



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління мотивацією персоналу підприємства (на прикладі РwС Lviv SDC)»

Студентки 4 курсу, групи ММ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

Керда Каріна Ростиславівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Живко Зінаїда Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Леськів Галина Зіновіївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

к.т.н., доцент, професор кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського
державного університету внутрішніх справ
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В. І.

«__» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Керда Каріна Ростиславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема **«Управління мотивацією персоналу підприємства (на прикладі роботи: PwC Lviv SDC)»**

Керівник роботи: Живко Зінаїда Богданівна

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року №12

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Табл. 1.1- 1.4 – Теоретичні засади мотивації праці в системі управління підприємством

Рис. 2.1-2.2, Табл. 2.1 – 2.11 – Аналіз організаційно-економічної діяльності PwC LVIV SDC

Рис. 3.1, Табл. 3.1 – 3.9,– удосконалення системи мотивації праці в структурі менеджменту PWC LVIV SDC

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердже -ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2020 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка

(підпис)

Керда К.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Живко З.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Керда К.Р. Управління мотивацією персоналу підприємства (на прикладі PwC Lviv SDC). – Бакалаврська кваліфікаційна робота.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади управління мотивацією персоналу та проаналізовано особливості її реалізації на прикладі підприємства PwC Lviv SDC. Обґрунтовано важливість мотивації як одного з ключових інструментів підвищення продуктивності праці, зміцнення організаційної культури та досягнення стратегічних цілей компанії, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління трудовими ресурсами, система стимулювання, організаційна ефективність, PwC Lviv SDC.

ABSTRACT

Kerda K.R. Managing the motivation of the enterprise's personnel (on the example of PwC Lviv SDC). – Bachelor's qualification work.

The qualification work explores the theoretical and methodological principles of personnel motivation management and analyzes the features of its implementation using the example of the PwC Lviv SDC enterprise. The importance of motivation as one of the key tools for increasing labor productivity, strengthening organizational culture, and achieving the company's strategic goals is substantiated, especially in an unstable external environment.

Keywords: personnel motivation, human resources management, incentive system, organizational efficiency, PwC Lviv SDC.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1 Роль мотивації персоналу у реалізації стратегії розвитку підприємства	9
1.2. Специфіка мотивації трудової діяльності в умовах воєнного стану	18
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ PwC LVIV SDC	28
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності PwC Lviv SDC	28
2.2 Аналіз фінансового стану PwC Lviv SDC	34
2.3 Діагностика організаційної структури та процесу мотивації у PwC Lviv SDC	39
Висновок до II розділу	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СТРУКТУРІ МЕНЕДЖМЕНТУ PWC LVIV SDC.....	46
3.1. Формування системи мотивації персоналу PWC LVIV SDC на основі ключових показників ефективності (KPI)	46
3.2 Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу	56
Висновок до III розділу	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Постійні трансформації у політичному та економічному середовищі України зумовлюють як нові перспективи, так і значні виклики для суб'єктів господарювання, спричиняючи високий рівень невизначеності у професійній та особистій сферах життя громадян. У таких умовах ефективне використання трудового потенціалу може бути забезпечене лише через впровадження адаптивних, гнучких мотиваційних механізмів, здатних своєчасно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Розробка та практична реалізація результативних моделей мотивації персоналу виступає важливим чинником зміцнення конкурентоспроможності підприємств, підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого зростання прибутковості. Більше того, ефективна система мотивації сприяє інтеграції підприємства в глобальний економічний простір, відкриваючи нові можливості для реалізації стратегічних цілей.

Важливо підкреслити, що побудова такої системи також засвідчує соціально відповідальний підхід керівництва до управління людськими ресурсами. Турбота про матеріальний добробут, професійний розвиток та психологічне благополуччя працівників формує позитивний імідж компанії, підвищує рівень лояльності персоналу, стимулює вияв ініціативності та реалізацію творчого потенціалу. За таких умов досягається синергія інтересів працівників і роботодавця, що є запорукою організаційного успіху.

У ринковій економіці соціально орієнтованого типу питання трудової мотивації набуває особливої ваги. Недостатність стимулів до продуктивної праці, обмеженість механізмів досягнення кар'єрних та життєвих цілей, а також відсутність перспектив зростання добробуту призводять до професійної демотивації, зниження задоволеності працею та соціального статусу. Ігнорування мотиваційних чинників на рівні окремих підприємств негативно впливає на трудову дисципліну, якість виконуваних завдань і, в

підсумку, – на ефективність функціонування всієї економічної системи. Таким чином, вдосконалення систем мотивації праці є ключовим інструментом у забезпеченні стабільного розвитку організацій та економіки в цілому.

Метою даної кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження було вирішено низку *практичних завдань*:

- розкрито зміст поняття «мотивація» та визначено її роль і значення в системі управління підприємством;
- проаналізовано специфіку мотивації праці в умовах воєнного стану;
- досліджено організаційну структуру та основні напрямки діяльності компанії PwC Lviv SDC;
- проведено оцінку чинної системи мотивації праці на підприємстві;
- виявлено рівень трудової мотивації персоналу;
- запропоновано модель удосконалення системи мотивації працівників PwC Lviv SDC із використанням ключових показників ефективності (KPI);
- сформульовано стратегічні напрями розвитку мотиваційної політики підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування та розвитку систем мотивації персоналу в контексті загальної системи управління підприємством.

Предмет дослідження становлять теоретичні засади, методологічні підходи та організаційно-економічні механізми вдосконалення мотивації і стимулювання трудової діяльності працівників у сучасних умовах функціонування ринкового середовища.

Методи дослідження. У дослідженні було застосовано низку наукових методів, зокрема: системний підхід, методи абстрагування та аналогії – для поглибленого вивчення методологічних аспектів формування механізмів мотивації персоналу в корпоративному середовищі; економіко-статистичні

методи, зокрема групування, графічний метод, кореляційно-регресійний аналіз – для виявлення взаємозв’язків та тенденцій у мотиваційних процесах; функціональний аналіз, класифікація, типологізація й порівняльний аналіз – для систематизації інформації та зіставлення підходів; графічні методи – з метою візуалізації результатів дослідження та підвищення наочності поданих даних.

Нормативною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій, періодичні видання, внутрішня документація та фінансова звітність PwC Lviv SDC, статистичні дані, інтернет-ресурси та результати власних досліджень автора.

Практична значущість полягає з управління мотивацією персоналу підприємства (на прикладі PwC Lviv SDC) полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій у систему управління персоналом з метою підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів і посилення конкурентоспроможності компанії.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

В травні 2025 пройшла апробацію та виступила на конференції з темою «ІННОВАЦІЇ ТА ПРОЄКТИ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ: КЛЮЧ ДО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ», Zinaida Zhyvko, Vasyl Myroniuk, Viktoriia Hyvel, Karyna Kherda. INNOVATIONS AND PROJECTS IN CORPORATE GOVERNANCE: THE KEY TO COMPETITIVE ADVANTAGE. 5th International Conference on corporation management. “Scientific Center of Innovative Research”. 23 mayo 2025. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2/%20ISSM/ISSM025/paper025/paper/view/978>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Роль мотивації персоналу у реалізації стратегії розвитку підприємства

Мотивація персоналу посідає провідне місце серед чинників, що визначають стратегічний розвиток сучасного підприємства. Вона є основою для формування високого рівня залученості працівників, стимулювання їх досягнення високих результатів та ефективного виконання професійних обов'язків. В умовах зростаючої конкуренції, динамічного зовнішнього середовища та постійної потреби в підвищенні адаптивності організацій, значення мотиваційного чинника набуває особливої актуальності.

Раціонально організована система мотивації не лише сприяє стабільній продуктивності праці, але й формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Саме це створює передумови для сталого функціонування підприємства та забезпечує його конкурентні переваги на довгострокову перспективу.

Теоретичні основи мотивації праці досліджувалися широким колом науковців, які прагнули розкрити її природу, механізми впливу на поведінку працівників, а також її роль у виборі трудових стратегій та формуванні особистісного і професійного потенціалу. У працях таких відомих теоретиків, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Е. Лоулер та інших, мотивація розглядається як внутрішній рушійний фактор, що спонукає індивіда до активної діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей.

Ці вчені наголошують на багатовимірності та складності мотиваційного процесу, який охоплює як елементарні фізіологічні й соціальні потреби, так і прагнення до особистісної реалізації, самовираження та досягнення визнання у суспільстві. Таким чином, мотивація трактується не

лише як засіб впливу на результативність праці, а як цілісна система, що формує внутрішню динаміку професійного зростання працівника [6].

Мотивація персоналу є вагомим чинником формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки мотивовані працівники виявляють вищий рівень залученості у виробничі процеси, активно беруть участь у впровадженні інновацій та орієнтовані на довготривалу взаємодію з роботодавцем. Ефективно побудована система мотивації сприяє зниженню рівня кадрової плинності, що дозволяє уникнути додаткових витрат на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників.

Крім того, системна та продумана мотиваційна політика формує в працівників відчуття лояльності та належності до організації, що, своєю чергою, позитивно позначається на репутації підприємства як привабливого роботодавця на ринку праці.

Значущість мотивації полягає, зокрема, у створенні таких умов праці, за яких співробітники не лише сумлінно виконують свої функціональні обов'язки, але й демонструють прагнення перевищити очікувані результати. Це набуває особливої ваги в контексті діяльності виробничих підприємств, де ключову роль відіграють якість і оперативність виконання завдань.

У такому розумінні мотивація охоплює не лише матеріальні заохочення, зокрема заробітну плату, премії та інші фінансові винагороди, але й нематеріальні чинники. До останніх належать можливості для професійного зростання, доступ до засобів і ресурсів для самовдосконалення, визнання досягнень, а також організаційна підтримка у реалізації трудової діяльності.

На підставі аналізу сучасних наукових підходів можна зробити висновок, що моделі мотивації значною мірою формуються під впливом особливостей функціонування підприємства, його організаційної культури та характеру професійної діяльності. Зокрема, мотиваційні концепції, запропоновані А. Маслоу, В. Врумом і Ф. Герцбергом, акцентують увагу на

різних аспектах мотиваційного процесу – від задоволення базових потреб до впливу очікувань і рівня задоволеності працею.

Використання подібних теоретичних підходів у системі управління персоналом дає змогу виявити ключові чинники, що впливають на мотиваційну поведінку співробітників, а також розробити ефективні інструменти стимулювання, які відповідатимуть як стратегічним цілям підприємства, так і професійним орієнтирам працівників [8].

У контексті реалізації стратегії розвитку підприємства важливим є включення мотиваційного механізму до загальної системи управління. Це передбачає, що мотивація повинна виконувати не лише функцію забезпечення стабільного рівня продуктивності, а й виступати дієвим інструментом стимулювання інноваційної активності та сприяння адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Рівень готовності працівників оперативно реагувати на виклики, засвоювати нові технології та брати участь у реалізації нових ініціатив безпосередньо залежить від сили їх внутрішньої мотивації. Саме тому вона потребує підвищеної уваги з боку управлінського персоналу.

Узагальнене трактування поняття мотивації персоналу, представлене в роботах різних авторів, наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення мотивації персоналу за даними різних дослідників*

№ з/п	Автор	Суть визначення мотивації
1	А. Маслоу	Мотивація розглядається як процес задоволення фундаментальних людських потреб, що визначає поведінкові установки та напрямки діяльності особистості
2	Ф. Герцберг	Мотивація постає як внутрішній рушій, який впливає на рівень задоволеності працівників роботою та їх прагнення до високопродуктивної діяльності
3	В. Врум	Мотивація визначається очікуваннями працівника щодо отримання винагороди за прикладені зусилля, і ґрунтується на співвідношенні витрат, результатів та цілей
4	Е. Лоулер	Мотивація – це динамічний процес, що стимулює індивіда до активності задля досягнення як особистих, так і організаційних цілей

Продовження таблиці 1.1

6	Р. Лайкер	Мотиваційний механізм відіграє ключову роль у залученні працівників до продуктивної діяльності, впливаючи на її результативність та якість
7	Л. Портер	Мотивація розглядається як наслідок взаємодії між особистістю працівника та організаційним середовищем, що визначає рівень його задоволеності та ефективності
8	Г. Олдхем	Основою мотивації є прагнення досягати результатів та отримувати задоволення від професійної діяльності, що стимулює подальший розвиток
9	О. Виханський	Мотивація трактується як поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів, які спонукають працівника до реалізації поставлених організаційних завдань.
10	Л. Балабанова	Мотивація виступає засобом підвищення продуктивності праці та скорочення плинності кадрів шляхом зміцнення лояльності та залученості персоналу

*Джерело: укладено автором на основі [6, 11, 13, 28, 30]

Представлена таблиця ілюструє різноманітні підходи до розуміння мотивації у працях провідних науковців, відображаючи її сутність і значущість для функціонування підприємств. Узагальнюючи погляди дослідників, можна виокремити основні складові мотиваційного процесу: він визначає трудову поведінку працівників, рівень їх професійної задоволеності, а також спрямованість на досягнення як особистих, так і корпоративних цілей. Мотиваційні інструменти безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість виконання завдань і загальну ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства.

У цьому контексті мотивація персоналу виступає ключовим чинником успішного виконання стратегічних орієнтирів підприємства. З огляду на динамічні зміни у ринкових умовах та постійний технологічний прогрес, роль мотивації набуває ще більшої ваги. Мотивовані співробітники демонструють вищий рівень залученості, ініціативності та відповідальності, що дозволяє досягати як оперативних, так і довгострокових цілей організації. Таким чином, мотивація виконує функцію рушійної сили, яка забезпечує ефективне використання й розвиток кадрового потенціалу, сприяючи зростанню конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

У стратегічному контексті мотивація набуває особливої важливості, оскільки вона забезпечує ефективне залучення людського капіталу для реалізації довгострокових цілей підприємства. Зважаючи на те, що стратегічне управління передбачає орієнтацію на майбутнє, необхідно, щоб працівники не лише розуміли свою роль у цьому процесі, але й були внутрішньо вмотивованими до досягнення колективних результатів. Високий рівень мотивації персоналу сприяє зростанню зацікавленості у виконанні завдань, які узгоджуються як з їхніми індивідуальними прагненнями, так і з організаційними пріоритетами. Це набуває особливої актуальності в умовах динамічного ринкового середовища та під час впровадження інновацій, коли підприємству необхідні адаптивність, мобільність і здатність оперативно реагувати на зміни [17].

Мотивація персоналу відіграє важливу роль у зниженні рівня кадрової плинності, що є суттєвим стратегічним чинником у діяльності будь-якого підприємства. Утримання кваліфікованих та досвідчених працівників дозволяє організації не лише мінімізувати витрати, пов'язані з підбором і адаптацією нових кадрів, але й зберігати накопичене організаційне знання, яке є цінним активом у забезпеченні конкурентоспроможності. У межах стратегії розвитку підприємства мотивація виступає основою для формування стабільного та професійно спроможного кадрового складу, здатного не лише ефективно реалізовувати виробничі завдання, а й ініціювати зміни, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів.

Ефективна мотивація працівників безпосередньо сприяє підвищенню продуктивності праці, що є критично важливим для забезпечення довгострокового успіху підприємства. Зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності та задоволення від виконання професійних обов'язків спричиняють підвищення якості та ефективності роботи. Це не лише забезпечує виконання поточних завдань, але й відкриває можливості для досягнення більш амбітних цілей у рамках стратегії розвитку організації. Стабільно високий рівень продуктивності виступає ключовим фактором у

зміцненні конкурентних позицій підприємства та розширенні його частки на ринку [28].

Мотивація працівників також відіграє ключову роль у розвитку інноваційної діяльності компанії, яка є невід'ємним складником сучасної стратегії розвитку. Рівень мотивації значною мірою визначає здатність персоналу генерувати новаторські ідеї, ініціювати зміни та впроваджувати інноваційні рішення. Мотивовані співробітники, що відчують підтримку з боку керівництва та мають можливості для самореалізації, більш охоче залучаються до інноваційних проектів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створенню додаткової цінності для клієнтів.

Аналіз мотивації як складової стратегії розвитку демонструє її важливість для підтримки високого рівня залученості персоналу, а також підвищення продуктивності та якості праці. Мотивовані працівники проявляють більшу готовність до співпраці та активної участі у командній роботі, що є критично важливим під час реалізації комплексних стратегічних ініціатив. Така підтримка колективної згуртованості й ефективної взаємодії сприяє формуванню сильної корпоративної культури – одного з ключових чинників довгострокового успіху організації. Водночас розвинена корпоративна культура посилює відданість співробітників і підвищує рівень їхньої лояльності до підприємства.

Значущість мотивації проявляється також у здатності працівників адаптуватися до стратегічних трансформацій. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища організації постійно змушені пристосовуватися до нових викликів, таких як появи ринкових можливостей, технологічні інновації та глобальні й локальні економічні коливання. Високий рівень мотивації сприяє тому, що працівники з більшою готовністю сприймають зміни, підтримують ініціативи керівництва, а також активно пропонують власні ідеї щодо розвитку підприємства. У цьому контексті мотивація виступає як фактор стабілізації під час впровадження стратегічних

змін та забезпечує успішну реалізацію трансформаційних процесів у межах організації.

Впровадження мотиваційної системи, орієнтованої на стратегічні цілі, сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників. Задоволеність роботою є одним із ключових чинників, що безпосередньо впливає на якість виконання службових обов'язків, рівень плинності кадрів та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Відчуття визнання та належного винагородження стимулює співробітників до більш відповідального й ефективного виконання своїх завдань, що, в свою чергу, позитивно позначається на репутації компанії. Це підвищує її привабливість для потенційних висококваліфікованих фахівців і зміцнює позиції на ринку праці.

У стратегічному контексті мотивація працівників відіграє ключову роль у розвитку ініціативності та почуття відповідальності, що є критично важливими для забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Надання працівникам можливостей для самореалізації та професійного розвитку стимулює їхню активну участь у робочих процесах, що сприяє генерації інноваційних рішень, оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і підвищенню загальної ефективності організації.

Значення мотивації у стратегії розвитку підприємства проявляється у формуванні сприятливих умов для досягнення довгострокових цілей. Орієнтована на стратегічні потреби мотиваційна система створює комплекс стимулів, що забезпечує безперервну залученість персоналу, посилення їхніх професійних компетенцій та прагнення досягати високих результатів у діяльності. Підприємства, які ефективно застосовують мотиваційні механізми, не лише забезпечують стабільне зростання продуктивності, але й підвищують ефективність усіх управлінських процесів [54a].

Мотиваційна стратегія має враховувати потреби працівників у самореалізації, професійному розвитку та матеріальній стабільності шляхом впровадження систем винагород, що відображають їхній внесок у досягнення

цілей підприємства. Зокрема, премії за виконання планових завдань сприяють усвідомленню зв'язку між зусиллями та результатами, стимулюючи продуктивність. Додатково, гнучкі графіки, можливості підвищення кваліфікації та соціальні пільги підтримують тривалу залученість персоналу. Таблиця 1.2 ілюструє основні аспекти мотивації та їхній вплив на стратегічні цілі підприємства.

Таблиця 1.2

Вплив мотивації персоналу на стратегічні цілі підприємства*

№	Аспект мотивації	Вплив на стратегічну ціль	Стратегічна ціль підприємства
1	Підвищення продуктивності праці	Збільшення обсягів виробництва, розширення ринкової частки	Зростання виробничих показників та частки ринку
2	Зниження плинності кадрів	Збереження кваліфікованих працівників, зниження витрат на підбір та адаптацію	Оптимізація кадрових ресурсів і зменшення витрат
3	Підтримка інноваційності	Залучення працівників до впровадження інновацій	Підвищення конкурентоспроможності
4	Зміцнення корпоративної культури	Підвищення лояльності та згуртованості колективу	Формування стабільного кадрового потенціалу
5	Підтримка адаптивності до змін	Легша інтеграція нових процесів і технологій	Підвищення гнучкості підприємства
6	Зростання задоволеності працівників	Покращення робочої атмосфери	Підвищення привабливості компанії на ринку праці
7	Підтримка ініціативності	Активна участь у розвитку компанії	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності
8	Розвиток відповідальності	Підвищення якості виконання обов'язків	Забезпечення стабільної якості продукції чи послуг
9	Покращення репутації компанії	Привернення уваги до бренду як привабливого роботодавця	Підвищення іміджу та конкурентної позиції

*Джерело: укладено автором

Таблиця 1.2 демонструє, як ключові аспекти мотивації сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, зокрема підвищенню конкурентоспроможності, гнучкості, стабільності, зниженню витрат і оптимізації процесів. Важливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, що зміцнює мотивацію і командний дух через підтримку

відкритості, зворотного зв'язку та участі працівників у прийнятті рішень. Стратегія мотивації, орієнтована на стимулювання ініціативності, підвищує інноваційний потенціал, створюючи умови для генерування і впровадження нових ідей, що сприяють ефективності та конкурентоспроможності організації, а також знижують опір змінам [15].

Стратегічно спрямована мотивація працівників також формує позитивний імідж компанії на ринку праці. Організації, які інвестують у мотиваційні механізми, приваблюють висококваліфікованих фахівців, зацікавлених у реалізації своїх професійних амбіцій.

У сучасних умовах посиленої конкуренції підприємства, що орієнтуються на довгостроковий успіх, повинні враховувати як матеріальні, так і нематеріальні складові мотивації. Окрім фінансових винагород, значущими є можливості професійного розвитку, визнання досягнень, доступ до нових знань і технологій, а також підтримка з боку керівництва та колективу.

Застосування комплексної мотиваційної системи, що включає широкий спектр нематеріальних стимулів, посилює залученість працівників у досягнення стратегічних цілей, формуючи відчуття єдності та командної належності.

Ще одним ключовим аспектом є забезпечення прозорості мотиваційної політики та чіткого визначення кар'єрних перспектив. Коли працівники усвідомлюють критерії оцінювання їхньої діяльності та умови отримання винагороди чи підвищення, їхній рівень задоволеності суттєво зростає. Прозорість мотиваційної політики сприяє формуванню довіри між персоналом і керівництвом, що є критично важливим для стабільності колективу та досягнення стійких результатів [29].

Крім того, мотивація сприяє впровадженню ефективної системи зворотного зв'язку. Регулярне та відкрите обговорення успіхів і труднощів у виконанні завдань дає можливість керівництву своєчасно реагувати на потреби працівників. Такий зворотний зв'язок допомагає ідентифікувати

напрями для покращення як індивідуальної, так і колективної роботи, що підвищує ефективність реалізації стратегічних цілей.

У сучасних умовах, коли підприємства прагнуть забезпечити гнучкість і адаптивність, мотиваційна система, що враховує індивідуальні потреби працівників, виступає ключовим чинником формування конкурентоспроможної організації. Інтеграція мотиваційних механізмів у стратегічне управління сприяє збереженню високої якості трудових ресурсів, зниженню ризиків плинності кадрів та безперервному розвитку професійних компетенцій співробітників. Таким чином, компанії, що роблять ставку на мотивацію, не лише підвищують продуктивність, а й закладають надійну основу для сталого довгострокового зростання.

1.2. Специфіка мотивації трудової діяльності в умовах воєнного стану

Сталий розвиток підприємства є неможливим без ефективного використання людського капіталу, який виступає рушієм досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Забезпечення мотивації працівників набуває особливого значення, оскільки саме завдяки їй працівники проявляють ініціативу, відповідальність і готовність до скільки саме завдяки їй працівники проявляють ініціативу, відповідальність і готовність до досягнення результатів. У сучасних умовах, зокрема в період військових дій, важливо не лише економічне стимулювання, але й врахування соціально-психологічних аспектів мотивації.

Система мотивації охоплює не тільки фінансове заохочення, а й соціальні чинники, що формують нематеріальне зацікавлення працівників у збереженні лояльності до роботодавця та залученості до спільної справи. Значну роль у цьому процесі відіграє корпоративне середовище, в межах якого формується соціальна взаємодія та підтримується внутрішня культура організації.

Мотиваційні механізми формуються на основі потреб, однак не зводяться до них. Потреби створюють передумови для виникнення мотивації, проте не завжди прямо визначають її характер чи інтенсивність. Мотивація трансформує потреби у внутрішній імпульс до дії, формуючи бажання та готовність діяти. Вона виступає посередником між потребами людини та її поведінкою, спрямованою на досягнення певної мети. У цьому контексті мотивація є ключовим чинником, що впливає на продуктивність праці, ефективність комунікацій у колективі та загальний рівень адаптивності персоналу в умовах зовнішніх викликів.

Складні форми професійної діяльності, як правило, детермінуються не одним, а сукупністю мотивів, які перебувають у постійній взаємодії, формуючи цілісну систему спонукальної поведінки працівників. Поглиблення та зміцнення мотиваційного середовища сприяє активізації потреб і стимулює прагнення працівника досягати результатів, що узгоджуються як із його особистими цілями, так і з інтересами організації.

Необхідність зовнішнього управлінського впливу на мотиваційні процеси обумовлена потребою гармонізації індивідуальних і корпоративних орієнтирів задля підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. У цьому контексті стимулювання виконує подвійну функцію: з одного боку, воно створює сприятливе середовище для реалізації внутрішніх потреб працівника, а з іншого – спрямовує його поведінку на досягнення стратегічно важливих організаційних цілей.

Проте концепція мотивації не може зводитися виключно до соціально-аналітичної складової, оскільки вона охоплює значно ширший спектр факторів, включно з емоційно-поведінковими, культурними та психологічними елементами.

Слід визнати, що більшість систем управління та мотивації праці вітчизняних підприємств виявилися неготовими до радикальних викликів, спричинених війною. За цих обставин важливу роль у підтримці внутрішньо

організаційної стабільності почала відігравати психологічна підтримка персоналу. Такий підхід є відносно новим для української практики, однак варто зазначити, що комплексне вирішення проблем функціонування організації неможливе без інтеграції психологічних інструментів у систему управління персоналом. При цьому роль психологів не повинна обмежуватися лише допомогою у подоланні індивідуально-психологічних чи соціально-психологічних труднощів, а має включати участь у розробці стратегій організаційного розвитку через призму людського фактору.

У періоди кризових викликів – як у професійній сфері, так і в особистому житті – особливо в умовах воєнних дій та соціальної нестабільності, спостерігається психологічна трансформація особистості та підвищена вразливість до зовнішніх подразників. Такі обставини нерідко порушують внутрішній баланс людини й спричиняють виникнення нових психоемоційних труднощів.

Формування мотиваційної структури працівників у сфері трудової діяльності під час воєнного стану значною мірою визначається низкою психологічних чинників, які умовно поділяються на внутрішні та зовнішні:

Внутрішні фактори пов'язані безпосередньо з трудовою діяльністю. До них належать: характер виконуваної роботи, специфіка професії, внутрішнє й зовнішнє визнання досягнень, міжособистісні стосунки з колегами, можливості для професійного та особистісного зростання, прагнення до кар'єрного розвитку, відчуття відповідальності та можливість самореалізації в межах трудового процесу. За наявності подібних стимулів праця сприймається як джерело задоволення і не потребує зовнішнього контролю чи тиску.

Зовнішні фактори охоплюють більш широкий контекст функціонування організації. Вони включають управлінські стратегії та політику вищих органів управління, стиль керівництва, компетенції управлінців, якість комунікацій із безпосередніми керівниками, взаємодію з державними структурами, організаційні умови праці, психологічний

мікроклімат у колективі, соціально-економічне середовище, систему матеріального заохочення, а також професійний і соціальний статус працівника.

Взаємодія цих чинників формує стійку або нестабільну мотиваційну основу, що істотно впливає на ефективність трудової діяльності та психологічну готовність персоналу до дій в екстремальних умовах.

На цьому етапі розкривається базове розуміння терміна «психологічна підготовка персоналу до управління організацією в умовах воєнного часу» як цілеспрямованого психоемоційного стану, зорієнтованого на ефективне застосування набутих знань і професійних навичок. Йдеться про стан підвищеної психологічної мобілізації, готовності до подолання професійних, соціальних і психологічних труднощів у процесі виконання службових обов'язків. Така готовність забезпечує оперативне реагування на кризові та надзвичайні ситуації, прийняття обґрунтованих рішень щодо їх подолання, ініціативність у вирішенні складних завдань.

Відтак, у процесі дослідження трудової мотивації персоналу в особливих умовах, важливо враховувати не лише соціально-економічні чинники, але й психологічні аспекти цього явища. Для результативного управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану керівникам необхідно глибше розуміти внутрішню мотивацію співробітників – основні спонукальні чинники їх поведінки, характер трудової активності, систему взаємин, а також загальні прагнення та інтереси. Такий підхід дає змогу впливати на особистісну мотиваційну сферу працівників, прогнозувати ефективність їх діяльності та забезпечити цілеспрямоване функціонування організаційної системи навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Стимулювання виступає одним із ключових інструментів активізації трудової мотивації персоналу. Його ефективне застосування сприяє розвитку потреб і стимулів, що, у свою чергу, забезпечує формування більш дієвих мотиваційних моделей, стимулює виникнення нових мотивів до праці та підсилює залученість співробітників до досягнення організаційних цілей. У

контексті воєнного стану особливого значення набуває формування раціональної системи мотивації, орієнтованої на конкретні функціональні завдання працівників. Одним із прикладів такої системи є цілеспрямоване стимулювання до виконання окремих функцій, що викликає відповідну трудову поведінку та підвищує загальний рівень мотивації (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функціональні аспекти стимулювання трудової поведінки персоналу в умовах війни*

Функція	Основні стимули та мотиви
Економічна	сприяє зростанню загальної продуктивності праці шляхом підвищення мотивації співробітників через ефективні матеріальні стимули
Соціальна	забезпечення працівників доходами, які не лише покривають базові потреби, але й формують певний соціальний статус в колективі та суспільстві загалом
Соціально-психологічна	вплив стимулів на формування особистих цінностей, орієнтацій і установок, що визначають мотивацію до праці та ставлення до виконуваних обов'язків
Морально-виховна	Підтримка й розвиток моральних якостей персоналу, забезпечення високої морально-психологічної атмосфери в колективі, що є критично важливим у кризових умовах функціонування

*Джерело: укладено автором

Розглянута стимулююча функція комплексно впливає на трудову поведінку та мотивацію працівників. З метою вивчення ситуації на ринку праці в умовах воєнного стану в Україні, з лютого по квітень 2022 року Європейська Бізнес Асоціація спільно з журналом Human Resources Management провели відповідне опитування. Результати дослідження, наведені в таблиці 1.4, демонструють суттєві зміни в мотиваційному профілі працівників у цей період.

Таблиця 1.4

Зміни мотиваційного співвідношення працівників під час війни*

Характеристика змін	%
Комерційно орієнтована оптимізація	23
Переміщення	16
Реорганізація	12
Оголошено простій	10
Безстрокова перерва	8
Закриття філій і відділень продажів	7
Змін не планується	18

Плануються кадрові зміни	74
Замороження бюджетів розвитку та навчання	26
Заморожування премій і виплат премій	16
Планується скорочення персоналу	13
Зниження рівня заробітної плати	11
Розглядають можливість звільнення працівників	2
Розглядають можливість збільшити кількість працівників	3

*Джерело: укладено автором за [44]

У контексті воєнного стану в Україні 94% компаній задекларували підтримку своїх працівників, зокрема 76% – зберегли повний рівень оплати праці, 52% – надають психологічну підтримку, 48% – сприяють міграції, 34% – виплачують премії, а 17% – організовують навчальні курси. Позитивною тенденцією є відсутність планів щодо скорочення персоналу у 78% компаній і незмінність заробітних плат у 76%.

Після початку війни низка підприємств, зокрема Київстар, запровадили нові мотиваційні практики: передоплата частини заробітної плати, гнучкі умови виходу на роботу в разі надзвичайних ситуацій, військові відпустки, бонуси за волонтерську діяльність і заміщення колег. Працівникам надається прозора інформація про критерії оплати праці та фінансові показники компанії, що посилює розуміння взаємозв'язку між особистим внеском і винагородою.

У цьому контексті дієвим інструментом мотивації персоналу є створення корпоративного фонду, який не лише сприяє покращенню якості трудового життя та соціальної політики організації, а й може використовуватись для отримання додаткового доходу.

З урахуванням дистанційної роботи частини команди за кордоном, компанія Київстар посилила заходи кібербезпеки та оновила інструкції для працівників. З метою підтримки персоналу в умовах війни було достроково виплачено щорічні премії, надано компенсації за переселення, оренду житла та допомогу постраждалим співробітникам і членам їхніх сімей.

Компанії запровадили заходи для підтримки дистанційної роботи, визначаючи умови, час і місце виконання обов'язків. Працівники за

кордоном оформлювали відпустки або укладали цивільно-правові договори на надання послуг.

В умовах війни відбулися зміни як в організаційній, так і в правовій площині: 15 березня 2022 року ухвалено закон щодо регулювання трудових відносин під час воєнного стану. Для моніторингу стану працівників використовувались регулярні онлайн-опитування з метою виявлення потреб у допомозі чи підтримці.

У нинішніх умовах ефективнішими є непередбачувані та немонетарні стимули, які посилюють згуртованість колективу. До них належать елементи корпоративної культури, публічне визнання досягнень працівників, туристичні заохочення (за можливості), а також візуалізаційні практики, зокрема створення «дошки побажань».

Такі підходи сприяють підвищенню морального духу та професійної мотивації. У межах раціональної моделі мотивація розглядається як ключовий чинник впливу на персонал, спрямований на задоволення потреб працівників і досягнення цілей організації, а стимулювання – як інструмент зовнішнього впливу, що підтримує розвиток цієї мотивації.

Мотивація сприяє самореалізації працівників, активізуючи внутрішні потреби, зокрема прагнення до самовираження, професійного зростання та творчої ініціативи. Самоактуалізація передбачає наявність чітких цілей, готовність виходити із зони комфорту, саморефлексію та відповідальність за результати [9].

Також важливим чинником продуктивності є ідентифікація працівника з результатом праці, чому може сприяти, зокрема, участь у волонтерських проєктах. З початком війни зросло значення внутрішньої комунікації: керівники активно інформують персонал про зміни. Поширеними практиками стали: передача інформації через керівників підрозділів (23%), онлайн-зустрічі з можливістю ставити запитання (20%), пряме звернення до менеджерів (17%), регулярні повідомлення (15%) або відеозвернення (9%).

Сучасні умови життя, зокрема політична та економічна нестабільність, конфлікти та особисті переживання, сприяють хронічному стресу й емоційному вигоранню. У цьому контексті важливого значення набувають психологічний клімат у колективі та ефективний зворотний зв'язок з керівництвом.

Згідно із законом Йеркса-Додсона, для збереження продуктивності необхідний оптимальний рівень тривожності, який стимулює ухвалення рішень без спричинення паніки. Відповідна мотиваційна підтримка в умовах кризи сприяє стабільності в колективі та особистісному зростанню працівників.

Ефективне лідерство, за класифікацією Р. Лайкерта, поєднує орієнтацію як на завдання, так і на потреби співробітників, що сприяє підвищенню залученості персоналу та розвитку організаційної культури.

У воєнний період керівництво великих компаній зосереджується на підтримці фізичного та психічного здоров'я працівників. Впроваджуються практики з інформаційної гігієни, здорового сну, реабілітаційні заходи, заняття йогою та психологічні консультації. Такі ініціативи сприяють зниженню рівня стресу та підтримці працездатності персоналу.

Компанія «Київстар», зокрема, запровадила щотижневу гарячу лінію з генеральним директором, що сприяє комунікації, підвищенню морального духу та запобіганню паніці. Основні теми стосуються безпеки, стабільності бізнесу та соціального захисту працівників.

У сучасних умовах особливого значення набувають патріотизм, громадянська відповідальність і готовність працювати попри загрози. Для ефективного управління мотивацією керівник має глибоко розуміти структуру мотиваційної сфери своїх співробітників.

З огляду на викладене, можна дійти висновку, що проблема мотивації персоналу в умовах війни зберігає свою актуальність і потребує постійного перегляду. У воєнний період психологічна готовність працівників до виконання професійних обов'язків формується під впливом низки внутрішніх

і зовнішніх чинників, що зумовлює необхідність адаптивних підходів до системи мотивації.

Висновки до I розділу

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти мотивації праці та її значення в системі управління підприємством, а також специфіку побудови мотиваційних механізмів в умовах воєнного стану.

Встановлено, що мотивація працівників є невід'ємним елементом ефективного управління, що прямо впливає на досягнення стратегічних цілей організації. Саме через раціональне управління мотиваційними процесами забезпечується підвищення продуктивності праці, зростання рівня залученості персоналу, посилення внутрішньої корпоративної культури та реалізація інноваційного потенціалу підприємства.

З'ясовано, що ефективна мотиваційна система повинна бути багатокомпонентною і включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. При цьому ключовим є індивідуальний підхід до потреб і очікувань працівників, з урахуванням їхньої кваліфікації, ролі у виробничому процесі та рівня відповідальності.

Особлива увага була приділена аналізу мотивації праці в умовах воєнного стану. Доведено, що зовнішні загрози, зокрема повномасштабна війна, змінюють фокус управління персоналом: на перший план виходять питання психологічної підтримки, гнучких форм зайнятості, цифрової безпеки, стабільності доходів, соціального захисту та комунікацій із керівництвом. Практика показала, що підприємства, які змогли оперативно адаптувати систему мотивації до нових умов, зберегли продуктивність праці, командний дух і працездатність колективу.

Крім того, визначено роль немонетарних форм стимулювання (визнання досягнень, підтримка волонтерства, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень тощо), які в умовах кризи стають не менш важливими за фінансову винагороду. Зазначено, що застосування комплексного підходу до

мотивації сприяє збереженню трудового потенціалу підприємства навіть у надзвичайних умовах.

Отже, можна зробити висновок, що мотивація праці в сучасних умовах, особливо в період воєнного стану, є динамічним і складним процесом, що потребує постійного вдосконалення, адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів, а також глибокого розуміння індивідуальних і колективних потреб працівників. Саме на цьому фундаменті будується ефективна система управління персоналом, орієнтована на довгострокову стійкість і розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

PwC LVIV SDC

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності PwC Lviv SDC

PwC Lviv Service Delivery Center (SDC) є складовою частиною глобальної мережі PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC), що входить до "Великої четвірки" аудиторських компаній світу. Львівський центр був заснований у 2018 році як частина стратегії PwC з розширення присутності в регіоні Центральної та Східної Європи та розвитку мережі сервісних центрів.

Юридично PwC Lviv SDC зареєстрований як Товариство з обмеженою відповідальністю «ПрайсвотерхаусКуперс Сервіс Делівері Центр Україна», код ЄДРПОУ: 41628152. Дата державної реєстрації - 12 жовтня 2017 року, фактичний початок операційної діяльності - березень 2018 року. Центр розташований за адресою: м. Львів, вул. Героїв УПА, 72 (сучасний бізнес-центр "Оптіма Плаза").

Статутний капітал компанії становить 3 500 000 грн, 100% якого належить PwC Central and Eastern Europe B.V. (Нідерланди), що свідчить про повну інтеграцію львівського центру в глобальну структуру PwC.

Основною метою діяльності PwC Lviv SDC є надання широкого спектру допоміжних послуг для офісів PwC в Центральній та Східній Європі, Західній Європі та США. Основні напрямки діяльності: аудиторська підтримка (Assurance Support Services), податкове консультування (Tax Support Services), управлінський консалтинг (Advisory Support Services), фінансова та адміністративна підтримка (Finance & Admin Support), IT та цифрові послуги (Technology & Digital Services)

За час свого існування центр досягнув значних успіхів у розвитку. Від початкової команди з 40 співробітників PwC Lviv SDC виріс до 450+ фахівців

у 2023 році, що зробило його одним із найбільших роботодавців у ІТ та професійних сервісах міста Львова. Центр відзначено нагородами як «Найкращий роботодавець» у категорії «Професійні послуги» за версією DOU у 2021 та 2022 роках.

Клієнтами PwC Lviv SDC фактично виступають внутрішні підрозділи PwC з більш ніж 15 країн, передусім з Великої Британії, Німеччини, США, Швейцарії та скандинавських країн. Центр обслуговує понад 100 міжнародних проєктів щорічно. Основними конкурентами на ринку Львова є інші сервісні центри міжнародних компаній: EPAM Systems, SoftServe, GlobalLogic, Jabil, Nestlé Service Center та Lufthansa Global Business Services.

Розглянемо основні аспекти проведення SWOT-аналізу (див.табл.2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз

№ з/п	Фактори аналізу	Сутність
1	Аналіз внутрішнього середовища	Визначення сильних сторін (наприклад, унікальний продукт, професійна команда, надійні партнери)
		Виявлення слабких сторін (відсутність фінансування, низький рівень впізнаваності бренду, нестача досвіду)
2	Аналіз зовнішнього середовища	Ідентифікація можливостей (нові ринки, зміни в законодавстві, технологічні тренди)
		Визначення загроз (конкуренція, кризи, зміни споживчих уподобань)
3	Побудова SWOT-матриці	таблиці, де всі ці елементи поєднуються для формування стратегічних рішень
4	Для чого потрібен SWOT-аналіз?	Для оцінки поточної ситуації компанії
		Для розробки або коригування стратегії розвитку
		Для виявлення конкурентних переваг
		Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
		Для зменшення ризиків і використання нових можливостей

*Джерело: Власна розробка автора

Компанія має сильну команду розробників (S), але слабкий маркетинг (W). На ринку зростає попит на ІТ-продукти (O), але конкуренція посилюється (T). SWOT-аналіз допоможе визначити, що компанії слід посилити маркетинг, щоб скористатися попитом, і водночас готуватися до конкуренції.

Таким чином, SWOT-аналіз – це прості, але потужні «стратегічні окуляри», що дозволяють компанії бачити свої реальні позиції на ринку та діяти ефективно.

Аналіз та SWOT-аналіз для компанії PwC Lviv SDC, як представника глобальної мережі PricewaterhouseCoopers, мають ключове стратегічне значення. Їх важливість полягає в наступному (див.табл.2.2):

Таблиця 2.2

Сутність аналізу та SWOT-аналіз для компанії PwC Lviv SDC*

№ з/п	Фактори аналізу	Сутність
1	Оцінка поточної ситуації	SWOT-аналіз дозволяє об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища компанії, а також ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, що виникають на ринку IT-послуг, консалтингу та аутсорсингу
2	Стратегічне планування	Результати аналізу дають змогу PwC Lviv SDC формувати ефективні довгострокові стратегії розвитку, адаптовані до локального ринку та глобальних вимог компанії
3	Підвищення конкурентоспроможності	SWOT-аналіз допомагає визначити конкурентні переваги компанії у Львові та Україні загалом, а також виявити сфери, які потребують вдосконалення чи реорганізації
4	Адаптація до змін	У контексті динамічного економічного середовища, політичних ризиків і технологічного прогресу SWOT-аналіз забезпечує швидку адаптацію до змін завдяки передбаченню ризиків і використанню нових можливостей
5	Розвиток людського капіталу та інновацій	Аналіз сприяє кращому розумінню внутрішнього потенціалу команди, інноваційних процесів та організаційної культури, що є критично важливим для якісного надання послуг у межах глобальної мережі

*Джерело: Власна розробка автора

Отже, проведення SWOT-аналізу є необхідною умовою ефективного управління, забезпечення стабільного розвитку та інтеграції PwC Lviv SDC у міжнародну конкурентну бізнес-середу.

Компанія PwC Lviv SDC, як представник глобальної мережі, демонструє високий потенціал розвитку, однак для досягнення стійких конкурентних переваг необхідно реалізовувати цілісну стратегію підвищення

ефективності діяльності а також знати сильні і слабкі сторони. SWOT-аналіз діяльності PwC Lviv SDC (див.табл.2.3)

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності PwC Lviv SDC*

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
• Належність до глобальної мережі PwC • Високий рівень цифровізації процесів • Молода та динамічна команда • Сертифікована система управління якістю	• Висока залежність від закордонних офісів • Обмежена автономія в прийнятті стратегічних рішень • Потреба в адаптації кадрів до міжнародних стандартів
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
• Розширення ринку надання аудиторських послуг • Інтеграція інноваційних технологій (AI, RPA) • Залучення нових клієнтів з Азії та США	• Геополітична нестабільність в Україні • Конкуренція з боку індійських та польських центрів • Кібератаки та загрози безпеці даних

*Джерело: Власна розробка автора

Першочерговим напрямом удосконалення є впровадження цифрових інструментів і технологій автоматизації. Враховуючи, що значна частина операцій PwC Lviv SDC є стандартизованими, впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA) дозволить зменшити витрати часу на рутинні завдання, а також мінімізувати ризик людської помилки. Особливо доцільним є використання інструментів автоматичного складання звітів, інтеграції Excel з Power BI та впровадження хмарних сервісів типу Azure або Google Cloud.

Для аналізу динаміки основних показників діяльності PwC Lviv SDC розглянемо дані за 2021-2023 роки (див.табл. 2.4).

Аналіз динаміки основних показників діяльності PwC Lviv SDC за 2021-2023 роки демонструє стабільне зростання в усіх ключових напрямках. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 56,5% (з 256,4 млн грн до 401,2 млн грн), що свідчить про успішне розширення діяльності центру та збільшення обсягу наданих послуг.

Основні показники діяльності PwC Lviv SDC за 2021-2023 рр.*

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Темп приросту 2023/2021, %
Чистий дохід від реалізації послуг, млн грн	256,4	324,7	401,2	+144,8	+56,5
Собівартість наданих послуг, млн грн	182,3	239,5	290,6	+108,3	+59,4
Валовий прибуток, млн грн	74,1	85,2	110,6	+36,5	+49,3
Чистий прибуток, млн грн	18,4	20,2	26,3	+7,9	+42,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	285	372	458	+173	+60,7
Фонд оплати праці, млн грн	148,5	198,3	251,4	+102,9	+69,3
Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	32,4	38,7	45,6	+13,2	+40,7
Середньорічна величина оборотних активів, млн грн	58,9	76,4	94,2	+35,3	+59,9

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Варто відзначити, що темп зростання чистого доходу (56,5%) дещо нижчий за темп зростання собівартості наданих послуг (59,4%), що вказує на певне збільшення витрат, пов'язаних із розширенням діяльності та інфляційними процесами. Проте, валовий прибуток зріс на 49,3% (з 74,1 млн грн до 110,6 млн грн), що свідчить про загальну ефективність управління витратами.

Чисельність персоналу за аналізований період зросла на 60,7% (з 285 до 458 осіб), що відповідає стратегії розвитку центру та збільшенню обсягів діяльності. При цьому фонд оплати праці збільшився на 69,3%, що трохи перевищує темп зростання чисельності персоналу та вказує на підвищення середньої заробітної плати в компанії.

Для більш детального аналізу ефективності діяльності PwC Lviv SDC розрахуємо та проаналізуємо відносні показники діяльності (див.табл. 2.5).

Аналіз відносних показників ефективності діяльності PwC Lviv SDC виявляє деякі цікаві тенденції. Зокрема, спостерігається незначне зниження продуктивності праці на 2,6% за аналізований період (з 899,6 тис. грн до 876,0 тис. грн на одного працівника).

**Відносні показники ефективності діяльності PwC Lviv SDC
за 2021-2023 рр.***

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Темп приросту 2023/2021, %
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн	899,6	872,8	876,0	-23,6	-2,6
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	43,4	44,5	45,7	+2,3	+5,3
Рентабельність послуг (валовий прибуток/собівартість), %	40,6	35,6	38,1	-2,5 п.п.	-
Рентабельність діяльності (чистий прибуток/чистий дохід), %	7,2	6,2	6,6	-0,6 п.п.	-
Фондовіддача (чистий дохід/середньорічна вартість основних засобів), грн/грн	7,9	8,4	8,8	+0,9	+11,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,4	4,2	4,3	-0,1	-2,3

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Це може бути пов'язано з активним наймом нових співробітників, які потребують часу для адаптації та досягнення повної продуктивності. При цьому середньомісячна заробітна плата зросла на 5,3% (з 43,4 тис. грн до 45,7 тис. грн), що свідчить про політику компанії, спрямовану на утримання та мотивацію персоналу в умовах високої конкуренції на ринку праці ІТ-фахівців.

Показники рентабельності демонструють незначне зниження: рентабельність послуг зменшилася з 40,6% до 38,1%, а рентабельність діяльності – з 7,2% до 6,6%. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на розширення діяльності, інвестиціями в навчання персоналу та розвиток нових сервісних напрямків.

Позитивною тенденцією є зростання фондовіддачі на 11,4% (з 7,9 до 8,8 грн/грн), що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів компанії.

Водночас, коефіцієнт оборотності оборотних активів незначно знизився (з 4,4 до 4,3), що може вказувати на певні резерви підвищення ефективності використання оборотних коштів.

Структура доходів PwC Lviv SDC за напрямками діяльності представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура доходів PwC Lviv SDC за напрямками діяльності

*Джерело: Складено автором

Як видно з рис. 2.1, найбільшу частку в структурі доходів PwC Lviv SDC займають послуги з аудиторської підтримки (37%) та податкового консультування (28%), що відповідає загальній спеціалізації PwC як аудиторської та консалтингової компанії.

Важливо відзначити зростання частки ІТ та цифрових послуг, яка хоч і залишається найменшою (5%), але є найдинамічнішим напрямком за темпами розвитку.

2.2 Аналіз фінансового стану PwC Lviv SDC

Для комплексного оцінювання фінансового стану PwC Lviv SDC проведемо аналіз основних фінансових показників компанії за 2021-2023 роки.

Важливо зазначити, що як сервісний центр глобальної мережі, компанія має певні особливості фінансового управління, які відрізняють її від стандартних комерційних підприємств.

Аналіз майнового стану PwC Lviv SDC представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз майнового стану PwC Lviv SDC за 2021-2023 рр.*

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Темп приросту 2023/2021, %
Вартість активів, млн грн	98,7	124,6	156,8	+58,1	+58,9
Вартість необоротних активів, млн грн	35,8	41,2	49,3	+13,5	+37,7
Вартість оборотних активів, млн грн	62,9	83,4	107,5	+44,6	+70,9
Частка необоротних активів, %	36,3	33,1	31,4	-4,9 п.п.	-
Частка оборотних активів, %	63,7	66,9	68,6	+4,9 п.п.	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,28	0,34	0,39	+0,11	+39,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,15	0,17	0,21	+0,06	+40,0

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз майнового стану PwC Lviv SDC демонструє стабільне зростання вартості активів компанії на 58,9% за аналізований період (з 98,7 млн грн до 156,8 млн грн). При цьому спостерігається випереджальне зростання оборотних активів (70,9%) порівняно з необоротними (37,7%), що призвело до збільшення частки оборотних активів з 63,7% до 68,6%. Така структура активів є характерною для компаній сфери послуг, де основним ресурсом є інтелектуальний капітал, а не матеріальні активи.

Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 0,28 до 0,39, що свідчить про певне старіння матеріально-технічної бази. Проте, одночасно зріс коефіцієнт оновлення основних засобів (з 0,15 до 0,21), що вказує на активну політику компанії щодо модернізації обладнання та офісних приміщень.

Для оцінки фінансової стійкості та ліквідності PwC Lviv SDC проаналізуємо відповідні показники (див.табл. 2.7).

Показники фінансової стійкості та ліквідності PwC Lviv SDC за 2021-2023 рр.*

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,62	0,58	0,60	-0,02	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,61	1,72	1,67	+0,06	<2,0
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,43	2,35	2,51	+0,08	>1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,38	2,29	2,44	+0,06	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,86	0,72	0,95	+0,09	>0,2
Чистий оборотний капітал, млн грн	37,1	47,9	64,8	+27,7	>0

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності свідчить про стабільний фінансовий стан PwC Lviv SDC. Коефіцієнт автономії дещо знизився (з 0,62 до 0,60), але залишається вищим за нормативне значення, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності компанії. Коефіцієнт фінансової залежності незначно збільшився (з 1,61 до 1,67), але також знаходиться в межах норми.

Показники ліквідності PwC Lviv SDC значно перевищують нормативні значення. Коефіцієнт покриття зріс з 2,43 до 2,51, що відображає здатність компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Особливо високим є показник швидкої ліквідності (2,44 у 2023 році), що пояснюється специфікою діяльності компанії, яка не потребує значних запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,86 до 0,95, що значно перевищує нормативне значення (>0,2) і свідчить про наявність значних грошових резервів. Чистий оборотний капітал збільшився на 74,7% (з 37,1 млн грн до 64,8 млн грн), що забезпечує фінансову стабільність компанії та можливість розширення діяльності.

Для оцінки ефективності використання капіталу та активів проаналізуємо відповідні показники (див.табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ділової активності та рентабельності PwC Lviv SDC за 2021-2023 рр.*

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021
Коефіцієнт оборотності активів	2,72	2,91	2,85	+0,13
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,45	5,11	4,82	+0,37
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,21	7,54	7,35	+0,14
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	50	48	49	-1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,63	10,15	9,76	+0,13
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	38	36	37	-1
Рентабельність активів (ROA), %	19,6	18,1	18,7	-0,9 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	32,1	31,7	31,4	-0,7 п.п.
Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC), %	24,3	23,6	23,9	-0,4 п.п.

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників ділової активності PwC Lviv SDC демонструє стабільно високий рівень ефективності використання ресурсів компанії. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 2,72 до 2,85, що свідчить про підвищення ефективності використання активів для генерування доходу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також збільшився (з 4,45 до 4,82), що вказує на ефективне використання власних коштів.

Особливої уваги заслуговують показники управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Період обороту дебіторської заборгованості становить 49 днів у 2023 році, що свідчить про досить швидке отримання коштів за надані послуги. Період обороту кредиторської заборгованості (37 днів) є меншим за період обороту дебіторської заборгованості, що вказує на ефективну платіжну дисципліну компанії і відсутність проблем з погашенням поточних зобов'язань.

Показники рентабельності PwC Lviv SDC демонструють незначне зниження, проте залишаються на високому рівні. Рентабельність активів зменшилася з 19,6% до 18,7%, а рентабельність власного капіталу – з 32,1% до 31,4%. Це може бути пов'язано з інвестиціями в розширення діяльності та розвиток нових напрямків, що потребують часу для досягнення максимальної ефективності.

Система фінансового менеджменту PwC Lviv SDC базується на корпоративних стандартах глобальної мережі PwC і включає низку специфічних інструментів:

1. *Централізована система бюджетування та контролю* – компанія використовує єдину для всієї мережі PwC систему SAP для планування та контролю бюджетів відповідно до встановлених KPI.

2. *Система трансфертного ціноутворення* – як частина міжнародної мережі, центр взаємодіє з іншими офісами PwC за принципом внутрішнього трансфертного ціноутворення відповідно до міжнародних стандартів OECD.

3. *Управління проєктним фінансуванням* – використовується методологія Project Financial Management (PFM), що включає детальне планування ресурсів, облік витрат на персонал за системою timesheet та регулярний аналіз прибутковості проєктів.

4. Система управління ризиками [17] – включає контроль валютних, операційних та репутаційних ризиків з використанням корпоративної методології Risk Management Framework.

5. *Система Key Performance Indicators (KPI)* – інтегрована система показників ефективності, що охоплює фінансові та нефінансові показники та використовується для оцінки результатів діяльності як центру в цілому, так і окремих структурних підрозділів.

Система фінансового менеджменту PwC Lviv SDC характеризується високим рівнем автоматизації та інтеграції в корпоративні системи глобальної мережі PwC, що забезпечує прозорість, контрольованість та ефективність фінансових процесів.

2.3 Діагностика організаційної структури та процесу мотивації у PwC Lviv SDC

Організаційна структура PwC Lviv SDC побудована за функціонально-матричним принципом, що дозволяє поєднувати лінійне підпорядкування за функціональними напрямками з проєктним підходом до організації роботи.

На вершині організаційної структури знаходиться директор центру, якому безпосередньо підпорядковуються керівники функціональних напрямків:

1. Керівник напрямку аудиторської підтримки (Assurance)
2. Керівник напрямку податкового консультування (Tax)
3. Керівник напрямку управлінського консалтингу (Advisory)
4. Керівник фінансового та адміністративного напрямку (Finance & Admin)
5. Керівник IT та цифрових сервісів (Technology & Digital)
6. Керівник HR-відділу (Human Resources)
7. Керівник відділу якості та ризик-менеджменту (Quality & Risk Management)

Кожен з функціональних напрямків включає низку відділів та команд відповідно до спеціалізації. Важливою особливістю організаційної структури є наявність проєктних менеджерів, які координують роботу міжфункціональних команд, сформованих для виконання конкретних проєктів. Структура персоналу PwC Lviv SDC представлена в табл. 2.9.

Аналіз структури персоналу PwC Lviv SDC виявляє кілька важливих тенденцій. Основу кадрового складу компанії становлять фахівці (82,5% у 2023 році), що відповідає специфіці діяльності сервісного центру.

Частка керівників вищої ланки незначно знизилася (з 2,8% до 2,4%), при цьому частка керівників середньої ланки дещо зросла (з 11,2% до 11,4%), що свідчить про оптимізацію управлінської структури в умовах розширення діяльності.

Структура персоналу РwC Lviv SDC за 2021-2023 рр.*

Категорія персоналу	2021		2022		2023		Зміна частки 2023/2021, п.п.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Всього персоналу	285	100,0	372	100,0	458	100,0	-
За категоріями:							
- керівники вищої ланки	8	2,8	9	2,4	11	2,4	-0,4
- керівники середньої ланки	32	11,2	41	11,0	52	11,4	+0,2
- фахівці	234	82,1	308	82,8	378	82,5	+0,4
- адміністративний персонал	11	3,9	14	3,8	17	3,7	-0,2
За віком:							
- до 25 років	68	23,9	96	25,8	114	24,9	+1,0
- 25-35 років	162	56,8	209	56,2	255	55,7	-1,1
- 36-45 років	43	15,1	53	14,2	73	15,9	+0,8
- старше 45 років	12	4,2	14	3,8	16	3,5	-0,7
За статтю:							
- чоловіки	129	45,3	168	45,2	206	45,0	-0,3
- жінки	156	54,7	204	54,8	252	55,0	+0,3
За рівнем освіти:							
- повна вища	258	90,5	339	91,1	421	91,9	+1
Неповна вища	27	9,5	33	8,9	37	8,1	-1,4
За досвідом роботи							
До 1 року	42	14,7	58	15,6	63	13,8	-0,9
-1-3 роки	96	33,7	129	34,7	158	34,5	+0,8
-3-5 років	89	31,2	116	31,2	147	32,1	+0,9
Понад 5 років	58	20,4	69	18,5	90	19	-0,8
За мовними навичками:							
Володіння англійською (B2+)	285	100	372	100	458	100	0
Володіння іншими мовами	148	51,9	197	52,9	253	55,2	+3,3

* Джерело: власна розробка автора

За віковим розподілом найбільшу частку працівників складають особи віком 25-35 років (55,7% у 2023 році), хоча їх частка дещо знизилася порівняно з 2021 роком (-1,1 п.п.). Водночас збільшилася частка працівників вікової категорії 36-45 років (з 15,1% до 15,9%), що свідчить про зростання професійної зрілості колективу та поступове "старіння" персоналу успішно працюючої компанії.

Гендерна структура персоналу демонструє незначне збільшення частки жінок (з 54,7% до 55,0%), що відображає політику гендерної рівності, яку проводить компанія. За рівнем освіти переважають працівники з повною вищою освітою (91,9% у 2023 році), при цьому їх частка зросла на 1,4 п.п. порівняно з 2021 роком, що свідчить про підвищення вимог до кваліфікації персоналу.

Аналіз структури персоналу за досвідом роботи показує, що найбільшу частку становлять працівники з досвідом 1-3 роки (34,5%) та 3-5 років (32,1%), що характерно для динамічно зростаючої компанії, яка активно залучає як молодих фахівців, так і досвідчених працівників.

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати низку ключових рекомендацій щодо вдосконалення системи фінансового менеджменту PwC Lviv SDC, які базуються на комплексному аналізі діяльності центру та врахуванні сучасних тенденцій розвитку галузі професійних послуг.

Для розробки та обґрунтування заходів з удосконалення мотиваційної системи PwC Lviv SDC було проведено аналіз існуючих практик мотивації персоналу. За згодою адміністрації в межах переддипломної роботи організовано анкетування працівників з метою визначення ключових факторів мотивації.

Результати опитування (див. рис. 2.2) показали, що основним чинником при виборі роботи є рівень заробітної плати, що свідчить про її вирішальне значення для залучення талановитих спеціалістів та молоді. Такий результат відображає загальні економічні умови та рівень оплати праці у багатьох виробничих підприємствах.

Наступним етапом дослідження, спрямованого на розробку цільових заходів з підвищення мотивації персоналу, став аналіз чинної мотиваційної системи PwC Lviv SDC з метою виявлення її недоліків.

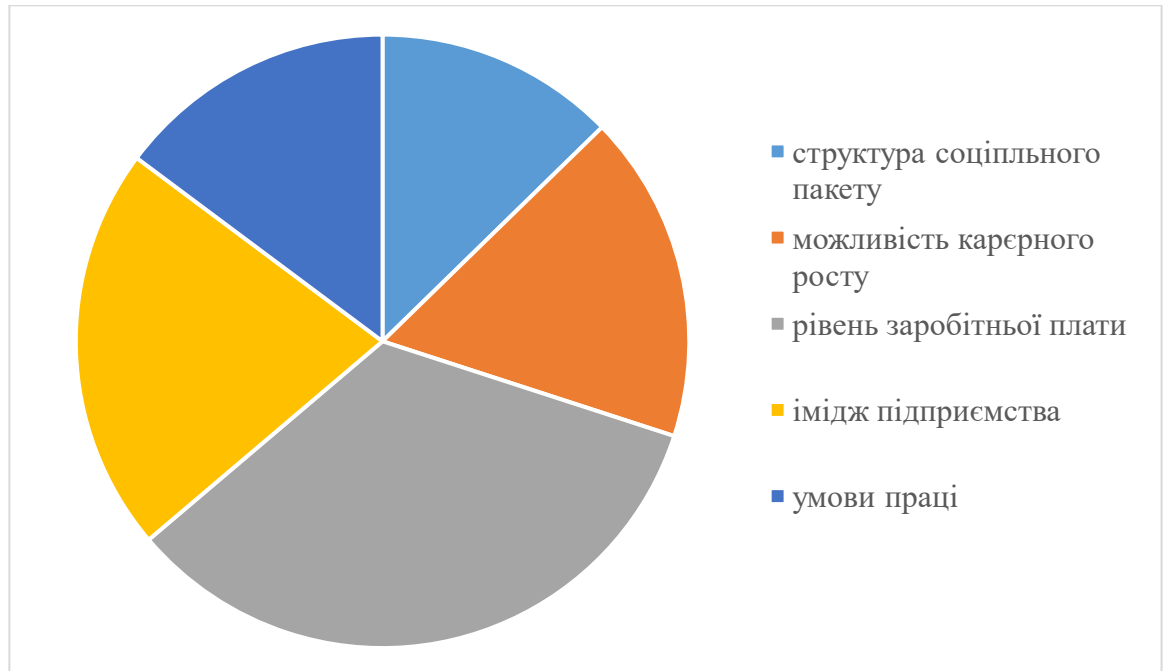


Рис. 2.2. Ключові фактори, які вплинули на ваше рішення працювати у PwC Lviv SDC*

* Джерело: сформовано автором на основі опитаних

Для глибшого розуміння особливостей мотиваційного середовища на підприємстві було проведено опитування працівників щодо основних чинників, що впливають на їх мотивацію. Узагальнені результати представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10
Важливість факторів мотивації співробітників PwC Lviv SDC*

Фактори впливу	Відповіді так (% від усіх опитаних)
Оцінювання ефективності діяльності	87
Усвідомлення цілей та рівень лояльності	65
Наявність можливостей для професійного навчання	52
Перспективи кар'єрного зростання	34
Залучення до процесу прийняття управлінських рішень	26

* Джерело: сформовано автором на основі опитаних

З метою вивчення впливу негативних чинників на ефективність трудової діяльності, було також проаналізовано ставлення працівників до ключових демотиваторів, серед яких: обмежені можливості для самореалізації, нечіткість професійних орієнтирів, недостатній рівень поінформованості щодо корпоративних процесів, відсутність системи

бонусів, управлінська некомпетентність, незадовільний мікроклімат у колективі та несправедлива критика.

Для оцінки впливу ключових демотивуючих чинників на продуктивність праці працівників PwC Lviv SDC було проведено опитування, результати якого наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Основні демотивуючі чинники працівників PwC Lviv SDC*

Фактори впливу	Відповіді так (% від усіх опитаних)
Незадовільний рівень матеріальної винагороди	69
Недостатня обізнаність щодо корпоративних процесів	48
Відсутність можливостей для самореалізації	34
Негативний психологічний клімат у колективі	22
Суб'єктивна критика з боку керівництва	26

* Джерело: сформовано автором на основі опитаних

Як свідчать результати, найсуттєвішим чинником демотивації працівників є низький рівень матеріальної винагороди. Зокрема, серед чоловіків 68% вказали, що недостатній рівень заробітної плати є причиною втрати інтересу до роботи, тоді як серед жінок ця частка становить 63%. Крім того, фінансові чинники є ключовими для більшості спеціалістів, керівників середньої ланки та службовців (66–70%).

Водночас нереалізовані професійні амбіції також мають значний демотивуючий ефект: понад 32% респондентів готові змінити роботу з цієї причини. У цілому, виявлені недоліки системи мотивації можуть спонукати до зміни місця роботи близько 40% опитаних жінок і 32% чоловіків.

На нашу думку, поширеною помилкою управлінського персоналу є нав'язування власних мотиваційних установок працівникам. Ігнорування диференційованого підходу до формування мотиваційної політики знижує її ефективність, оскільки жодна універсальна система матеріального стимулювання не здатна однаково задовольнити потреби всіх категорій персоналу.

На основі організаційного аналізу системи мотивації персоналу ТОВ PwC Lviv SDC було виявлено низку слабких сторін:

- відсутній прямий зв'язок між рівнем матеріального заохочення працівників та їхнім внеском у досягнення фінансових результатів компанії;
- застосування однакових мотиваційних заходів до всіх категорій персоналу, без урахування індивідуальних потреб і ролей;
- недостатнє усвідомлення необхідності гармонізації особистих і корпоративних інтересів;
- низький рівень лояльності, афілійованості та залученості працівників до діяльності підприємства, особливо серед окремих категорій персоналу.

Основною метою вдосконалення системи мотивації персоналу є формування зацікавленості працівників у результативній праці та розвиток як матеріальних, так і нематеріальних інструментів стимулювання.

Для ефективного моніторингу мотиваційного рівня доцільно оцінювати готовність працівника до максимальної продуктивності, його прагнення до професійного розвитку, а також здатність реалізовувати набуті знання, уміння та навички.

Задоволення мотиваційних потреб працівника, зокрема внутрішньої (неявної) мотивації, є важливим чинником підвищення ефективності праці. Чим повніше задовольняються ці потреби, тим вищий рівень залученості персоналу в досягнення цілей компанії.

Незважаючи на потребу в індивідуалізованому підході, загальна стратегія мотивації повинна бути інтегрована в управлінську діяльність підприємства та визначати основні принципи роботи з персоналом.

Висновок до II розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексне дослідження організаційно-економічної діяльності компанії PwC Lviv SDC, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про поточний стан підприємства, зокрема його фінансову стабільність, ефективність організаційної структури та дієвість системи мотивації персоналу.

У межах підрозділу 2.1 було охарактеризовано основні напрями діяльності компанії, її місце в ринку, а також динаміку ключових економічних показників. Аналіз свідчить про стабільну роботу PwC Lviv SDC, високий рівень залученості до глобальних процесів обслуговування клієнтів та позитивну динаміку зростання обсягів послуг, що надаються.

У 2.2 розділі детально досліджено фінансовий стан підприємства за основними показниками: ліквідності, рентабельності, платоспроможності та ділової активності. Згідно з отриманими результатами, компанія має задовільний фінансовий стан, демонструючи позитивну динаміку доходів та стабільну структуру витрат. Водночас виявлено окремі резерви для підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат.

У підрозділі 2.3 розглянуто організаційну структуру PwC Lviv SDC та проведено діагностику системи мотивації персоналу. Дослідження показало, що компанія використовує сучасні підходи до управління людськими ресурсами, впроваджує практики гнучкого графіку, внутрішнього навчання, а також інструменти як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Разом з тим, результати анкетування працівників виявили низку недоліків – зокрема, недостатню диференціацію мотиваційних заходів для різних категорій персоналу, слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою, а також потребу в розширенні можливостей для професійного зростання і самореалізації.

Таким чином, за результатами аналізу встановлено, що PwC Lviv SDC є успішним підприємством із конкурентними позиціями на ринку аутсорсингових послуг, однак система мотивації потребує адаптації до індивідуальних потреб працівників і посилення зв'язку між особистими досягненнями та винагородою. Отримані висновки стануть підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СТРУКТУРІ МЕНЕДЖМЕНТУ PWC LVIV SDC

3.1 Формування системи мотивації персоналу PWC LVIV SDC на основі ключових показників ефективності (KPI)

Сучасні концепції мотивації працівників, що сформувались на базі теоретико-практичного доробку попередніх десятиліть, потребують перегляду та адаптації до нових умов функціонування організацій. Динамічні зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі підприємств, трансформація моделей поведінки працівників та управлінців зумовлюють необхідність застосування інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу.

Особливого значення ці процеси набули в контексті глобальних викликів останніх років, зокрема пандемії COVID-19 та збройної агресії, що спричинила масштабні руйнування промислових підприємств, аграрного сектору та логістичної інфраструктури. Унаслідок цього було трансформовано характер соціально-трудових відносин, зокрема форм зайнятості, правового регулювання трудової діяльності, підходів до мотивації працівників і умов праці.

В умовах зростаючої дистанційної взаємодії між роботодавцем і працівником особливої актуальності набуває питання удосконалення систем мотивації персоналу. Для представників малого та середнього бізнесу це є критично важливим завданням, реалізація якого забезпечить збереження трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Забезпечення високого рівня мотивації персоналу набуває особливої актуальності для суб'єктів малого та середнього бізнесу. Це зумовлено специфічними характеристиками таких підприємств, серед яких – обмежений рівень соціального захисту працівників, підвищена гнучкість в

організації трудових процесів, значна роль особистісних якостей співробітників, а також відсутність формалізованих механізмів вертикального кар'єрного зростання та розвинених кадрових служб.

Крім того, управлінська структура в таких компаніях характеризується меншою ступенем бюрократизації, а взаємини між керівництвом і працівниками, як правило, є тіснішими та більш особистісними. У цьому контексті правильно сформована система мотивації здатна істотно підвищити продуктивність праці, покращити виробничі процеси, якість обслуговування клієнтів і рівень продажів без суттєвого збільшення матеріальних витрат.

Ефективність працівників значно зростає за умови, якщо виконання професійних обов'язків приносить їм задоволення, а індивідуальні цілі особистого розвитку корелюють із цілями розвитку підприємства. Водночас дефіцит мотиваційних стимулів може призводити до втрати кваліфікованих кадрів, а в окремих випадках – навіть до припинення діяльності компанії. Невдоволення працівників, своєю чергою, негативно впливає на імідж та ділову репутацію організації.

У процесі формування ефективної системи мотивації персоналу в малому бізнесі необхідно враховувати переваги, які забезпечує наявність високо вмотивованої робочої сили. Досвід показує, що мотивовані працівники демонструють вищий рівень ініціативності, впевненості у власних діях, здатності адаптуватися до невизначених умов та ефективніше вирішують проблемні ситуації. Вони, як правило, мають розвинені навички критичного мислення та прийняття рішень, що є одними з найбільш затребуваних на сучасному ринку праці.

Високий рівень внутрішньої мотивації сприяє прояву креативності, інноваційності та залученості до досягнення стратегічних цілей компанії. Такі працівники не лише виконують свої функціональні обов'язки, але й активно ініціюють зміни, спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів. У підприємствах, де підтримується високий рівень залученості

персоналу, зазвичай спостерігається вища продуктивність і конкурентоспроможність.

Мотивовані співробітники краще розуміють місію, бачення та цілі організації, що сприяє узгодженості їхньої особистої мотивації з корпоративною стратегією. Вони не лише прагнуть досягнення власних результатів, а й активно сприяють реалізації командних та організаційних завдань. Такий персонал орієнтований на високий рівень обслуговування клієнтів, демонструє лояльність до компанії, відкритість до змін та прихильність до гнучких форм організації праці.

Узгодженість особистісних і корпоративних цілей створює передумови для формування ефективного командного середовища, у якому працівники виступають активними учасниками розвитку організації, орієнтуючись на досягнення спільного результату.

Ефективність системи мотивації персоналу значною мірою залежить від регулярного моніторингу змін у потребах, цінностях та мотиваційних орієнтаціях працівників. Зокрема, для покоління, що розпочало трудову діяльність у 1990-х роках, на перший план вийшли самореалізація та розвиток. Молодь же розглядає заробітну плату не як самоціль, а як засіб досягнення особистих цілей. Це зумовлює нові вимоги до змісту праці, умов роботи та психологічного клімату в колективі.

Вік працівника та етап його кар'єри суттєво впливають на потреби й мотиваційні орієнтири, що має враховуватись у системі управління персоналом. Виділяють кілька ключових фаз (див.рис. 3.1).

Тип і рівень розвитку організаційної культури компанії відіграють важливу роль у формуванні ефективної системи мотивації персоналу. Організаційна культура виступає основою, що об'єднує цінності, переконання, управлінську ідеологію, норми поведінки та очікування співробітників. Саме розуміння цих аспектів дозволяє керівництву будувати мотиваційні механізми, які відповідають внутрішнім установкам працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.



Рис. 3.1. Вік працівника та вплив на потреби й мотиваційні орієнтири*

*Джерело: розроблено автором

Підвищення продуктивності праці значною мірою залежить від здатності мотиваційних механізмів враховувати ключові чинники, що впливають на стимулювання персоналу.

Ефективна система мотивації має базуватись на низці принципів (див. табл. 3.1).

Дотримання цих принципів створює основу для формування мотиваційної системи, здатної ефективно реагувати на потреби працівників і стратегічні цілі організації.

Принципи ефективної системи мотивації працівників*

Принципи мотивації	Характеристика
Повага до корпоративної культури	підтримка атмосфери довіри, спільних цілей та відкритої комунікації між працівниками і керівництвом
Реалістичність	відповідність програми мотивації поточному етапу розвитку компанії та наявність необхідних ресурсів для її впровадження
Рівності	забезпечення рівних можливостей для працівників на основі об'єктивних критеріїв продуктивності
Справедливість	кореляція винагороди з індивідуальним внеском і результатами діяльності
Проактивність	стимулювання ініціативності, участі у прийнятті рішень та генерації нових ідей
Прозорість	чіткість, зрозумілість і відкритість мотиваційних підходів
Збалансованість	логічна структура кар'єрного зростання відповідно до посадових рівнів
Гнучкість та адаптивність	можливість коригування системи з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища
Системний підхід	охоплення всієї організаційної структури з єдиними стандартами проєктування мотиваційної політики

*Джерело: розроблено автором

Ефективна система мотивації персоналу в малому бізнесі має бути комплексною та гнучкою, орієнтованою на потреби працівників на різних етапах кар'єрного розвитку. До її ключових елементів слід віднести:

- акцент на підбір кадрів на початковому та завершальному етапах кар'єри;
- використання непрямих форм матеріального стимулювання;
- розвиток відкритого діалогу між керівництвом і працівниками;
- можливість придбання продукції компанії на пільгових умовах;
- сприяння професійному розвитку, зокрема через наставництво;
- надання доступу до матеріальних ресурсів підприємства для особистих потреб працівника;
- можливість отримання короткострокових безвідсоткових кредитів або житлового кредитування;
- фінансова підтримка та консультації;
- створення атмосфери довіри й відкритого спілкування;
- визнання особистого внеску в досягнення результатів компанії;

- залучення працівників до управлінських рішень;
- надання соціального пакета та додаткових днів відпустки як інструментів нематеріальної мотивації.

Такий підхід дозволяє сформувати стійку систему мотивації, що сприяє підвищенню лояльності, залученості та продуктивності персоналу.

На сьогодні чимало українських компаній удосконалюють системи оплати праці шляхом впровадження справедливих моделей винагороди, орієнтованих на досягнення організаційних цілей. Однією з ефективних моделей є система «оплати за результат», яка ґрунтується на використанні ключових показників ефективності (KPI). KPI дають змогу оцінювати продуктивність як усієї компанії, так і її окремих підрозділів чи співробітників.

Ефективне впровадження цієї системи потребує дотримання кількох умов: кожен показник має бути чітко сформульований і піддаватися вимірюванню; встановлені індикатори повинні бути досяжними, водночас достатньо амбітними, щоб стимулювати розвиток і мотивацію; показники можуть носити як загальний характер для всієї організації, так і бути специфічними для окремих функціональних підрозділів.

Розглянемо методологію розробки системи оплати праці на основі ключових показників ефективності (KPI). Насамперед необхідно визначити перелік посад у компанії PWC LVIV SDC, для яких буде розроблена відповідна мотиваційна схема:

- рівень «Генеральний директор» – досягнення цілей першого рівня;
- рівень «Управління» (керівник вищого ланки) – досягнення цілей другого рівня та виконання планових показників організації роботи;
- рівень «Управління» (керівник середньої ланки) – виконання поставлених цілей та поточних завдань.

По-друге, на основі визначених цілей для кожного рівня організаційної структури ідентифікуються ключові показники ефективності

(KPI) для відповідних посад, а також встановлюється методика їх розрахунку (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Узгодження стратегічних цілей PWC LVIV SDC *

Ціль компанії	Відповідні KPI та методика їх оцінювання
Збільшити обсяг продажів на 20% (бізнес-ціль)	основний KPI – обсяг реалізованої продукції. Метод оцінювання: співвідношення фактичного обсягу продажів до запланованого. Альтернативно застосовується рейтингова система оцінки ефективності за темпами зростання продажів
Збільшення частки ринку	KPI – частка продажів новим клієнтам. Метод оцінювання: фактичні продажі новим клієнтам порівняно з прогнозованими показниками. Цільовий орієнтир – зростання продажів у цьому сегменті на 5%.
Збільшити середній обсяг відвантаження на 15%	KPI – середній обсяг одного відвантаження. Методика розрахунку: відношення фактичної середньої кількості відвантажень до запланованого середнього значення за день
Збільшити кількість клієнтів на 10% щороку (якісна ціль)	KPI – кількість активних клієнтів у базі даних. Метод оцінювання: фактична кількість клієнтів у базі порівнюється з очікуваним значенням
Щомісяця проводити заходи для 50 клієнтів (якісна ціль)	KPI – рівень участі клієнтів у маркетингових заходах. Оцінювання здійснюється шляхом порівняння фактичної кількості учасників заходів з плановим показником.

*Джерело: розроблено автором

Система управління персоналом може виявитися малоефективною та витратною, якщо працівники не відчують лояльності до компанії. Для підвищення рівня утримання кадрів важливо розуміти чинники, що мотивують співробітників до максимально ефективного виконання своїх обов'язків. Важливою умовою є впровадження комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Слід зауважити, що працівники здебільшого орієнтовані на матеріальну мотивацію, зокрема систему оплати праці, яка залишається найбільш значущим фактором для персоналу в будь-якій організації.

Використання системи оплати праці на основі ключових показників ефективності (KPI) дає змогу:

- здійснювати контроль за поточними та стратегічними результатами діяльності підприємства;
- об'єктивно оцінювати ефективність роботи окремих працівників, підрозділів і організації в цілому;

- орієнтувати персонал на досягнення визначених цілей;
- ефективно управляти фондом оплати праці та оптимізувати час на його розрахунок.

Ключові показники ефективності (KPI) варіюються залежно від рівня посади в організаційній структурі та повинні відповідати стратегічним і тактичним цілям, характерним для кожного рівня. Наприклад, оцінювання результативності діяльності менеджера може ґрунтуватися на фінансових показниках, таких як обсяг продажів. Проте подібний підхід не завжди забезпечує повну та об'єктивну картину ефективності працівника, оскільки результати можуть бути зумовлені зовнішніми, ринковими чинниками.

Оптимальною вважається мотиваційна система, що включає від трьох до п'яти ключових показників ефективності, які комплексно відображають діяльність працівника. У таблиці 3.3 представлено приклад формування KPI для комерційного менеджера та менеджера з управління персоналом.

Таблиця 3.3

KPI для посад підрозділів PWC LVIV SDC*

Посада	Мета	Ключові показники ефективності (KPI)
Генеральний директор	Досягнення стратегічних і фінансових цілей компанії	- загальний фінансовий результат компанії - зростання доходів - досягнення стратегічних ініціатив - рентабельність бізнесу
Керівник вищого рівня (топ-менеджмент)	Реалізація корпоративної стратегії та координація підрозділів	- виконання стратегічних планів - управління витратами - досягнення міжфункціональних цілей - ефективність проєктної діяльності
Керівник середньої ланки (менеджер підрозділу)	Організація ефективної роботи підрозділу	- досягнення планових показників підрозділу - дотримання термінів виконання завдань - продуктивність команди - рівень плинності персоналу

*Джерело: розроблено автором

По-третє, встановлюються відсоткові значення виконання ключових показників ефективності та розподіляються розрахункові коефіцієнти для кожного з них (див. табл. 3.4). Значення коефіцієнтів визначаються відповідно до політики компанії щодо заохочення перевиконання планових

завдань. Наприклад, коефіцієнт 1,5 або 2 свідчить про те, що працівник стимулюється до значного перевищення встановлених цілей.

Таблиця 3.4

Виконання планових показників та відповідні розрахункові коефіцієнти*

Рівень виконання планового показника	Коефіцієнт розрахунку	Інтерпретація коефіцієнта
Виконання не нижче 50%	0	Незадовільний результат
Виконання в межах 51–90%	0,5	Низький рівень досягнення цілі
Виконання в межах 91–100%	1,0	Досягнуто запланований результат
Виконання в межах 101–120%	1,2	Лідерський рівень
Виконання понад 120%	1,5; 2 або 1	Висока результативність або точне планування

*Джерело: розроблено автором

Для керівника середньої ланки (менеджера підрозділу) доцільно розробити формулу мотивації, яка враховує як індивідуальні, так і командні результати, балансуючи між досягненням цілей підрозділу та особистим внеском у діяльність організації:

$$\text{МП} = \text{ЗП} + (\text{БП} * K_1 * W_1 + K_2 * W_2 + K_3 * W_3) \quad (3.1)$$

де,

МП – мотиваційна премія (загальний розмір винагороди);

ЗП – фіксована заробітна плата;

БП – базова премія (встановлена компанією сума для розрахунку бонусів);

K_1, K_2, K_3 – ключові показники ефективності (КПІ);

W_1, W_2, W_3 – вагові коефіцієнти кожного КПІ (виражені в частках, наприклад, 0,4; 0,3; 0,3).

Приклад КПІ для менеджера підрозділу (див. табл. 3.5).

Формула враховує як кількісні, так і якісні показники, що важливо для управлінських посад. Це дозволяє менеджеру зосередитись не лише на результатах, а й на якості управління. Вагові коефіцієнти можна адаптувати до особливостей підрозділу (наприклад, у продажах K_1 матиме більшу вагу, у HR-підрозділі – K_2).

Залежність змінної частини заробітної плати від КРІ*

КРІ	Опис	Ваговий коефіцієнт (W)
К1 – Виконання плану підрозділу по обсягу/результату	Досягнення ключових цілей (наприклад, план продажів, закритих проєктів)	0,4
К2 – Ефективність управління персоналом	Плинність кадрів, рівень залученості працівників, розвиток команди	0,3
К3 – Дотримання термінів і бюджету	Виконання завдань в межах встановлених термінів і фінансових лімітів	0,3

*Джерело: розроблено автором

Прив'язка до чітких КРІ стимулює досягнення цілей і підвищує відповідальність менеджера за показники своєї команди. Якщо коефіцієнти КРІ перевищують 1 (наприклад, за досягнення $>120\%$ цілі), це дає змогу отримати підвищену винагороду, що створює умови для агресивного росту. Формула проста в обчисленні та зрозуміла для працівника, що знижує ризик демотивації через суб'єктивні оцінки.

Приклад розрахунку мотиваційної виплати для керівника середньої ланки в PWC LVIV SDC

Для стимулювання ефективної діяльності менеджера підрозділу, наприклад, у сфері управлінського консалтингу (Advisory Support Services), застосовується формула мотиваційної премії, що враховує ключові показники ефективності (КРІ), якщо основна заробітна плата (ЗП) становить 40 000 грн, базова премія (БП) – 20 000 грн, $K_1 = 1,0$ – виконання плану за проєктами на 100%, $K_2 = 1,2$ – досягнутий високий рівень задоволеності клієнтів (120%), $K_3 = 0,9$ – показник командної залученості (90%), що дещо нижчий за встановлену ціль, тоді:

$$\text{МП} = 40\,000 + 20\,000 * (1,0 * 0,4 + 1,2 * 0,3 + 0,9 * 0,3) = 60\,600 \text{ грн}$$

Отже, отримана сума свідчить про ефективне поєднання матеріальної стимуляції з урахуванням індивідуальних результатів діяльності працівника. Зокрема, розмір премії склав 20 600 грн, що стало результатом повного виконання планових показників щодо реалізації проєктів, перевищення

очікуваного рівня клієнтського задоволення та близького до цільового рівня залученості команди.

Запропонована модель мотивації забезпечує збалансований підхід до оцінки результативності, поєднуючи фінансові, якісні та поведінкові аспекти. Крім того, її проста структура дозволяє легко інтегрувати формулу у сучасні HRM-системи для автоматизованого обліку премій.

3.2 Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

У сучасних умовах висококонкурентного середовища та стрімких трансформацій на ринку професійних послуг, стратегічне управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку організації.

Особливого значення набуває формування ефективної системи мотивації працівників, яка б сприяла досягненню корпоративних цілей, підвищенню продуктивності праці та збереженню людського капіталу. У цьому контексті підприємство PWC LVIV SDC, яке спеціалізується на наданні послуг у таких напрямках, як аудиторська підтримка (Assurance Support Services), податкове консультування (Tax Support Services), управлінський консалтинг (Advisory Support Services), фінансова та адміністративна підтримка (Finance & Admin Support), IT та цифрові послуги (Technology & Digital Services), має орієнтуватися на комплексну стратегію вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням функціональної специфіки кожного з підрозділів.

Узагальнюючі стратегічні напрями для всіх підрозділів, можемо зробити висновок, що стратегія вдосконалення системи мотивації в PWC LVIV SDC має бути цілісною, динамічною та інтегрованою в загальну модель стратегічного управління компанією. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, але й забезпеченню сталого

професійного розвитку персоналу та підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Таблиця 3.6

**Стратегічні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в
PWC LVIV SDC***

№ п/п	Основні напрямки діяльності	Мета	Стратегічні напрями мотивації
1	Аудиторська підтримка (Assurance Support Services)	основною метою даного підрозділу є забезпечення точності, надійності та достовірності фінансової інформації відповідно до міжнародних стандартів аудиту. Працівники цього напрямку виконують надзвичайно відповідальну аналітичну роботу, де критично важливими є уважність до деталей, дотримання строків і якість аудиторських висновків.	- впровадження КРІ, що оцінюють якість аудиту, дотримання графіку проєктів та відсутність критичних помилок; - запровадження нематеріальних стимулів (визнання в колективі, премії за бездоганну репутацію); - можливість проходження міжнародної сертифікації (ACCA, CPA) за рахунок компанії; - підтримка менторських програм для молодих фахівців.
2	Податкове консультування (Tax Support Services)	діяльність цього підрозділу спрямована на надання клієнтам ефективних податкових рішень, мінімізацію ризиків, дотримання податкового законодавства.	- застосування диференційованої системи преміювання за оптимізацію податкових витрат клієнта; - оцінювання працівників за якістю аналітичних звітів, швидкістю реагування на запити, кількістю позитивних відгуків клієнтів; - заохочення до участі у податкових конференціях, тренінгах та вебінарах; - створення системи внутрішньої ротації, що дозволяє уникнути професійного вигорання.
3	Управлінський консалтинг (Advisory Support Services)	У цьому напрямку фахівці зосереджені на розробці та впровадженні стратегій для підвищення	- запровадження багатокомпонентної системи оцінки ефективності з урахуванням результативності проєктів, інноваційності запропонованих рішень та рівня задоволеності клієнтів; - преміювання за генерацію нестандартних, ефективних бізнес-ідей;

		ефективності бізнесу клієнтів.	- розвиток горизонтальних кар'єрних траєкторій – фахівці можуть розширювати свою експертизу у суміжних галузях; - доступ до навчальних платформ міжнародного рівня та індивідуальні плани професійного розвитку.
4	Фінансова та адміністративна підтримка (Finance & Admin Support)	Функція цього підрозділу полягає в забезпеченні стабільного фінансового супроводу діяльності компанії, веденні внутрішнього обліку, координації адміністративних процесів.	- КРІ, що оцінюють точність фінансової звітності, своєчасність виконання операцій, ефективність бюджетного контролю; - преміювання за ініціативи з автоматизації та оптимізації внутрішніх процесів; - впровадження програми "Lean Champion" для заохочення до пошуку ефективних рішень; - забезпечення гнучкого графіка, можливість віддаленої роботи та work-life balance.
5	ІТ та цифрові послуги (Technology & Digital Services)	Цей підрозділ відіграє ключову роль у забезпеченні цифрової трансформації компанії, підтримці внутрішньої інфраструктури, захисті даних та розробці інноваційних рішень.	- виявлення та усунення критичних технічних ризиків; - підтримка участі в сертифікаційних програмах (AWS, Azure, Python, DevOps тощо); - бонусування за впровадження нових технологічних рішень або гейміфікація процесу досягнення ІТ-цілей (змагання, рейтинги, віртуальні нагороди); - запровадження "20% часу на інновації" – щомісячного часу, присвяченого розробці власних ІТ-ідей.

*Джерело: розроблено автором

Наступним важливим кроком є розширення програми розвитку персоналу. Висока плинність кадрів, характерна для сфери професійних послуг, вимагає постійної мотивації та навчання співробітників. Рекомендується створення індивідуальних планів кар'єрного зростання, запровадження системи внутрішнього менторства, а також сертифікацій за міжнародними програмами (наприклад, ACCA, CIMA, PMP).

Розширення програми розвитку персоналу є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності організації, особливо в умовах динамічного ринку та постійних змін у технологіях, управлінні та споживчих очікуваннях.

Обґрунтування розширення програми розвитку персоналу
(див.табл.3.7).

Таблиця 3.7

Обґрунтування розширення програми розвитку персоналу*

№ з/п	Фактори	Сутність
1	Підвищення ефективності та продуктивності	Навчання і розвиток дозволяють працівникам краще виконувати свої обов'язки, швидше адаптуватися до нових умов і оптимізувати робочі процеси, що на пряму впливає на ефективність компанії
2	Утримання та мотивація персоналу	Можливості професійного росту є важливим мотиваційним чинником. Інвестиції в розвиток персоналу зменшують плинність кадрів та підвищують лояльність працівників
3	Формування кадрового резерву	Розширення програми розвитку сприяє підготовці кваліфікованих фахівців для заміщення ключових посад у майбутньому, що важливо для довгострокової стабільності компанії
4	Адаптація до змін та інновацій	У світі швидких технологічних змін персонал має бути здатним оперативно засвоювати нові інструменти, підходи та технології. Програма розвитку забезпечує таку адаптивність
5	Покращення корпоративної культури	Навчання сприяє розвитку командної роботи, міжособистісної комунікації та загальному зростанню внутрішньої культури організації
6	Відповідність міжнародним стандартам	Для компаній, які працюють або планують вихід на міжнародні ринки, програма розвитку персоналу допомагає відповідати вимогам глобальної конкуренції

*Джерело: Власна розробка автора

Розширення програми розвитку персоналу – це не витрати, а інвестиція в людський капітал, яка забезпечує довготривалу конкурентну перевагу, підвищує ефективність, знижує ризики кадрового голоду і стимулює інноваційний розвиток компанії.

Особливу увагу слід приділяти розвитку soft skills: критичне мислення, тайм-менеджмент, навички презентації тощо. Розвиток Soft Skills (м'яких навичок) є критично важливим для особистісного та професійного зростання працівників у будь-якій сфері, особливо в умовах динамічного ринку праці та цифрової трансформації. Soft skills – це стратегічний актив, який підвищує ефективність командної роботи, якість комунікації та здатність до інновацій. Їхній розвиток повинен бути постійним процесом, інтегрованим у корпоративну культуру.

Опишемо ключові навички і пропозиції для їх удосконалення (див.табл.3.8).

Таблиця 3.8

Ключові навички і пропозиції для їх удосконалення Soft Skills працівників PWC LVIV SDC*

№ з/п	Навички та пропозиції	Сутність
1	Критичне мислення	Здатність логічно аналізувати інформацію, ставити під сумнів припущення, приймати обґрунтовані рішення
	Як розвивати:	Практикувати аналіз кейсів і реальних ситуацій
		Проходити онлайн-курси (наприклад, Coursera, edX)
		Вести щоденник рішень із аналізом «чому я так вчинив/ла?»
		Робота в командах із дискусіями, що вимагають аргументованої позиції
2	Тайм-менеджмент	Ефективне управління своїм часом для досягнення цілей без стресу та перевантаження
	Як розвивати:	Вивчення та застосування методик (Pomodoro, Eisenhower Matrix, GTD)
		Використання цифрових планувальників (Trello, Notion, Google Calendar)
		Визначення пріоритетів через постановку SMART-цілей
		Навчання делегуванню задач
3	Навички презентації	Здатність ефективно передавати інформацію, переконувати, тримати увагу аудиторії
	Як розвивати:	Відвідування тренінгів з публічних виступів (Toastmasters, Speaking Clubs)
		Практика виступів перед колегами з отриманням зворотного зв'язку
		Вивчення принципів структури доповіді (hook – body – call to action)
		Робота над візуальними матеріалами (Canva, PowerPoint, Prezi)
4	Командна робота та емоційний інтелект	Уміння співпрацювати, розуміти інших, адаптуватися до командних динамік
	Як розвивати:	Участь у командних проєктах, хакатонах
		Проходження тренінгів з емоційного інтелекту (EQ)
		Використання щоденника емоцій для усвідомлення реакцій
		Регулярні командні ретроспективи
5	Гнучкість і адаптивність	Швидке пристосування до нових умов, відкритість до змін
	Як розвивати:	Робота в мультидисциплінарних командах
		Вихід із зони комфорту (зміна ролей у проєктах, нові виклики)
		Опрацювання технік когнітивної гнучкості (mindfulness, journaling)

*Джерело: Власна розробка автора

Загалом, формування системного підходу до розвитку м'яких навичок не лише сприяє підвищенню особистої ефективності співробітників, але й зміцнює внутрішню комунікацію, сприяє ефективній взаємодії в команді та підвищує загальну конкурентоспроможність організації на ринку праці.

У цьому контексті особливого значення набуває інвестування в корпоративну культуру, що створює сприятливе середовище для розвитку м'яких навичок персоналу, забезпечуючи їх сталість та довготривалий ефект, як це ілюструє таблиця 3.9

Таблиця 3.9

Інвестиції у корпоративну культуру*

№ з/п	Інвестиція	Сутність
1	Формування спільного бачення і цінностей	
	Пропозиція:	Розробити чіткий корпоративний кодекс цінностей, який базується на місії та візії компанії Проводити регулярні стратегічні сесії, де співробітники залучаються до обговорення цілей і бачення
	Очікуваний ефект	Єдність у діях і мотивації, зміцнення внутрішньої довіри
2	Внутрішні комунікації та прозорість	
	Пропозиція:	Впровадити платформи для зворотного зв'язку (анонімні опитування, suggestion box, town-hall meetings) Створити регулярні інформаційні дайджести для працівників про досягнення, виклики та зміни в компанії
	Очікуваний ефект	Покращення взаєморозуміння та зменшення опору змінам
3	Розвиток лідерства та менторства	
	Пропозиція:	Запровадити програму наставництва для нових працівників і молодих лідерів Навчати менеджерів принципам емоційного інтелекту та служіння команді (servant leadership)
	Очікуваний ефект	Зростання довіри до керівництва і розвиток нових лідерів
4	Визнання та мотивація	
	Пропозиція:	Ввести систему нематеріального визнання (публічна подяка, «працівник місяця») Створити гейміфіковані елементи мотивації, наприклад, «бонуси за цінності»
	Очікуваний ефект	Підвищення залученості та продуктивності персоналу
5	Інвестування в розвиток soft skills	
	Пропозиція:	Організовувати регулярні тренінги та воркшопи (критичне мислення, командна робота, комунікація) Впровадити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника

	Очікуваний ефект	Професійне зростання і внутрішня мобільність персоналу
6	Формування емоційно безпечного середовища	
	Пропозиція:	Запровадити політику толерантності та поваги
		Надати можливість звернутися до внутрішнього психолога або коуча
	Очікуваний ефект	Зменшення вигорання, підвищення психологічної стабільності в команді.
7	Корпоративні заходи та соціальна відповідальність	
	Пропозиція:	Проводити тимблдинги, волонтерські ініціативи, дні здоров'я
		Включити ESG-принципи (екологія, соціальність, управління) у внутрішню політику
	Очікуваний ефект	Згуртованість команди та підвищення репутації компанії

*Джерело: Власна розробка автора

Корпоративна культура – це стратегічний капітал. Інвестиції у її розвиток створюють фундамент для довгострокового зростання, інноваційності та лояльності працівників. Без неї реалізація жодної стратегії не буде повною.

PwC Lviv SDC доцільно зосередитися на принципах відкритості, довіри, прозорості в комунікації. Проведення регулярних командних заходів, днів відкритих дверей, ініціатив із ментального здоров'я та підтримки волонтерських активностей сприяє підвищенню мотивації працівників і зниженню емоційного вигорання.

Моніторинг ефективності та контроль якості, Оскільки значна частина завдань PwC Lviv SDC стосується фінансової звітності та аудиту, важливо не лише зменшити операційні витрати, але й гарантувати безпомилковість виконаних послуг. Рекомендується впровадження регулярного внутрішнього аудиту, peer-review, використання чек-листів для контролю типових помилок. Такий підхід підвищує довіру з боку закордонних офісів і клієнтів.

Нами здійснено спробу комплексно оцінити стратегічні напрями розвитку PwC Lviv SDC та сформувані рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності. У центрі уваги перебували питання цифровізації, розвитку персоналу, оптимізації внутрішніх процесів і побудови ефективної системи стратегічного управління. Враховуючи сучасні

виклики, такі як геополітична нестабільність, зміни на ринку праці та конкуренція з боку інших регіональних офісів, особливої актуальності набувають гнучкі ініціативи, спрямовані на адаптацію до нових умов та підвищення організаційної стійкості.

Аналіз діяльності центру дозволив виявити ключові проблемні зони та визначити резерви для подальшого розвитку. Пропозиції щодо впровадження роботизованої автоматизації процесів, розширення освітніх програм, впровадження ефективної системи KPI та стратегічного планування є актуальними в умовах цифрової трансформації галузі. Також акцент було зроблено на зміцненні корпоративної культури та підвищенні ролі репутаційного менеджменту, що є критично важливим для міжнародної компанії, орієнтованої на довіру клієнтів.

Висновок до III розділу

У третьому розділі було розглянуто практичні підходи до вдосконалення системи мотивації праці в структурі менеджменту компанії PWC LVIV SDC із врахуванням сучасних вимог до управління персоналом. Зокрема, акцент було зроблено на впровадженні системи мотивації, що базується на ключових показниках ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників, спрямовувати зусилля на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечувати прозорість у процесі розрахунку винагороди.

Запропоновано методику побудови мотиваційної формули для менеджерів середньої ланки, яка враховує рівень досягнення цільових показників, а також розроблено приклади KPI для різних рівнів управління у ключових напрямках діяльності компанії, таких як: аудиторська підтримка, податкове консультування, управлінський консалтинг, фінансово-адміністративне обслуговування та IT-послуги.

Окрему увагу приділено стратегічним напрямкам удосконалення мотиваційної політики, зокрема розвитку soft skills як складової

нематеріального стимулювання, що сприяє підвищенню залученості персоналу, зміцненню внутрішньої культури та формуванню конкурентних переваг на ринку праці.

Загалом, запропоновані заходи є комплексним підходом до формування ефективної системи мотивації, що відповідає специфіці діяльності PWC LVIV SDC, підвищує продуктивність праці, підтримує корпоративні цінності й сприяє сталому розвитку організації в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико-методологічні основи мотивації праці як ключового елементу в системі управління підприємством. Аналіз наукових підходів до розуміння сутності мотивації дозволив виявити, що вона є складним соціально-економічним механізмом, який поєднує індивідуальні потреби працівника із цілями організації. Ефективна мотиваційна система виступає критичним чинником досягнення стратегічних орієнтирів підприємства, забезпечуючи високий рівень трудової віддачі, залучення, лояльності та продуктивності персоналу.

Розглянуто класичні та сучасні теорії мотивації, зокрема концепції Маслоу, Герцберга, МакГрегора, Врума, Адамса та Локка, що дозволило сформулювати уявлення про багаторівневу природу мотиваційних чинників, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Акцентовано увагу на важливості поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації в управлінській практиці сучасного підприємства.

Окрема увага приділена специфіці формування та реалізації мотиваційних механізмів в умовах воєнного стану. Встановлено, що зовнішні дестабілізуючі чинники (небезпека, стрес, нестабільність) суттєво змінюють мотиваційні установки працівників. У цьому контексті надзвичайно важливими стають заходи, спрямовані на збереження психологічного клімату, підтримку внутрішніх комунікацій, забезпечення базових потреб та створення відчуття причетності до значущих соціальних процесів.

Також проаналізовано вплив кризових умов на мотиваційну політику компаній, зокрема практики адаптації, що передбачають гнучкі інструменти комунікації, емоційну підтримку персоналу, розвиток корпоративної культури довіри та взаємної підтримки. Було зроблено висновок, що в умовах невизначеності особливо актуальним є індивідуалізований підхід до управління мотивацією, орієнтований на виявлення глибинних потреб кожного працівника.

Отже, мотивація праці є не лише засобом стимулювання продуктивності, а й важливим інструментом забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Її ефективне впровадження вимагає врахування як об'єктивних економічних умов, так і суб'єктивних особливостей мотиваційної поведінки персоналу. Результати теоретичного аналізу стануть підґрунтям для подальшої оцінки практичного стану мотивації у компанії PwC Lviv SDC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Анікін Б. А. Аутсорсинг : створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій. Київ : ІНФРА-М. 2021. 187 с.
2. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_14
3. Барна М. Ю., Ільїн В. Ю., Карпенко Є. В., Божко О. В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 157-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_23
4. Варава Л. М., Афанасьєв Є. В., Маркіна І. А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
5. Василенко І. М., Дяченко Р. О., Тимощук А. В. Інвестиційне фінансування цифрових трансформацій: оцінка впливу на фінансову результативність сервісних центрів. *Економіка та держава*. 2023. № 11. С. 62–68.
6. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_44
7. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_14
8. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог.ун-т. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 422 с.

9. Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39
10. Вороніна А. В. Менеджмент : навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 356 с.
11. Вороніна А. В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління : навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське : ДДТУ, 2017. 418 с.
12. Галайда Т. О., Дяченко Ю. О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(2). С. 34-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6(2)__7)
13. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5
14. Гапєєва О. М., Швець А. М. Розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_6
15. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2023. Т. 7, № 1. С. 107- 119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11
16. Грибань В. Є., Живко З. Б. Підвищення ефективності системи мотивації на основі зарубіжного досвіду. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності* : збірник матеріалів науково-практичної конференції 13 грудня 2024 р. Львів, 2024. С.61-62. (93с.).

17. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С.140-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2021_3_17
18. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудова відносин у сфері трудової мотивації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_15
19. Д'яконова І. І., Щербина Т. В., Юрченко А. А., Сіняговський Ю. В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29
20. Живко З. Б., Живко О. В., Грибань В. Є. Роль мотиваційної системи та страхування у післявоєнному відновленні економіки України. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи* : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 13–15 листопада 2024 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол.: Н. Є. Лелюк, І. А. Краївська]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С.57-61. (173 с.)
21. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 10 . С.65-73
22. Живко З. Б., Воронка О. З. Теоретико-методичний аспект через призму системи мотивації праці. *Соціально-правові студії*. Випуск 2 (12), 2021.С. 141-150. URL: [http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_2\(12\)_2021/20.pdf](http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_2(12)_2021/20.pdf)
23. Живко З. Б., Чернобай Л. І., Чеонобай Д. А. Ідентифікація ризиків при мотивуванні персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна* /

- головний редактор Р. І. Благута. Львів: ЛьвДУВС. 2017. Вип. 2. С.179-189.
24. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2021. № 2. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8
 25. Ковальчук В. Г., Лавришина В. Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право*. 2018. № 3. С. 80-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/espr_2018_3_9
 26. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_1_5
 27. Коротченко К., Шпортюк Н. Л. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 95-96
 28. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
 29. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Петришин Н. Я. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2012. 296 с.
 30. Кулинич Т. В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 3(2). С. 31- 36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)_7)
 31. Лаптєв М. С. Загрози економічній безпеці підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2016. Вип 44.-С. -111–116. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3723>

32. Левицький М. В. Організаційні структури міжнародних аудитових центрів: порівняльний аналіз. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 3(216). 212-220 с.
33. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11
34. Ліба Н. С., Головачко В. М., Максименко Д. В., Павлюх Б. Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 67-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(1)_12)
35. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 1. С. 60-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2022_1_6
36. Мальська М. П., Білоус С. П. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Київ : SBA-Print, 2020. 190 с.
37. Мартин О. М., Живко З. Б. Роль мотиваційного механізму в управлінні розвитком персоналу ради об'єднаної територіальної громади. *Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій України та країн V-4. Improvement of the financial and credit mechanism for ensuring innovative development of the agricultural sector of economy, rural territories of Ukraine and countries V-4: збірник тез міжнародної науково-практичної інтернетконференції (Дубляни, 2 червня 2022 р.). Частина II*. Дубляни: ЛНУП, 2022. С.179-180. (262 с.)
38. Марченко О. І., Вощула К. О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 11. С. 12-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4

39. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аудиту в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління.* 2022. № 1. 55-64 с.
40. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки № 2 (60), 2024.* С.163-173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>
41. Минка Ю. В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник.* 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46
42. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд.* 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
43. Морозова Г. С. Моделі організації міжнародних аудитових центрів у сфері професійних послуг. *Економіка і прогнозування.* 2023. № 2. 85-94 с.
44. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка.* 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20
45. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2021. № 11(3). С. 42-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)_7)
46. Петряєв О. О., Дяченко Ю. І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2021. № 11(2). С. 21-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)_5)

47. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10
48. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Вип. 3. С. 47-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2021_3_6
49. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. №1(11), 2024. С. 58-66. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058>
50. Радченко О. П., Мелешко С. О. Детермінанти та передумови створення мотиваційного механізму в умовах глобалізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11. С. 23-26.
51. Райчук Д. В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 49-52.
52. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 42-45.
53. Своробович Л. М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1. С. 158-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_1_15
54. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16

55. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11
56. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15
57. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498-502. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7(2)_45) - 54a
58. Oleg Zhyvko, Vasyl Hryban, Serhiy Kravchuta. MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE ENTERPRISE SYSTEM. *4 th International conference on economics, accounting and finance (ICEAF)* . P.69-70. DOI: 10.36690/ICEAF-2024
59. Zhyvko, M., Dombrovska, A., & Kiblyk, D. (2025). THE ROLE OF OMBUDSMAN INSTITUTIONS IN ADMINISTRATIVE ACCOUNTABILITY: A COMPARATIVE PERSPECTIVE. *Public Administration and Law Review*, (1(21), 75–86. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-1-75-86>
60. Zinaida Zhyvko, Vasyl Myroniuk, Viktoriia Hyvel, Karyna Kherda. INNOVATIONS AND PROJECTS IN CORPORATE GOVERNANCE: THE KEY TO COMPETITIVE ADVANTAGE. 5th International Conference on corporation management. “Scientific Center of Innovative Research”. 23 mayo 2025. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2/%20ISSM/ISSM025/paper025/paper/view/978>

ДОДАТКИ

