day-work-week> (date of access: 05.10.2024).
84. People Surveys by Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/za/en/services/consulting/analysis/people-surveys-by-deloitte.html> (date of access: 05.10.2024).
85. Платформа психологічної допомоги betterhelp. URL: <https://www.betterhelp.com> (date of access: 05.10.2024).
86. Платформа психологічної допомоги talkspace. URL: <https://www.talkspace.com> (date of access: 05.10.2024).
87. Платформа психологічної допомоги PsychoMEDIC.pl URL: <https://psychomedic.pl> (date of access: 05.10.2024).

88. Платформа психологічної допомоги Spokój w głowie.
URL: <https://spokojwglowie.pl> (date of access: 05.10.2024).
89. Платформа корпоративного благополуччя Virgin Pulse.
URL: <https://www.virgin.com/virgin—companies/virgin—pulse> (date of access: 05.10.2024).
90. Платформа корпоративного благополуччя Limeade.
URL: <https://www.limeade.com/limeade—webmd—health—services/> (date of access: 05.10.2024).
91. Платформа для корпоративних опитувань Surveymonkey.
URL: <https://www.surveymonkey.com> (date of access: 05.10.2024).
92. Платформа для корпоративних опитувань Qualtrics.
URL: <https://www.qualtrics.com> (date of access: 05.10.2024).
93. Платформа для корпоративних опитувань Officevibe by Workleap. URL: <https://help.officevibe.com/hc/en-us> (date of access: 05.10.2024).
94. 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world. Deloitte.
URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html> (date of access: 05.10.2024).
95. Школа іноземних мов Berlitz. URL: <https://www.berlitz.com/pl—pl>
96. Ile kosztuje wizyta u psychologa prywatnie? StronaZdrowia.
URL: <https://stronazdrowia.pl/ile—kosztuje—wizyta—u—psychologa—prywatnie—cena—za—pierwsze—spotkanie—i—kolejne—konsultacje—koszt—leczenia—dziecka—i—osoby/ar/c14—16462693> (date of access: 05.10.2024).
97. Платформа психологічної допомоги Wellbee. URL: <https://wellbee.pl>
98. Платформа психологічної допомоги Avigon. URL: <https://avigon.pl>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Фінансова звітність Deloitte Sp. z o.o. Sp. k. – Баланс за період 1.01.2023-31.12.2023 рік (період порівняння 01.01.2022-31.12.2022).

Deloitte Audyt sp. z o.o. sp.k.

5270200786

Opis lub nazwa pozycji	2023-01-01 - 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
Aktywa		
Suma aktywów	36655708.81	61510335.9
A. Aktywa trwałe	2278923.99	5093481.61
I. Wartości niematerialne i prawne	0	0
1. Koszty zakończonych prac rozwojowych	0	0
2. Wartość firmy	0	0
3. Inne wartości niematerialne i prawne	0	0
4. Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	0	0
II. Rzeczowe aktywa trwałe	743817.99	1105752.61
1. Środki trwałe	743817.99	1105752.61
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	0	0
b) budynki, lokale, prawa do lokali i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	4515.96	18161.32
c) urządzenia techniczne i maszyny	132418.65	113529.33
d) środki transportu	555658.17	841943.9
e) inne środki trwałe	51225.21	132118.06
2. Środki trwałe w budowie	0	0
3. Zaliczki na środki trwałe w budowie	0	0
III. Należności długoterminowe	0	0
1. Od jednostek powiązanych	0	0
2. Od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
3. Od pozostałych jednostek	0	0
IV. Inwestycje długoterminowe	0	35000
I. Nieruchomości	0	0
2. Wartości niematerialne i prawne	0	0
3. Długoterminowe aktywa finansowe	0	35000
a) w jednostkach powiązanych	0	35000
- udziały lub akcje	0	35000
- inne papiery wartościowe	0	0
- udzielone pożyczki	0	0
- inne długoterminowe aktywa finansowe	0	0
b) w pozostałych jednostkach, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
- udziały lub akcje	0	0
- inne papiery wartościowe	0	0
- udzielone pożyczki	0	0
- inne długoterminowe aktywa finansowe	0	0
c) w pozostałych jednostkach	0	0
- udziały lub akcje	0	0
- inne papiery wartościowe	0	0
- udzielone pożyczki	0	0
- inne długoterminowe aktywa finansowe	0	0
4. Inne inwestycje długoterminowe	0	0

Opis lub nazwa pozycji	2023-01-01 - 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	1535106	3952729
1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	1535106	3952729
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	0	0
B. Aktywa obrotowe	34376784.82	56416854.29
I. Zapasy	0	30078.72
1. Materiały	0	0
2. Półprodukty i produkty w toku	0	0
3. Produkty gotowe	0	0
4. Towary	0	0
5. Zaliczki na dostawy i usługi	0	30078.72
II. Należności krótkoterminowe	28499127.82	41260171.61
1. Należności od jednostek powiązanych	18846731.78	8903090.31
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	14246731.78	8903090.31
- do 12 miesięcy	14246731.78	8903090.31
- powyżej 12 miesięcy	0	0
b) inne	4600000	0
2. Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	0	0
- do 12 miesięcy	0	0
- powyżej 12 miesięcy	0	0
b) inne	0	0
3. Należności od pozostałych jednostek	9652396.04	32357081.3
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	7054219.29	31298163.6
- do 12 miesięcy	7054219.29	31298163.6
- powyżej 12 miesięcy	0	0
b) z tytułu podatków, dotacji, cel, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	2378275.91	31.74
c) inne	219900.84	105885.96
d) dochodzone na drodze sądowej	0	0
III. Inwestycje krótkoterminowe	2242547.26	1099051.2
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	2242547.26	1099051.2
a) w jednostkach powiązanych	0	51902.84
- udziały lub akcje	0	0
- inne papiery wartościowe	0	0
- udzielone pożyczki	0	51902.84
- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0	0
b) w pozostałych jednostkach	0	11132.32
- udziały lub akcje	0	0
- inne papiery wartościowe	0	0
- udzielone pożyczki	0	11132.32
- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0	0
c) Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	2242547.26	1036016.04
- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	2242547.26	1036016.04
- inne środki pieniężne	0	0
- inne aktywa pieniężne	0	0
2. Inne inwestycje krótkoterminowe	0	0

Opis lub nazwa pozycji	2023-01-01 - 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	3635109.74	14027552.76
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	0	0
D. Udziały (akcje) własne	0	0
Pasywa		
Suma pasywów	36655708.81	61510335.9
A. Kapitał (fundusz) własny	526150.72	526581.19
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	174000	179000
II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	37050	37050
- nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)	0	0
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	0	0
- z tytułu aktualizacji wartości godziwej	0	0
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:	258131.24	0
- tworzone zgodnie z umową (statutem) spółki	258131.24	0
- na udziały (akcje) własne	0	0
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	0	0
VI. Zysk (strata) netto	10168001.71	22713773
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	-10111032.23	-22400241.81
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	36129558.09	60980754.71
I. Rezerwy na zobowiązania	5202708.65	8619534
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	639478	4007870
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	4563030.65	4611664
- długoterminowa	262564	259115
- krótkoterminowa	4300466.65	4352549
3. Pozostałe rezerwy	0	0
- długoterminowe	0	0
- krótkoterminowe	0	0
II. Zobowiązania długoterminowe	0	0
1. Wobec jednostek powiązanych	0	0
2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
3. Wobec pozostałych jednostek	0	0
a) kredyty i pożyczki	0	0
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0
c) inne zobowiązania finansowe	0	0
d) zobowiązania wekslowe	0	0
e) inne	0	0
III. Zobowiązania krótkoterminowe	27541691.24	40638857.33
1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	21940546.51	20314658.3
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	16472045.13	15239250.08
- do 12 miesięcy	16472045.13	15239250.08
- powyżej 12 miesięcy	0	0
b) inne	5468501.38	5075408.22
2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0	0
- do 12 miesięcy	0	0

Opis lub nazwa pozycji	2023-01-01 - 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
- powyżej 12 miesięcy	0	0
b) inne	0	0
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	5601144.73	20323945.87
a) kredyty i pożyczki	5534.41	10492687.5
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0
c) inne zobowiązania finansowe	0	0
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	1876549.05	2443976.82
- do 12 miesięcy	1876549.05	2443976.82
- powyżej 12 miesięcy	0	0
e) zaliczki otrzymane na dostawy i usługi	0	0
f) zobowiązania wekslowe	0	0
g) z tytułu podatków, cel, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	3682540.89	7079904.4
h) z tytułu wynagrodzeń	8040.17	117200.48
i) inne	28480.21	190176.67
4. Fundusze specjalne	0	253.16
IV. Rozliczenia międzyokresowe	3385158.2	11722363.38
1. Ujemna wartość firmy	0	0
Rozliczenia umów długoterminowych	2900319.14	11722363.38
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	484839.06	0
- długoterminowe	0	0
- krótkoterminowe	484839.06	0

Таблиця А.2 – Фінансова звітність Deloitte Sp. z o.o. Sp. k. – Звіт про прибутки та збитки за період 1.01.2023-31.12.2023 рік (період порівняння 01.01.2022-31.12.2022).

Rachunek zysków i strat		
Opis lub nazwa pozycji	Kwota na dzień 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	141928831.28	169702422.16
- od jednostek powiązanych	26248465.35	21920054.87
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	141919060.6	169697114.92
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	0	0
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0	0
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	9770.68	5307.24
B. Koszty działalności operacyjnej	136514941.89	141129330.29
I. Amortyzacja	438411.07	441415.02
II. Zużycie materiałów i energii	612334.36	902772.54
III. Usługi obce	57959197.9	56951746.02
IV. Podatki i opłaty, w tym:	767772.63	620857.47
- podatek akcyzowy	0	0
V. Wynagrodzenia	54992240.45	58344688.75
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	13502599.07	14934000.69
- emerytalne	8384657	8292441.74
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	8242386.41	8933849.8
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0	0
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A–B)	5413889.39	28573091.87
D. Pozostałe przychody operacyjne	1037230.91	248406.71

Opis lub nazwa pozycji	2023-01-01 - 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
I. Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	18513.39	193379.98
II. Dotacje	0	0
III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0	0
IV. Inne przychody operacyjne	1018717.52	55026.73
E. Pozostałe koszty operacyjne	516452.28	30981.15
I. Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0	0
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0	0
III. Inne koszty operacyjne	516452.28	30981.15
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D–E)	5934668.02	28790517.43
G. Przychody finansowe	7286571.15	347154.56
I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	2683750.53	254.98
a) Od jednostek powiązanych, w tym:	2683750.53	254.98
- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	2683750.53	254.98
b) Od jednostek pozostałych, w tym:	0	0
- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
II. Odsetki, w tym:	37820.62	2919.99
- od jednostek powiązanych	3697.85	2192.16
III. Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	4565000	0
- w jednostkach powiązanych	4565000	0
IV. Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0	343979.59
V. Inne	0	0
H. Koszty finansowe	798881.46	830508.99
I. Odsetki, w tym:	766119.99	830028.12
- dla jednostek powiązanych	393093.16	79363.47
II. Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0	0
- w jednostkach powiązanych	0	0
III. Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0	0
IV. Inne	32761.47	480.87
I. Zysk (strata) brutto (F+G–H)	12422357.71	28307163
J. Podatek dochodowy	2254356	5593390
- część bieżąca	3204925	4395288
- część odroczone	-950569	1198102
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0	0
L. Zysk (strata) netto (I–J–K)	10168001.71	22713773

Таблиця А.3 – Фінансова звітність Deloitte Sp. z o.o. Sp. k. – Звіт про зміни в капіталі за період 1.01.2023-31.12.2023 рік (період порівняння 01.01.2022-31.12.2022).

Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym:		
Opis lub nazwa pozycji	Kwota na dzień 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
I. Kapitał (fundusz) własny na początek okresu (BO)	529581.19	6179908.89
– zmiany przyjętych zasad (polityki) rachunkowości	0	0
– korekty błędów	0	0
IA. Kapitał (fundusz) własny na początek okresu (BO), po korektach	529581.19	6179908.89
1. Kapitał (fundusz) podstawowy na początek okresu	179000	171000
1. Zmiany kapitału (funduszu) podstawowego	-5000	8000
a) zwiększenie (z tytułu)	0	8000
– wydania udziałów (emisji akcji)	0	0

Opis lub nazwa pozycji	2023-01-01 - 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
nabycie udziałów wspólnika	0	8000
b) zmniejszenie (z tytułu)	5000	0
– umorzenia udziałów (akcji)	0	0
na skutek podziału	0	0
wyjście wspólnika	5000	0
2. Kapitał (fundusz) podstawowy na koniec okresu	174000	179000
2. Kapitał (fundusz) zapasowy na początek okresu	37050	37050
1. Zmiany kapitału (funduszu) zapasowego	0	0
a) zwiększenie (z tytułu)	0	0
– emisji akcji powyżej wartości nominalnej	0	0
– podziału zysku (ustawowo)	0	0
– podziału zysku (ponad wymaganą ustawowo minimalną wartość)	0	0
z podziału przez wydzielenie	0	0
b) zmniejszenie (z tytułu)	0	0
– pokrycia straty	0	0
na skutek podziału	0	0
2. Stan kapitału (funduszu) zapasowego na koniec okresu	37050	37050
3. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny na początek okresu – zmiany przyjętych zasad (polityki) rachunkowości	0	0
1. Zmiany kapitału (funduszu) z aktualizacji wyceny	0	0
a) zwiększenie (z tytułu)	0	0
b) zmniejszenie (z tytułu)	0	0
– zbycia środków trwałych	0	0
2. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny na koniec okresu	0	0
4. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe na początek okresu	0	0
1. Zmiany pozostałych kapitałów (funduszy) rezerwowych	258131.24	0
a) zwiększenie (z tytułu)	258131.24	0
– utworzenie kapitału rezerwowego zgodnie ze statutem Spółki	258131.24	0
b) zmniejszenie (z tytułu)	0	0
2. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe na koniec okresu	258131.24	0
5. Zysk (strata) z lat ubiegłych na początek okresu	313531.19	5971858.89
1. Zysk z lat ubiegłych na początek okresu	313531.19	5971858.89
– zmiany przyjętych zasad (polityki) rachunkowości	0	0
– korekty błędów	0	0
2. Zysk z lat ubiegłych na początek okresu, po korektach	313531.19	5971858.89
a) zwiększenie (z tytułu)	0	0
– podziału zysku z lat ubiegłych	0	0
b) zmniejszenie (z tytułu)	313531.19	5971858.89
podział wyniku	313531.19	5971858.89
3. Zysk z lat ubiegłych na koniec okresu	0	0
4. Strata z lat ubiegłych na początek okresu	0	0
– zmiany przyjętych zasad (polityki) rachunkowości	0	0
– korekty błędów	0	0
5. Strata z lat ubiegłych na początek okresu, po korektach	0	0
a) zwiększenie (z tytułu)	0	0
– przeniesienia straty z lat ubiegłych do pokrycia	0	0

Opis lub nazwa pozycji	2023-01-01 - 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
b) zmniejszenie (z tytułu)	0	0
6. Strata z lat ubiegłych na koniec okresu	0	0
7. Zysk (strata) z lat ubiegłych na koniec okresu	0	0
6. Wynik netto	56969.48	313531.19
a) zysk netto	10168001.71	22713773
b) strata netto	0	0
c) odpisy z zysku	-10111032.23	-22400241.81
II. Kapitał (fundusz) własny na koniec okresu (BZ)	526150.72	529581.19
III. Kapitał (fundusz) własny, po uwzględnieniu proponowanego podziału zysku (pokrycia straty)	211050	216050

Таблиця А.4 – Фінансова звітність Deloitte Sp. z o.o. Sp. k. – Звіт про грошові потоки за період 1.01.2023-31.12.2023 рік (період порівняння 01.01.2022-31.12.2022).

Rachunek przepływów pieniężnych		
Opis lub nazwa pozycji	Kwota na dzień 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
i) Zysk (strata) netto	10168001.71	22713773
II. Korekty razem	9320401.71	798978.62
1. Amortyzacja	438411.07	441415.02
2. Zyski (straty) z tytułu różnic kursowych	-381.83	-345.31
3. Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	-1943165.98	806084.59
4. Zysk (strata) z działalności inwestycyjnej	-18513.39	-193379.98
5. Zmiana stanu rezerw	-3416825.35	1272077
6. Zmiana stanu zapasów	30078.72	179778.28
7. Zmiana stanu należności	12761043.79	-14594141.94
8. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów	-3003106.16	7730848.46
9. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych	4472860.84	5156642.5
10. Inne korekty	0	0
III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I+II)	19488403.42	23512751.62
i) Wpływy	2973501.06	1053114.66
1. Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	193618.21	293201.57
2. Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	0	0
3. Z aktywów finansowych, w tym:	2779882.85	913.09
a) w jednostkach powiązanych	2768750.53	913.09
dywidendy	2683750.53	254.98
odsetki	0	658.11
zwrot pożyczek	0	0
zbycie aktywów finansowych	0	0
b) w pozostałych jednostkach	11132.32	0
- zbycie aktywów finansowych	0	0
- dywidendy i udziały w zyskach	0	0
- spłata udzielonych pożyczek długoterminowych	11132.32	0
- odsetki	0	0
- inne wpływy z aktywów finansowych	0	0
4. Inne wpływy inwestycyjne	0	759000
II. Wydatki	251581.27	878705.12

Opis lub nazwa pozycji	2023-01-01 - 2023-12-31	Poprzedni rok obrotowy
1. Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	251581.27	808705.12
2. Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	0	0
3. Na aktywa finansowe, w tym:	0	0
a) w jednostkach powiązanych	0	0
b) w pozostałych jednostkach	0	0
- nabycie aktywów finansowych	0	0
- udzielone pożyczki długoterminowe	0	0
4. Inne wydatki inwestycyjne	0	70000
III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (I-II)	2721919.79	174409.54
i) Wpływy	0	15539128.54
1. Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału	0	8000
Odsetki	0	0
2. Kredyty i pożyczki	0	15531128.54
od jednostek powiązanych	0	5000000
3. Emisja dłużnych papierów wartościowych	0	0
4. Inne wpływy finansowe	0	0
II. Wydatki	21004173.82	40137137.87
1. Nabycie udziałów (akcji) własnych	5000	0
2. Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli	10166432.18	28409100.7
3. Inne, niż wypłaty na rzecz właścicieli, wydatki z tytułu podziału zysku	0	0
4. Spłaty kredytów i pożyczek	10487153.09	10998430.47
5. Wykup dłużnych papierów wartościowych	0	0
6. Z tytułu innych zobowiązań finansowych	0	0
7. Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego	0	0
8. Odsetki	345588.55	729606.7
9. Inne wydatki finansowe	0	0
III. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (I-II)	-21004173.82	-24598009.33
D. Przepływy pieniężne netto razem (A.III+B.III+C.III)	1206149.39	-910848.17
E. Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych, w tym:	1206531.22	-910502.86
- zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych	381.83	345.31
F. Środki pieniężne na początek okresu	1035892.17	1946740.34
G. Środki pieniężne na koniec okresu (F±D), w tym:	2242041.56	1035892.17
- o ograniczonej możliwości dysponowania	134639.54	281596.94

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Фінансова звітність Deloitte Sp. z o.o. Sp. k. – Баланс за період 1.01.2021-31.12.2021 рік (період порівняння 01.01.2020-31.12.2020).

Deloitte Audit sp. z o.o. sp.k.

5270200786

Opis lub nazwa pozycji	2021-01-01 - 20 21-12-31	Poprzedni rok obrotowy
Aktywa		
Suma aktywów	52783877.28	57567888.78
A. Aktywa trwałe	5296917.1	6305043.66
I. Wartości niematerialne i prawne	0	0
1. Koszty zakończonych prac rozwojowych	0	0
2. Wartość firmy	0	0
3. Inne wartości niematerialne i prawne	0	0
4. Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	0	0
II. Rzeczowe aktywa trwałe	838284.1	1574814.06
1. Środki trwałe	838284.1	1574814.06
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	0	0
b) budynki, lokale, prawa do lokali i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	34215.48	50751.39
c) urządzenia techniczne i maszyny	204276.49	111827.09
d) środki transportu	358979.86	1094252.41
e) inne środki trwałe	240812.27	317983.17
2. Środki trwałe w budowie	0	0
3. Zaliczki na środki trwałe w budowie	0	0
III. Należności długoterminowe	0	0
1. Od jednostek powiązanych	0	0
2. Od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
3. Od pozostałych jednostek	0	0
IV. Inwestycje długoterminowe	35000	4730229.6
1. Nieruchomości	0	0
2. Wartości niematerialne i prawne	0	0
3. Długoterminowe aktywa finansowe	35000	4730229.6
a) w jednostkach powiązanych	35000	4730229.6
- udziały lub akcje	35000	4730229.6
- inne papiery wartościowe	0	0
- udzielenie pożyczki	0	0
- inne długoterminowe aktywa finansowe	0	0
b) w pozostałych jednostkach, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
- udziały lub akcje	0	0
- inne papiery wartościowe	0	0
- udzielenie pożyczki	0	0
- inne długoterminowe aktywa finansowe	0	0
c) w pozostałych jednostkach	0	0
- udziały lub akcje	0	0
- inne papiery wartościowe	0	0
- udzielenie pożyczki	0	0
- inne długoterminowe aktywa finansowe	0	0
4. Inne inwestycje długoterminowe	0	0

Opis lub nazwa pozycji	2021-01-01 - 20 21-12-31	Poprzedni rok obrotowy
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	4423633	0
1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	4423633	0
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	0	0
B. Aktywa obrotowe	47486960.18	51262845.12
I. Zapasy	209857	26843.98
1. Materiały	0	0
2. Półprodukty i produkty w toku	0	0
3. Produkty gotowe	0	0
4. Towary	0	0
5. Zaliczki na dostawy i usługi	209857	26843.98
II. Należności krótkoterminowe	26666029.67	32863001.26
1. Należności od jednostek powiązanych	1585817.16	7476445.39
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	1585817.16	6776445.39
- do 12 miesięcy	1585817.16	6776445.39
- powyżej 12 miesięcy	0	0
b) inne	0	700000
2. Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	0	0
- do 12 miesięcy	0	0
- powyżej 12 miesięcy	0	0
b) inne	0	0
3. Należności od pozostałych jednostek	25080212.51	25386555.87
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	24919989.62	25306268.73
- do 12 miesięcy	24919989.62	25306268.73
- powyżej 12 miesięcy	0	0
b) z tytułu podatków, dotacji, cel. ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	0	27
c) inne	160222.89	80260.14
d) dochodzone na drodze sądowej	0	0
III. Inwestycje krótkoterminowe	2696581.57	4313051.74
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	2696581.57	4313051.74
a) w jednostkach powiązanych	750062.67	2783083.23
- udziały lub akcje	0	0
- inne papiery wartościowe	0	0
- udzielenie pożyczki	750062.67	2783083.23
- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0	0
b) w pozostałych jednostkach	0	0
- udziały lub akcje	0	0
- inne papiery wartościowe	0	0
- udzielenie pożyczki	0	0
- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0	0
c) Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	1946518.9	1529968.51
- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	1946518.9	1529968.51
- inne środki pieniężne	0	0
- inne aktywa pieniężne	0	0
2. Inne inwestycje krótkoterminowe	0	0

Opis lub nazwa pozycji	2021-01-01 - 20 21-12-31	Poprzedni rok obrotowy
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	17914491.94	14059948.14
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	0	0
D. Udziały (akcje) własne	0	0
Pasywa		
Suma pasywów	52783877.28	57567888.78
A. Kapitał (fundusz) własny	6179908.89	3506615.99
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	171000	171000
II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	37050	37050
- nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)	0	0
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	0	0
- z tytułu aktualizacji wartości godziwej	0	0
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:	0	0
- tworzone zgodnie z umową (statutem) spółki	0	0
- na udziały (akcje) własne	0	0
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	0	0
VI. Zysk (strata) netto	22763415.01	34354966.66
-Zysk (strata) netto za okres 01-04-2021	18017375.71	0
-Zysk (strata) netto za okres 05-12-2021	4746039.3	0
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	-16791556.12	-31056400.67
-Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego za okres 01-04-2021	-12078959.52	0
-Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego za okres 05-12-2021	-4712596.6	0
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	46603968.39	54061272.79
I. Rezerwy na zobowiązania	7347457	3639497
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	3280672	0
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	4059594	3632306
- długoterminowa	222120	178185
- krótkoterminowa	3837474	3454121
3. Pozostałe rezerwy	7191	7191
- długoterminowe	0	0
- krótkoterminowe	7191	7191
II. Zobowiązania długoterminowe	0	0
1. Wobec jednostek powiązanych	0	0
2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
3. Wobec pozostałych jednostek	0	0
a) kredyty i pożyczki	0	0
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0
c) inne zobowiązania finansowe	0	0
d) zobowiązania wekslowe	0	0
e) inne	0	0
III. Zobowiązania krótkoterminowe	28332947.33	36947336.55
1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	18399560.65	19288586.2
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	8101206.05	13912832.21
- do 12 miesięcy	8101206.05	13912832.21
- powyżej 12 miesięcy	0	0
b) inne	10298354.6	5375753.99

Opis lub nazwa pozycji	2021-01-01 - 20 21-12-31	Poprzedni rok obrotowy
2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0	0
- do 12 miesięcy	0	0
- powyżej 12 miesięcy	0	0
b) inne	0	0
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	9337137.84	17261151.04
a) kredyty i pożyczki	694679.58	4781096.48
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0
c) inne zobowiązania finansowe	0	0
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	2505529.33	1388818.32
- do 12 miesięcy	2505529.33	1388818.32
- powyżej 12 miesięcy	0	0
e) zaliczki otrzymane na dostawy i usługi	0	0
f) zobowiązania wekslowe	0	0
g) z tytułu podatków, cel. ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	5085148.02	3325172.14
h) z tytułu wynagrodzeń	159644.41	114691.29
i) inne	892136.5	7651372.81
4. Fundusze specjalne	596248.84	397599.31
IV. Rozliczenia międzyokresowe	10923564.06	13474439.24
1. Ujemna wartość firmy	0	0
Rozliczenia umów długoterminowych	10857414.06	13381459.97
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	66150	92979.27
- długoterminowe	0	0
- krótkoterminowe	66150	92979.27

Таблиця Б.2 – Фінансова звітність Deloitte Sp. z o.o. Sp. k. – Звіт про прибутки та збитки за період 1.01.2021-31.12.2021 рік (період порівняння 01.01.2020-31.12.2020).

Rachunek zysków i strat		
Opis lub nazwa pozycji	Kwota na dzień 2021-12-31	Poprzedni rok obrotowy
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	158020197.85	153158859.84
- od jednostek powiązanych	14277206.38	12016660.05
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	158016115.79	153152570.92
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	0	0
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0	0
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	4082.06	6288.92
B. Koszty działalności operacyjnej	128525993.61	118505863.16
I. Amortyzacja	443771.62	797373.68
II. Zużycie materiałów i energii	866547.13	1177687.99
III. Usługi obce	57648447.21	51555799.04
IV. Podatki i opłaty, w tym:	684946.45	618211.78
- podatek akcyzowy	0	0
V. Wynagrodzenia	51480814.07	46206219.7
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	10857022.2	9974055.78
- emerytalne	7292293.62	6813076.24
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	6544444.93	8176515.19
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0	0
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A–B)	29494204.24	34652996.68
D. Pozostałe przychody operacyjne	353818.55	461710.98
I. Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	21966.5	192660.78
II. Dotacje	0	0
III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0	0
IV. Inne przychody operacyjne	331852.05	269050.2
E. Pozostałe koszty operacyjne	396101.02	373115.14
I. Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0	0
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	222967.96	350079.71
III. Inne koszty operacyjne	173133.06	23035.43
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D–E)	29451921.77	34741592.52
G. Przychody finansowe	248459.82	1859746.04
I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0	1407966.02
a) Od jednostek powiązanych, w tym:	0	1407966.02
- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
b) Od jednostek pozostałych, w tym:	0	0
- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0
II. Odsetki, w tym:	60037.68	451780.02
- od jednostek powiązanych	60037.68	451098.17
III. Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0	0
- w jednostkach powiązanych	0	0
IV. Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0	0
V. Inne	188422.14	0
H. Koszty finansowe	4775456.58	2246371.9
I. Odsetki, w tym:	83726.98	372895.89
- dla jednostek powiązanych	7865.15	149703.35
II. Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	4691729.6	0
- w jednostkach powiązanych	4691729.6	0
III. Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0	0
IV. Inne	0	1873476.01
I. Zysk (strata) brutto (F+G–H)	24924925.01	34354966.66
J. Podatek dochodowy	2161510	0
- część bieżąca	3304471	0
- część odroczone	-1142961	0
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0	0
L. Zysk (strata) netto (I–J–K)	22763415.01	34354966.66

Таблиця Б.3 – Фінансова звітність Deloitte Sp. z o.o. Sp. k. – Звіт про зміни в капіталі за період 1.01.2021-31.12.2021 рік (період порівняння 01.01.2020-31.12.2020).

Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym:

Opis lub nazwa pozycji	Kwota na dzień 2021-12-31	Poprzedni rok obrotowy
I. Kapitał (fundusz) własny na początek okresu (B0)	3506615.99	7802740.99
– zmiany przyjętych zasad (polityki) rachunkowości	0	0
– korekty błędów	0	0
IA. Kapitał (fundusz) własny na początek okresu (B0), po korektach	3506615.98	201550

Opis lub nazwa pozycji	2021-01-01 - 2021-12-31	Poprzedni rok obrotowy
1. Kapitał (fundusz) podstawowy na początek okresu	171000	164500
1. Zmiany kapitału (funduszu) podstawowego	0	6500
a) zwiększenie (z tytułu)	0	6500
– wydania udziałów (emisji akcji)	0	6500
nabycie udziałów wspólnika	0	0
b) zmniejszenie (z tytułu)	0	0
– umorzenia udziałów (akcji)	0	0
na skutek podziału	0	0
wyjście wspólnika	0	0
2. Kapitał (fundusz) podstawowy na koniec okresu	171000	171000
2. Kapitał (fundusz) zapasowy na początek okresu	37050	37050
1. Zmiany kapitału (funduszu) zapasowego	0	0
a) zwiększenie (z tytułu)	0	0
– emisji akcji powyżej wartości nominalnej	0	0
– podziału zysku (ustawowo)	0	0
– podziału zysku (ponad wymaganą ustawowo minimalną wartość)	0	0
z podziału przez wydzielenie	0	0
b) zmniejszenie (z tytułu)	0	0
– pokrycia straty	0	0
na skutek podziału	0	0
2. Stan kapitału (funduszu) zapasowego na koniec okresu	37050	37050
3. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny na początek okresu – zmiany przyjętych zasad (polityki) rachunkowości	0	0
1. Zmiany kapitału (funduszu) z aktualizacji wyceny	0	0
a) zwiększenie (z tytułu)	0	0
b) zmniejszenie (z tytułu)	0	0
– zbycia środków trwałych	0	0
2. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny na koniec okresu	0	0
4. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe na początek okresu	0	0
1. Zmiany pozostałych kapitałów (funduszy) rezerwowych	0	0
a) zwiększenie (z tytułu)	0	0
b) zmniejszenie (z tytułu)	0	0
2. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe na koniec okresu	0	0
5. Zysk (strata) z lat ubiegłych na początek okresu	3298565.98	0
1. Zysk z lat ubiegłych na początek okresu	3298565.98	0
– zmiany przyjętych zasad (polityki) rachunkowości	0	0
– korekty błędów	0	0
2. Zysk z lat ubiegłych na początek okresu, po korektach	3298565.98	0
a) zwiększenie (z tytułu)	0	0
– podziału zysku z lat ubiegłych	0	0
b) zmniejszenie (z tytułu)	3298565.98	0
podział wyniku	3298565.98	0
3. Zysk z lat ubiegłych na koniec okresu	0	0
4. Strata z lat ubiegłych na początek okresu	0	0
– zmiany przyjętych zasad (polityki) rachunkowości	0	0
– korekty błędów	0	0

Opis lub nazwa pozycji	2021-01-01 - 2021-12-31	Poprzedni rok obrotowy
5. Strata z lat ubiegłych na początek okresu, po korektach	0	0
a) zwiększenie (z tytułu)	0	0
– przeniesienia straty z lat ubiegłych do pokrycia	0	0
b) zmniejszenie (z tytułu)	0	0
6. Strata z lat ubiegłych na koniec okresu	0	0
7. Zysk (strata) z lat ubiegłych na koniec okresu	0	0
6. Wynik netto	5971858.89	3298565.99
a) zysk netto	22763415.01	34354966.66
b) strata netto	0	0
c) odpisy z zysku	-16791556.12	-31056400.67
II. Kapitał (fundusz) własny na koniec okresu (BZ)	6179908.89	3506615.99
III. Kapitał (fundusz) własny, po uwzględnieniu proponowanego podziału zysku (pokrycia straty)	208050	208050

Таблиця Б.4 – Фінансова звітність Deloitte Sp. z o.o. Sp. k. – Звіт про грошові потоки за період 1.01.2021-31.12.2021 рік (період порівняння 01.01.2020-31.12.2020).

Rachunek przepływów pieniężnych		
Opis lub nazwa pozycji	Kwota na dzień 2 021-12-31	Poprzedni rok obrotowy
i) Zysk (strata) netto	22763415.01	34354966.66
II. Korekty razem	-5677601.33	14476525.9
1. Amortyzacja	443771.62	797373.68
2. Zyski (straty) z tytułu różnic kursowych	-284516.92	1594428.32
3. Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	51087.21	-1659928.16
4. Zysk (strata) z działalności inwestycyjnej	4669763.1	-192660.78
5. Zmiana stanu rezerw	3707960	263664.91
6. Zmiana stanu zapasów	-183013.02	528389.8
7. Zmiana stanu należności	6196971.59	2858498.13
8. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów	-9450572.93	7294139.61
9. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych	-10829051.98	2992620.39
10. Inne korekty	0	0
III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I±II)	17085813.68	48831492.56
i) Wpływy	3457746.8	13384994.17
1. Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	611188.83	391994.17
2. Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	0	0
3. Z aktywów finansowych, w tym:	82557.97	0
a) w jednostkach powiązanych	82557.97	0
od Deloitte PP Sp. z o.o.	0	0
od Deloitte Consulting S.A.	0	0
od Deloitte Advisory Sp. z o.o.	0	0
od Deloitte Doradztwo Podatkowe	0	0
zbycie aktywów finansowych	0	0
b) w pozostałych jednostkach	0	0
– zbycie aktywów finansowych	0	0
– dywidendy i udziały w zyskach	0	0
– spłata udzielonych pożyczek długoterminowych	0	0

Opis lub nazwa pozycji	2021-01-01 - 20 21-12-31	Poprzedni rok obrotowy
– odsetki	0	0
– inne wpływy z aktywów finansowych	0	0
4. Inne wpływy inwestycyjne	2764000	12993000
II. Wydatki	1076680.38	523247.3
1. Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	296463.99	488247.3
2. Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	0	0
3. Na aktywa finansowe, w tym:	0	35000
a) w jednostkach powiązanych	0	35000
do Deloitte PP Sp. z o.o.	0	0
do Deloitte Doradztwo Podatkowe	0	0
b) w pozostałych jednostkach	0	0
– nabycie aktywów finansowych	0	0
– udzielone pożyczki długoterminowe	0	0
4. Inne wydatki inwestycyjne	780216.39	0
III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (I–II)	2381066.42	12861746.87
i) Wpływy	10281320.14	934640.16
1. Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału	8700	6500
Odsetki	0	0
2. Kredyty i pożyczki	10272620.14	928140.16
od jednostek powiązanych	10259820	0
3. Emisja dłużnych papierów wartościowych	0	0
4. Inne wpływy finansowe	0	0
II. Wydatki	29296521.35	64358744.34
1. Nabycie udziałów (akcji) własnych	8700	0
2. Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli	20053122.11	38657591.66
3. Inne, niż wypłaty na rzecz właścicieli, wydatki z tytułu podziału zysku	0	0
4. Spłaty kredytów i pożyczek	8689517.04	25651720
5. Wykup dłużnych papierów wartościowych	0	0
6. Z tytułu innych zobowiązań finansowych	0	0
7. Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego	0	0
8. Odsetki	545182.2	49432.68
9. Inne wydatki finansowe	0	0
III. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (I–II)	-19015201.21	-63424104.18
D. Przepływy pieniężne netto razem (A.III±B.III±C.III)	451678.89	-1730864.75
E. Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych, w tym:	416550.39	586518.94
– zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych	-35128.5	34907.06
F. Środki pieniężne na początek okresu	1495061.45	943449.57
G. Środki pieniężne na koniec okresu (F±D), w tym:	1946740.34	1529968.51
– o ograniczonej możliwości dysponowania	517800.44	1095053



Звіт подібності

метадані

Заголовок

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Автор

Науковий керівник / Експерт

Гуцалюк Є.А.**Теплюк М.А.**

підрозділ

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		94
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		19

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

1.76%

1.76%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0.54%

0.54%

КП 2

22418

Кількість слів

1.14%

1.14%

КЦ

172400

Кількість символів

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ПРОТОКОЛ
аналізу науковим керівником звіту про запозичення в тексті
кваліфікаційної магістерської роботи

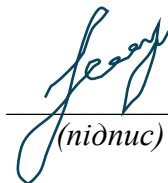
Студента: ГУЦАЛЮК ЄЛИЗАВЕТИ АНАТОЛІЙВНИ
На тему: ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА
Науковий керівник: Теплюк Марія Анатоліївна
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Бізнес-економіка»
Коефіцієнт подібності: 1.76%

За результатами ознайомлення з повним звітом про запозичення, який згенерований системою виявлення і запобігання плагіату StrikePlagiarism.com, констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: робота виконана самостійно і допускається до захисту

“18 ”листопада 2024 р.


(підпис)

Марія ТЕПЛЮК
(прізвище, ініціали)

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Гуцалюк Єлизавети Анатоліївни

ОПП «Бізнес-економіка»
на 2022-2023 рр.

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у II Міжнародній міждисциплінарній науково-практичній конференції «ВІДКРИТА НАУКА УКРАЇНИ: ВІЗІЙНИЙ ДИСКУРС В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»	«27-29» вересня 2023 р.	Сертифікат учасника. Гуцалюк Є. А. Вплив віддаленої зайнятості на корпоративну культуру. Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану: матеріали II Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (27-29 вересня 2023 р.) м. Ужгород – С. зб. тез доп. учасників I Всеукр. студент. науково-практ. конф., «21-22 березня 2023 р. м. Київ – С. 62-64

08.09.2023



Наковий керівник
Марія ТЕПЛЮК

Гуцалюк Єлизавета Анатоліївна

«Бізнес-економіка», 6 курс

ДВНЗ «Київський Національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана»

м. Київ

Науковий керівник – к.еон.н., доц. кафедри бізнес-економіки та
підприємництва Київського Національного економічного університету імені
Вадима Гетьмана Теплюк Марія Анатоліївна
e-mail: gutsalyukeliza@gmail.com

ВПЛИВ ВІДДАЛЕНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ

***Ключові слова:* корпоративна культура, віддалена зайнятість, постпандемічне відновлення економіки, управління персоналом, комунікація, гібридні моделі праці.**

Заважаючи на пандемію COVID-19 економічне співтовариство було змушене боротися з багатьма новими викликами, серед яких вплив віддаленої зайнятості, її різних форматів, на корпоративну культуру. Феномен корпоративної культури пов'язаний з посиленою увагою до духовної культури людства, оскільки складові корпоративної культури часто є подібними до релігії і традицій, водночас стосуються чогось більш конвенційного, як бізнес. Це є надзвичайно актуальним у нас час, коли питання корпоративної культури лишається у зоні ризику через гібридні моделі праці у зв'язку з постпандемічним відновленням економіки.

Корпоративна культура – здебільшого є невидимою частиною організації, але це не применшує її впливу на поведінку співробітників, водночас ускладнює аналіз і можливості управління. До факторів внутрішнього середовища, які мають вплив на корпоративну культуру можна віднести:

- внутрішній стан підприємства;
- психологічну готовність персоналу та керівництва до змін;

- прийняту на підприємстві систему менеджменту;
- традиції підприємства;
- історію розвитку підприємства [1].

Корпоративна культура суттєвим чином впливає не тільки на процес управління персоналом, а й на роботу всього підприємства. Тому чим вищий рівень корпоративної культури, тим менше співробітникам потрібні чіткі норми діяльності, інструкції, вказівки, детальні плани та детальні інструкції. Крім того, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище авторитет і конкурентоспроможність компанії. [2]. Корпоративна культура повністю пояснює складові корпоративного управління: стратегію, цілі, позиціонування на ринку, умови продуктивності праці, якість продукції, відносини зі споживачами та конкурентами тощо. Сутність корпоративної культури в системі корпоративного управління визначається як загальнолюдські цінності, поєднання людських інтересів і корпоративних інтересів, актуальних вимог ринку до корпоративного управління і вимог талантів [3].

Вплив віддаленої зайнятості на корпоративну культуру компанії може бути значним і варіюється в залежності від багатьох факторів. Віддалена робота суттєво зменшує особисте спілкування між співробітниками і керівництвом, що значним чином впливає на рівень взаєморозуміння та відчуття залученості у командах. Окрім того, керівництву компаній доводиться адаптувати методи управління зважаючи на те, що особистісний контакт з підлеглими ускладнений в умовах віддаленої зайнятості. Це може включати в себе більші акценти на результативності та необхідність ефективнішої комунікації через віртуальні канали. Водночас, для успішного впровадження віддаленої роботи важливо створити культуру довіри, де співробітники відчують, що їм довіряють і надають свободу у виконанні завдань. Якщо компанія надмірно контролює віддалених співробітників, це може створити негативний вплив на корпоративну культуру. Економіка будь-якої країни в часи пандемії завдала неабиякої шкоди, проте більшості компаній вдалось втриматися на плаву завдяки гнучкості та готовності до змін.

Отже, компаніям, в умовах віддаленої зайнятості варто розроблювати відповідні інструменти і політики, які сприятимуть підтримці корпоративної культури. Це може включати в себе інструменти для спільної роботи, тренінги та інші ресурси. Розробка таких інструментів та політик є перспективною для подальших досліджень праці.

Список використаних джерел

1. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.
2. Бондар Ю.А., Мірошніченко З.А. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. Підсумки розвитку наукової свідомості: 2019 : матеріали практ. конф., 22 груд. 2019 р. Сеул (Південна Корея). С. 27-29.
3. Corporate Learning in the Context of Corporate Culture. 2021. URL: https://www.management.com.ua/forum_common/read.php?f=4&i=816&t=816

З матеріалів II Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції «ВІДКРИТА НАУКА УКРАЇНИ: ВІЗІЙНИЙ ДИСКУРС В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ» 27-29 вересня, 2023 м. Ужгород Укра

Гуцалюк Єлизавета Анатоліївна, студентка, «Бізнес-економіка», 6 курс
Науковий керівник – Теплюк Марія Анатоліївна, к.еко.н., доц. кафедри
бізнес-економіки та підприємництва
ДВНЗ «Київський Національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна
e-mail: gutsalyukeliza@gmail.com

ВПЛИВ ВІДДАЛЕНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ

Ключові слова: корпоративна культура, відалена зайнятість, постпандемічне відновлення економіки, управління персоналом, комунікація, гібридні моделі праці.

Заважаючи на пандемію COVID-19 економічне співтовариство було змушене боротися з багатьма новими викликами, серед яких вплив віддаленої зайнятості, її різних форматів, на корпоративну культуру. Феномен корпоративної культури пов'язаний з посиленою увагою до духовної культури людства, оскільки складові корпоративної культури часто є подібними до релігії і традицій, водночас стосуються чогось більш конвенційного, як бізнес. Це є надзвичайно актуальним у нас час, коли питання корпоративної культури лишається у зоні ризику через гібридні моделі праці у зв'язку з постпандемічним відновленням економіки.

Корпоративна культура – здебільшого є невидимою частиною організації, але це не применшує її впливу на поведінку співробітників, водночас ускладнює аналіз і можливості управління. До факторів внутрішнього середовища, які мають вплив на корпоративну культуру можна віднести:

- внутрішній стан підприємства;
- психологічну готовність персоналу та керівництва до змін;
- прийняту на підприємстві систему менеджменту;
- традиції підприємства;
- історію розвитку підприємства [1].

Корпоративна культура суттєвим чином впливає не тільки на процес управління персоналом, а й на роботу всього підприємства. Тому чим вищий

62

рівень корпоративної культури, тим менше співробітникам потрібні чіткі норми діяльності, інструкції, вказівки, детальні плани та детальні інструкції. Крім того, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище авторитет і конкурентоспроможність компанії. [2]. Корпоративна культура повністю пояснює складові корпоративного управління: стратегію, цілі, позиціонування на ринку, умови продуктивності праці, якість продукції, відносини зі споживачами та конкурентами тощо. Сутність корпоративної культури в системі корпоративного управління визначається як загальнолюдські цінності, поєднання людських інтересів і корпоративних інтересів, актуальних вимог ринку до корпоративного управління і вимог талантів [3].

Вплив віддаленої зайнятості на корпоративну культуру компанії може бути значним і варіюється в залежності від багатьох факторів. Віддалена робота суттєво зменшує особисте спілкування між співробітниками і керівництвом, що значним чином впливає на рівень взаєморозуміння та відчуття залученості у командах. Окрім того, керівництву компаній доводиться адаптувати методи управління зважаючи на те, що особистісний контакт з підлеглими ускладнений в умовах віддаленої зайнятості. Це може включати в себе більші акценти на результативності та необхідність ефективнішої комунікації через віртуальні канали. Водночас, для успішного впровадження віддаленої роботи важливо створити культуру довіри, де співробітники відчують, що їм довіряють і надають свободу у виконанні завдань. Якщо компанія надмірно контролює віддалених співробітників, це може створити негативний вплив на корпоративну культуру. Економіка будь-якої країни в часи пандемії зазнала неабиякої шкоди, проте більшості компаній вдалося втриматися на плаву завдяки гнучкості та готовності до змін.

Отже, компаніям, в умовах віддаленої зайнятості варто розробляти відповідні інструменти і політики, які сприятимуть підтримці корпоративної культури. Це може включати в себе інструменти для спільної роботи, тренінги та інші ресурси. Розробка таких інструментів та політик є перспективною для подальших досліджень.

63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тероп І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.
2. Бондар Ю.А., Мірошніченко З.А. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. Підсумки розвитку наукової свідомості: 2019: матеріали прак. конф., 22 груд. 2019 р. Сеул (Південна Корея). С. 27-29.
3. Corporate Learning in the Context of Corporate Culture. 2021. URL: https://www.management.com.ua/forum_common/read.php?f=4&i=816&t=816

64

